

Dennis Lotter

Digital Transformation Design

**33 Prinzipien, wie Sie
Organisationen ins
intelligente Zeitalter führen**

Leseprobe

BusinessVillage

Digital

Dennis Lotter

Transformation

Design

**33 Prinzipien, wie Sie
Organisationen ins
intelligente Zeitalter führen**

Dennis Lotter

Digital Transformation Design

33 Prinzipien, wie Sie Organisationen ins intelligente Zeitalter führen

1. Auflage 2019

© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern

ISBN 978-3-86980-458-3 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-86980-459-0 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1057

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH

Reinhäuser Landstraße 22

37083 Göttingen

Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100

Fax: +49 (0)5 51 20 99-105

E-Mail: info@businessvillage.de

Web: www.businessvillage.de

Redaktion und Lektorat: Sigrid Jo Gruner

Illustration: Herbie Erb

Layout und Satz: Sabine Kempke

Autorenfoto: Moritz Schleiffelder, <http://www.heyemo-studio.de>

Druck und Bindung

xxx

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Sie übernehmen deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	9
Vorwort – Heureka! Das isses: Mit Sirenen flirten	11
1. Dreiunddreißig Prinzipien zur Navigation auf den Weltmeeren der Digitalisierung	15
2. Digital Transformation Design Canvas: Von der Haltung bis zum Geschäft	21
Teil 1 Digital Mindshift: Revolution beginnt im Kopf und lebt in der Kultur	35
3. Normativer Orientierungsrahmen: Vom Gewinn zum Sinn	37
#1 Titanic-Prinzip: Oder wie unterirdische Eisberge Zukunft zerstören	39
#2 Culture-eats-Strategy-for-Breakfast-Prinzip: Zuerst die Kultur, dann das vergnügen	47
#3 Start-with-why-Prinzip: Warum nur das Warum eine gemeinsame Ausrichtung schafft	60
#4 Theorie-Y-Prinzip: Der Mensch ist doch nicht so doof, unwillig und faul!	68
#5 Happiness-Prinzip: Gute Milch kommt von glücklichen Kühen	79
4. Denkhaltung: Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch	89
#6 Turnschuh-Prinzip: Flink auf jedem Parkett!	91
#7 Ambiguitätstoleranz-Prinzip: Es kommt darauf an, sagt der Jurist! Und hat recht.	98
#8 Resilienz-Prinzip: Wie ein Fels in der digitalen Brandung – gerade in dynamischen Zeiten!	104
5. Wissenskultur: Vom Wissen zum Lernen	111
#9 Improvisationsprinzip: Souveränität trotz völliger Ahnungslosigkeit!.....	113
#10 Feel-it-Prinzip: Das Bauchhirn weiß es (meist) besser	121
#11 Fail-fast-Prinzip: Scheitern erlaubt!.....	127

Teil 2 | Digitale Transformation durchdringt Prozesse und Strukturen 135

6. Organisationsstruktur: Vom Superheld zur Gummibärenbande ... 137

- #12 Holokratie-Prinzip: Im Kreis der Gleichgesinnten 139
- #13 Empowerment-Prinzip: Zwerge zu Riesen machen 145
- #14 Zeitsouveränitätsprinzip: Arbeitest du noch oder lebst du schon? 154
- #15 Selbstorganisationsprinzip: Die Befreiung aus der tayloristischen Unmündigkeit 162
- #16 Diversitätsprinzip: Viele, viele bunte Smarties 170

7. Arbeitsweise: Vom Marathon zum Sprint 179

- #17 Sprint-Prinzip: In einen schwungvollen Rhythmus kommen 181
- #18 SCRUM-Prinzip: Einer für alle – alle für einen! 188
- #19 Flow-Prinzip: Hochleistung im Alpha-Zustand 196
- #20 Pull-Prinzip: Mit Kanban einen Sog erzeugen 203

8. Performance Management: Vom Feedback zum Feedforward 211

- #21 OKR-Prinzip: Nackt bis auf die Unterhosen, aber ehrgeizig bis über beide Ohren! 213
- #22 Feedforward-Prinzip: Zurück in die Zukunft 220
- #23 Daily-Prinzip: Jeden Tag eine gute Tat 225
- #24 Retro-Prinzip: Schau in den Spiegel und sag mir was du siehst . 230

Teil 3 | Digitale Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen 237

9. Digitalisierungsstrategie: Vom Blindflug zur Punktlandung 239

- #25 Moonshot-Prinzip: Wer Visionen hat, sollte zum CEO gehen 241
- #26 Fünf-Kräfte-Prinzip: Armdrücken mit disruptiven Angreifern 248
- #27 Blauer-Ozean-Prinzip: Urlaub in der unberührten Natur 254

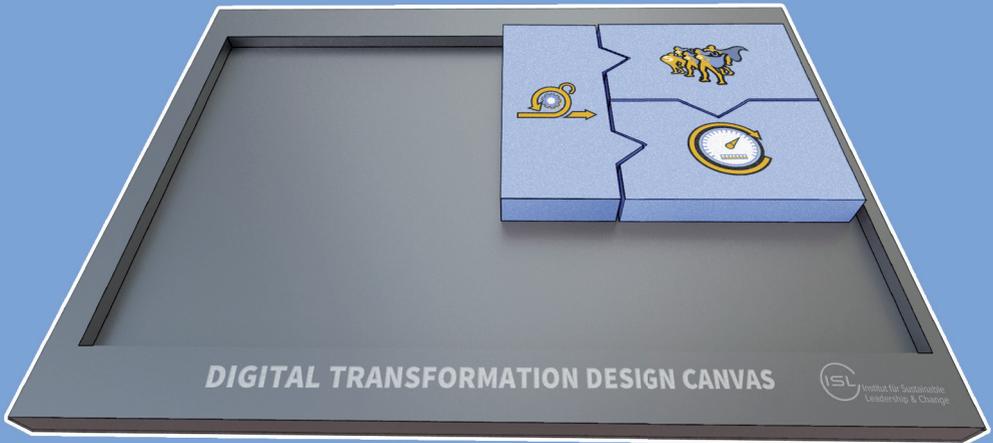
10. Kundenorientierung: Vom technischen Feature zum echten Kundennutzen 261

- #28 Ikarus-Prinzip: Wer zu hoch fliegt, wird tief fallen! 263
- #29 Empathie-Prinzip: Mit dem Herzen sehen, das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar 271
- #30 Customer-Experience-Prinzip: In den Mokassins der Kunden Produkte entwickeln 278

11. Digital Business: Vom Produkt zum digitalen Geschäftsmodell ..	287
#31 Geschäftsmodell-Prinzip: How to make money.....	289
#32 Kolumbus-Prinzip: Indien suchen und Amerika finden.....	301
#33 Minimal-Überlebensfähigkeitsprinzip: Das kleine Schwarze fürs erste Date!	310
12. Epilog: Digitale Transformation, wie kann sie gelingen?	317
Schritt für Schritt auf dem Weg zur digitalen Transformation.....	318
Literaturverzeichnis	322
Bildverzeichnis	326

**Teil 2 | Digitale
Transformation durchdringt
Prozesse und Strukturen**

Felder der Transformation von Prozessen und Strukturen



Das war schon mal starker Tobak: Lernkulturen, Bauchgefühl, Improvisation, Fehlerkultur – Grundsatzwissen, um sich für das zu rüsten, was uns bereits intensiv umtreibt. Die Digitale Transformation nicht als Schreckgespenst sehen – sondern sich organisatorisch und prozessual gut gewappnet, informiert und motiviert ihren Herausforderungen und Chancen stellen. Darum geht's jetzt gleich. Halten Sie durch!



Arbeitsweise



Organisationsstruktur



**Performance
Management**

Heim- und Teilzeitarbeit fördern werden, was bisher hauptsächlich bei älteren Arbeitnehmern beobachtet wurde, die zum Beispiel Verpflichtungen in der Familie oder bei alternden Eltern wahrnehmen wollten. Heute scheint sich dies anzugleichen. Es gleicht einem Paradigmenwechsel, wenn heute »Weniger Arbeit, mehr Leben« offen postuliert werden darf. Gerade bei scheinbar konservativ geprägten Unternehmen wie Bosch im konservativen Musterlande Baden-Württemberg macht man sich gezielt Gedanken über eine innovative Personalentwicklung durch neue Arbeitszeitmodelle, die bereits etabliert sind.

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Ulrike Hellert (2014): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. Haufe, Freiburg im Breisgau.

#15 Selbstorganisationsprinzip: Die Befreiung aus der tayloristischen Unmündigkeit

- Der preußische Untertanengeist im „Oben und Unten“-Denken ist Vergangenheit. Was in dynamischen Umfeldern zählt, sind Selbstverantwortung und Selbststeuerung.
- Führungskräfte erlangen mehr Freiräume für die Arbeit AM Unternehmen, wenn sie die Verantwortung des operativen Geschäfts IM Unternehmen abgeben.
- Marktwendigkeit beginnt bei den Mitarbeitern. Sie zu ermächtigen ist das Gebot der digitalen Stunde

Sie erinnern sich doch an den Hauptmann von Köpenick? Ein gewitzter Schuster mit einer ausgeprägten Affinität zum Militärwesen und zu dessen Hierarchieverständnis schlüpft in eine ausgediente Hauptmannsuniform, rekrutiert eine Handvoll Soldaten, die seine Befugnis nicht hinterfragen und überzeugt

den Stadtkämmerer von Köpenick, ihm die Stadtkasse auszuhändigen. Was dieser ohne Gegenwehr auch tut. Fürwahr musterhaft treue Pflichterfüllung gegenüber einem Amts- und Würdenträger, der sich selbst legitimiert durch seinen wilhelminischen Habit (Uniform und Auftreten). Den preußischen Leutnant, sagte bereits Heinrich Mann in seinem Roman *Der Untertan* (1918), den macht uns so leicht keiner nach. – Kleider (und die entsprechende Haltung) machen eben Leute!

Das deutsche Erziehungswesen folgte lange den Errungenschaften der Aufklärung und des Humanismus. Im ausgehenden neunzehnten Jahrhundert und im zwanzigsten Jahrhundert ging Deutschland in Preußen auf. Die Folge: Der Preußische Militarismus prägte lange Zeit auch die Erziehungsmethoden in Deutschland. Disziplin, Gehorsam, Obergkeitsgläubigkeit, Autorität qua Amt und nicht qua Persönlichkeit und Eignung. Noch heute ist das moderne Ingenieursland Deutschland davon geprägt. »Perfektionismus und Zuverlässigkeit der Erzeugnisse werden im Ausland hochgeschätzt, aber so sein wie wir wollen sie eigentlich nicht«, sagte mir kürzlich ein Deutsch-Brasilianer, der in Sao Paulo aufgewachsen war und dort Geschäfte betreibt. Was fehlt? Eine gewisse Lockerheit, fern von Kontrollrang und Disziplin? Denken. Handeln. Zwei Paar Stiefel? Nö. Nicht in agilen Organisationen.

Welche Qualität ist für den Unternehmenserfolg entscheidender? Die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder die der Kunden? Eine etwas tückische Frage! Schließlich sind es die Kunden, die das Unternehmen zu einem solchen machen. Oder? ... grübel, grübel ... Sind es nicht die Mitarbeiter, die das Unternehmen überhaupt erst zum Kunden bringen? Heute können sich Unternehmen in ihren Personalentscheidungen nicht mehr hinter veralteten Prinzipien verstecken, wenn sie die frischesten und bissfreudigsten jungen Talente für sich gewinnen wollen. Sie müssen ihnen mehr bieten als materielle Incentives. Sie müssen alte Strukturen lockern. Enge Hierarchien werden als hemmend und nicht mehr zeitgemäß empfunden, eine mangelnde Fehlerkultur blockiert die Freude an Experiment und Invention. Was in agilen Zeiten zählt, ist Selbstverwirklichung.

Was will das Prinzip uns sagen? – Nicht lange fackeln. Handeln.

Dass in der Wirtschaft gerade das hierarchische Modell der Ebenen »Oben« (Dem Management obliegt das Denken und die Definition von Zielen, Organisation und Prozessen) und »Unten« (Mitarbeiter führen aus, was ihnen aufgetragen wurde) dominiert, hat historische Ursachen und fußt nicht zuletzt im ursprünglich militaristisch geprägten Verständnis von Gehorsam und Pflichterfüllung gegenüber den Vorgesetzten. Das ist hilfreich bei der Bewältigung von massenhaft produzierten Angeboten, jedoch nicht in Change-Zeiten, in denen vielfach experimentiert und ausgetestet werden muss. In agilen Organisationen und in dynamischen, sich rasant ändernden Parametern funktioniert das tayloristische Prinzip der Trennung zwischen Denken und Handeln, das auf Beharrlichkeit pocht, eher nicht. Die digitale Transformation von Unternehmen stellt einen Paradigmenwechsel dar, der tatsächlich nicht nur Neuerungen bringt. Er erhebt auch den Anspruch, dass Altes schwinden muss.

Das neue Paradigma in der Unternehmensführung lautet »Selbstorganisation und Teilung der Verantwortung«. Gesättigte Märkte verlangen nach Flexibilität, Dezentralisierung und Anpassungsfähigkeit. Schwerfällige Entscheidungswege behindern das Fortkommen. Agilität sichert Effizienz und Überleben. Nicht mehr Kontrolle der Mitarbeiter, sondern Autonomie ist das Gebot der Stunde. Dass wir massive Abwehrreaktionen des Managements erwarten müssen, darauf dürfen Sie wetten. Denn rüttelt hier nicht existenzbedrohende Revolution am Gartenzaun?

Das Prinzip der Selbstorganisation impliziert, dass sich Teams selbst führen und organisieren. Sie strukturieren ihren Arbeitsalltag, tragen Verantwortung und genießen eine hohe Entscheidungsfreiheit. In digitaler Zeit übernehmen sie in Eigenregie die Aufgaben, die üblicherweise Führungskräfte innehatten, stimmen sich mit ihren Kollegen ab und beweisen, dass sich Dinge rasanter umsetzen lassen. Denn Top-down-Anweisungen haben eine lange Vorlaufzeit, oft zu lange, sie können bereits tot sein, wenn sie bei denen ankommen, die sie ausführen sollten. Mitarbeiter, die an der Front stehen, haben ein

besseres Händchen für die Belange der Kunden und des Alltagsgeschäfts als diejenigen, die in ihren Elfenbeintürmen über die Essentials des Unternehmenslebens reflektieren.

Verstehen Sie dies jetzt keineswegs abwertend – reine Erfahrungswerte! Selbstorganisation ist explizit pro Führungskräfte gedacht! Vom Alltagsgeschäft entlastet, können sie sich abseits der operativen Fragestellungen wieder den eigentlichen Kernfragen zuwenden – Arbeit am (digitalen) Geschäftsmodell (und nicht im operativen Geschäft), an Strategien, Performance, Ausrichtung, an der großen Linie.

Interessanterweise hat sich bereits in den Achtzigerjahren die US-Armee einer solch gravierend geänderten Denkrichtung gestellt, als sie im Rahmen der »Operation Absolute Agility« das Prinzip Selbstorganisation ausrief. Auf weiter Ebene fand eine Entzerrung von Hierarchien mit Blick auf Selbstorganisation als Erfolgsmoment statt. Die militärische Organisation fand sich auf taktischer Ebene in sogenannten Squads – als kleinste Kampfeinheiten – wieder, die unter dem Dach asymmetrischer Kriegsführung agieren. Seine positiven Wirkungen zeitigte es durch gewachsene Risikobereitschaft, Autonomie und Initiativkraft. Mit dem Internet zog diese Strömung auch in die Unternehmenswelt ein, wo sie mit Blick auf die Unternehmen-Kunden-Wertschöpfungszusammenhänge immer weiter optimiert und fortentwickelt wird.

**FÜHRUNGSKRÄFTE
ARBEITEN AN DER
GROSSEN LINIE.
TEAMS ÜBERNEHMEN
EIGENSTÄNDIG DAS
TAGESGESCHÄFT**

Das digitale Unternehmen Spotify adoptierte das Prinzip »Selbstorganisation statt Anweisung« und benannte seine kleinsten Organisationseinheiten ebenfalls Squads (autonome, cross-funktionale, maximal achtköpfige Communities, die kurz- und langfristige Ziele sowie die Spotify-Mission bearbeiten und von Anfang bis Ende eines Projekt die Verantwortung tragen), Tribes (inhaltlich verbundene Squad-Untergruppen) und Guilds (Interessengemeinschaften, die Wissensaustausch fördern). Spotify vergleicht sich gerne mit

einer Jazz-Band, in der alle Mitglieder autonom sind und sich dennoch aufeinander konzentrieren.

Selbstorganisation muss sich einspielen, denn ohne präzise Vorgaben, Steuerungs- und Kontrollmechanismen durch Führungs- und Handlungszuweisungen herrscht Irritation auf allen Ebenen. Was also braucht es, um eine klassisch geführte Organisation in eine erfolgreich selbstorganisierte zu wandeln?

Gloger und Rösner (2014) beschreiben ihre eigenen Erfahrungen und beschäftigen sich vor allem mit der Frage: Wie können Manager ihre Mitarbeiter zur Selbstorganisation befähigen und gewinnen?

Selbstorganisation ist für die Autoren kein Selbstzweck. Sie verstehen diese als Grundlage für extreme Produktivitätssteigerung und Anpassungsfähigkeit bei allen Arten von Teams. Die Führung von selbstorganisierten Teams basiert nach ihrer Auffassung auf sehr einfachen Grundregeln des menschlichen Zusammenlebens, die wir auch im persönlichen Gebrauch einhalten sollten: Zuhören, mein Gegenüber wahrnehmen, es als ebenbürtig anerkennen und wertschätzen, einfach mal ein »Gut gemacht!« aussprechen, nonverbales Feedback geben, auf Augenhöhe kommunizieren – viel mehr braucht es oft nicht, um Menschen zu motivieren.

Damit Teams in die Lage versetzt werden, selbstorganisiert zu agieren, eigenverantwortlich zu entscheiden und zu handeln, müssen Transparenz und Klarheit herrschen: Wer ist wofür verantwortlich? Wer darf welche Entscheidungen treffen?

Ohne Struktur, Regeln, Rahmenbedingungen und Kommunikation funktioniert keine Selbstorganisation. Die Teams benötigen Klarheit, Orientierung und Sicherheit, die Komplexität der Zusammenarbeit muss für sie überschau- und handhabbar sein. Der Rahmen definiert Grenzen, legt Verantwortungsberei-

che fest, gibt Arbeitsstrukturen vor, etabliert Meetingregeln, stattet mit Rollen und Funktionen aus und sorgt für die innere und äußere Legitimation.

Das Spannungsfeld zwischen Grenzen und Freiräumen muss transparent und im Idealfall durch ein gemeinsames Commitment manifestierbar sein.

Was bedeutet Selbstorganisation im klassischen Sinne?

Wir ersticken in Pflichten und Aufgaben. Hier nicht den Überblick zu verlieren, bedeutet Negativspannung = Stress. Die eigene Leistungsfähigkeit und das Leistungsvolumen gut beurteilen und eintakten zu können, heißt sich entstressen und dadurch in weniger Zeit noch leistungsfähiger zu werden. Das generiert gute Resultate, Erfolgsmomente, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit, und dies wiederum spornt zu Weiterem an. Was ist der Unterschied zum reinen Zeitmanagement? Selbstorganisation geht über Planung hinaus und orientiert sich viel stärker an der Persönlichkeit, die agiert und der Verantwortung übertragen werden soll. Eine Frage der inneren Verpflichtung: Warum setzt eine bestimmte Person das so um, wie sie es tut? Welche intrinsische Führung ist hier am Werk? Was bewirkt den Erfolg gerade dieser Person? Werden Aufgaben schriftlich und mit Deadlines versehen niedergelegt, stellt sich ein Gefühl von vorausseilender Sicherheit und allmählich auch Routine ein. Einfach beginnen und Schritt für Schritt vorgehen, um sich nicht zu überfordern und Effizienz und Kontinuität zu ermöglichen. Ganz auf Zeitmanagement verzichten kann auch Selbstverantwortung nicht. Wer Aufgaben zeitlich über Deadlines einplant und den Zeitaufwand vorgibt, behält den Überblick und konzentriert sich auf das Wesentliche.

Was für den Einzelnen gilt, ist im Unternehmen unerlässlich. Mit Selbstorganisation im Sinne von Entscheidungsfreiheit lassen sich Ziele besser verfolgen, gerade wenn es um die Verbesserung der Kundenorientierung, Servicequalität, der Zusammenarbeit zwischen hierarchischen Ebenen, um Kostenreduzierung oder die Reaktionsfähigkeit hinsichtlich Störungen geht. Eigenverantwortlich arbeitende Mitarbeiter sind für Unternehmen in rasch wechselnden Marktverhältnissen und unter starkem Innovationsdruck eine lohnende Investition.

Führungskräften profitieren von mehr Freiraum für unternehmerische Aufgaben. Zukunftsgewandte Unternehmen fragen sich daher ganz genau:

- Wie reif sind wir für das Prinzip Selbstorganisation?
- In welchen Bereichen unserer Organisation und zur Erfüllung welcher Aufgaben müssen wir agiler werden?
- In welchen Bereichen sollten unsere Mitarbeiterinnen und Teams eine besonders hohe Kompetenz zu Selbstorganisation und Selbstführung erarbeiten?

Frederic Laloux (2015) spricht sich dafür aus, dass Führungskräfte in agilen Unternehmen für den Aufbau einer gegenseitigen Vertrauensbasis Sorge tragen sollten, für Stabilität in Konfliktsituationen. Nachhaltige Selbstorganisation muss etwas aushalten können, damit die Gefahren des »Umkippens« gebannt werden. Wird bereits beim ersten kritischen Gegenwind reflexartig wieder auf den Command-and-Control-Modus zurückgeschaltet, kann sich das Selbstorganisationsprinzip nicht manifestieren. Führungskräfte müssen dies verinnerlichen und vorleben, denn auch bei flachen Hierarchien sind sie diejenigen, die die Unternehmensaussagen vertreten.

Kurzer Methodenüberblick – Selbstorganisation ermöglichen

Wie gut muss der Boden für Selbstorganisation gedüngt sein?

Voraussetzung 1: Die Führungskraft steht in den Startlöchern und ist bereit am System statt im System zu arbeiten. Das bedeutet eine Kehrtwende auch im Selbstverständnis der Führungskräfte. Noch sehen viele ihre Kernaufgabe darin, Mitarbeiter anzuleiten, zu steuern und ihre fachliche Arbeitsqualität zu kontrollieren. Kein Wunder, dass deren Arbeitsbelastung im Betriebsalltag hoch ist. Ihnen fehlt (meist neben dem Bewusstsein) auch noch das Potenzial, um an den Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Selbststeuerung zu arbeiten. Was würde eine gelungene Selbstorganisation aussehen?

- Mitarbeiter wissen das Warum.
- Sie werden gecoach und unterstützt und begleitet.
- Sie sind gut versorgt mit Informationen.
- Sie wissen Bescheid darüber, was Selbstverantwortung für das Unternehmen bedeutet.

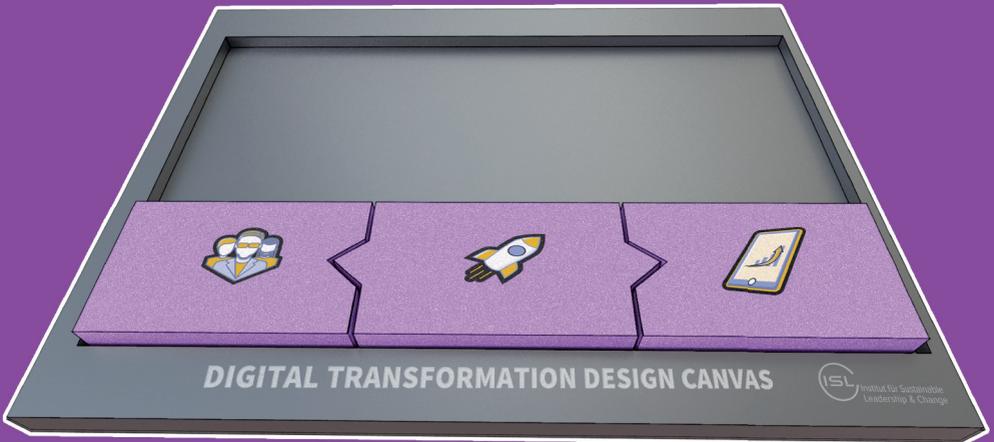
Voraussetzung 2: Die Mitarbeiter sind bestens vorbereitet. Sie haben die Verbesserungschancen erkannt und gelernt, wie Problemanalyse und deren Lösung funktionieren. Ohne diese Ressourcen wären sie überfordert.

Voraussetzung 3: Vertrauen ist besser als Kontrolle. Der Aufbau einer Vertrauenskultur ist zentral. Sie wirkt hierarchie- und funktionsübergreifend. Führungskräfte müssen sich sicher sein, dass ihre Teams den Anforderungen gerecht werden, bevor sie ihnen Handlungsbefugnisse einräumen. Alle im Team müssen ihren Kollegen ver- und zutrauen können, dass sie die Vereinbarungen einhalten, um interne Konflikte auszuschließen. Im Umkehrschluss müssen die Mitarbeiter und Teams darauf vertrauen können, dass ihre Vorgesetzten ihnen den Rücken stärken und im Falle, etwas verläuft nicht so gut wie geplant, eine vernünftige Fehlerkultur praktizieren. Fehlt dieses Grundvertrauen, werden sie sich bei anspruchsvollen Aufgaben scheuen, neue Wege zu bestreiten oder sich bei jeder Unsicherheit mit dem Vorgesetzten abstimmen wollen. Das wäre kontraproduktiv und bedeutete keine echte Veränderung.

Voraussetzung 4: Die Mitarbeiter sind zu jedem Zeitpunkt umfassend informiert. Eine Grundvoraussetzung für Selbstorganisation: Mitarbeitern stehen alle Informationen zur Verfügung, die sie für eigenständiges Entscheiden und Verantworten benötigen. Mangelt es den Mitarbeitern und Teams daran, fehlt ihnen die notwendige Grundlage. Sie können nicht entscheiden, welche Schritte und Aufgaben zu erledigen sind, um die übergeordneten Ziele zu erreichen. Sie sind sich auch uneins, wie weit ihre Befugnisse gehen: Bei welchen Problemen und Entscheidungen sollten wir Rücksprache mit unseren Vorgesetzten halten, weil wir fürchten, dass diese Problemlagen die Zielsetzungen und der Strategie des Unternehmens kollidieren?

**Teil 3 | Digitale
Transformation von
Produkten und
Geschäftsmodellen**

Felder der Transformation von Produkten und Geschäftsmodellen



Gratulation – Sie haben sich selbst ein hohes Maß an Disziplin und Neugier bewiesen und hoffentlich auch viel Erkenntnisgewinn aus der Lektüre bezogen. Bleiben Sie weiter dran – denn im Folgenden geht es um die wirtschaftliche Zukunft Ihres Unternehmens – Ihr Geschäftsmodell.



Kundenorientierung



**Digitalisierungs-
strategie**



Digital Business

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Alexander Osterwalder; Yves Pigneur (2011): Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus, Frankfurt am Main.

Matthias Walter; Elke Fleing (2018): Endlich ein Canvas für Plattform-Geschäftsmodelle. Blog-Artikel in [deutsche-startups.de](https://www.deutsche-startups.de/2016/04/05/endlich-ein-canvas-fuer-plattform-geschaeftsmodelle). <https://www.deutsche-startups.de/2016/04/05/endlich-ein-canvas-fuer-plattform-geschaeftsmodelle>, abgerufen am 8. August 2019.

#32 Kolumbus-Prinzip: Indien suchen und Amerika finden

- ➔ Christoph Kolumbus landete nicht in Indien, sondern in Amerika. Sein 180-Grad-Schwenk erwies sich am Ende als durchschlagender Erfolg.
- ➔ In digitalen Zeiten ist nicht die Planung, sondern der Mut zum Experiment und die Offenheit gegenüber unerwarteten Chancen entscheidend.
- ➔ Aufgestellte Hypothesen lassen sich durch persönliche Tests und/oder Befragungen mit realen Zielgruppen validieren und ggfs. anpassen oder gar verwerfen. Dabei gilt Klasse mehr als Masse.

Offen sein für eine 180-Grad-Wende und Experimente statt festbetonierter Pläne – so lautet das neue Credo in der Produktentwicklung. In einer hochdynamischen Zeit sollten wir die Entwicklung von neuen digitalen Produkten und Geschäftsmodellen mehr als spielerisches Experiment begreifen und nicht als einen starren, linearen (Planungs-)Prozess. Digital transformiert zu sein, heißt für Unternehmen auch Lernen durch iteratives und kundenzentriertes Vorgehen. Die Hand am Puls des Kunden – kontinuierliches Kundenfeedback und Austesten von Hypothesen – erlaubt zu einem frühen Zeitpunkt Rückschlüsse auf die Produkt- und Geschäftsentwicklung. Das hält den Prozess schlank und die Wahrscheinlichkeit des fulminanten Scheiterns am Ende klein. Irrtümer und Irrwege sind dem Lernprozess immanent. Sie lassen sich

taktisch umdeuten zu Businesschancen fürs digitale Geschäft – auch wenn dafür die ursprüngliche Geschäftsidee komplett neu gedacht werden muss.

Christoph Kolumbus – ein Leben voller Irrtümer: Er wollte nach Indien – und entdeckte Amerika, na und? Auch nicht übel! Christoph Kolumbus kann als Beispiel eines unbeirrbar Suchenden dienen. Von früh auf fuhr er zur See und hatte bekanntlich kaum Scheu, sich fortwährend neue, kühne Ziele zu setzen, von denen er nicht mit Gewissheit annehmen konnte, sie zu erreichen, geschweige denn ob er dort willkommen wäre. Von Geburt Italiener, umfassend gebildet, Kartograf und Zeichner, verheiratet mit einer Portugiesin, wohnhaft in Lissabon und auf Madeira, Korsar in französischen Diensten, Protagonist zahlreicher Seeexpeditionen und Schlachten, Vertreter eines genuesischen Handelshauses, seit er die Weltkarte *Imago mundi* aus dem Jahr 1410 studiert und mit eigenen Anmerkungen versehen hatte. Als Anhänger von Marco Polo und Aristoteles, der behauptet hatte, man könne den Ozean zwischen den Säulen des Herakles (Gibraltar) und Asien innerhalb weniger Tage überqueren, war sein Blick zeitlebens nach Südostasien gewandt. Europa gierte nach asiatischer Seide und wertvollen Gewürzen. Colombo vertraute dem Motto: »Immer schön mit den Passatwinden in den Westen Segeln führt automatisch in den Osten« (wenn die Erde denn tatsächlich eine Kugel ist).

Für Mammutexpeditionen wie die seine war Christoph Kolumbus auf die monetäre Unterstützung eines möglichst betuchten Herrschers angewiesen. Als der portugiesische König Joao II Colombos Plan ablehnte, weil seine Kartografen zu Recht die Distanz viel weiter einschätzten als der Entdecker in spe selbst, machte er der spanischen Königin Isabella am Hof von Cordoba seine Aufwartung. Doch diese hatte gerade alle Hände voll zu tun mit dem Mauren-Krieg. Monatelang reiste Colombo der von einer Residenz zur anderen ziehenden Hofgesellschaft hinterher, gleichzeitig intervenierte er beim französischen König, während Bartolomeus Diaz gerade von seiner glorreichen Afrika-Umsegelung zurückkehrte. Bitter für Kolumbus, doch untätig war auch er nicht. Seine Weltkarte in ptolemäischer Manier bestand im Osten aus Westeuropa und Westafrika. Fast hätte der Genueser aufgeben müssen, denn seine

Forderungen (Admiralstitel mit Erbrecht, Vizekönig der eroberten Kolonien und 10 Prozent aller Einnahmen aus den neuen Ländern) befand Isabella als nur schwer verdaulich. Christoph pokerte und wandte sich nach Frankreich, da gab die kastilische Herrschaft nach.

Am 3. August 1492 stach er mit der Santa Maria in See, begleitet von zwei Caravellen. Nach Indien. Eine Reise ins Ungewisse. Meuterei an Bord, Revolte der Offiziere – dennoch erreichte sein Schiff am 12. Oktober 1492 die Neue Welt. Auf einer Insel der heutigen Bahamas ging er an Land und glaubte sich in Cipango (südlich von Japan) angekommen. Da er nun schon mal da war, entdeckte er das heutige Honduras, Kuba und Hispaniola, bevor die Santa Maria in Höhe der späteren Festung La Navidad auf Grund lief. Zuhause feierte Spanien ihn als Held. Bekanntlich kam es ja noch zur zweiten, dritten und vierten Reise, auf denen Colombo stetig der Meinung war, den Seeweg nach Indien entdeckt zu haben, während er weiterhin Kolonien in Amerika einsammelte. Christophs Nachruhm ist nicht unumstritten, denn sein Entdeckerdrang war zweifellos begleitet vom Drang nach Macht und Edelmetall und steht gleichzeitig für den Beginn der Versklavung und sukzessiven Ausrottung der indigenen Urbevölkerung. Tragisch für ihn selbst: Der von ihm entdeckte Kontinent trägt den Namen eines Nachfolgers – Amerigo Vespucci.

Was im ersten Moment als Misserfolg erscheint, kann zu einer großartigen Chance ausarten

Christoph Kolumbus ließ sich auch angesichts von Widrigkeiten nicht stoppen. Und zeigt er nicht auch, dass auch aus Irrtümern Erstaunliches entstehen kann? Auch Unternehmen müssen bei gewagteren Innovationen in Kauf nehmen, sich auf ein Minenfeld zu begeben. Rechtliche Grauzonen, Innovationssprünge, unberechenbare Märkte bergen unwägbare Risiken. Entscheidend ist, wie wir mit diesen Unsicherheiten umgehen und wie wir es schaffen, die Risiken zu minimieren!

Woran krankt es in der Produktentwicklung etablierter Unternehmen?

Wie schaut es normalerweise bei Innovationsprojekten aus? Wie bei Colombo steht das avisierte Neuland (Kundenbedürfnisse/Neue Märkte) im Zentrum von Vermutungen und unbewiesenen Annahmen, doch Expeditionen dahin (Tests unter realen Bedingungen, Befragungen der Lead-Kunden) unterbleiben oft. Daher bleibt es – was die Umsetzung angeht – bei reiner Theorie, die sich noch nicht in der Praxis beweisen durfte und daher völlig ungeprüft ist (Projektplan). Geht es nun an die Umsetzung, ist der Plan fix und kann nicht mehr umgekippt werden. Nun passiert eines: Das Neuland (Kundenbedürfnisse/Neue Märkte) hintergräbt diesen Plan, ohne dass daran etwas geändert werden will. Misserfolg auf der ganzen Linie.

Mike Tyson spricht aus schmerzvoller Erfahrung: »Everybody has plans until they get hit.«

Hinter jedem erfolgreichen Start-up-Entrepreneur steht ein Stück Christoph Kolumbus!

Kolumbus musste von eher ungewissen Annahmen und nicht bestätigten Hypothesen ausgehen und sich auf Probleme und Entwicklungen aller Art gefasst machen. Das schränkte seine Planung naturgemäß ein: Wie viel Wasser er seinen Berechnungen zufolge an Bord nehmen musste, wie lange sich die Mannschaft von den Vorräten und vom Fischfang ernähren konnte – das war machbar. Vollkommen ungewiss war allerdings, welche nautischen Herausforderungen während der Fahrt zu meistern sein und wie die »Inder« ihn aufnehmen würden oder wie es sich mit der Ernährung seiner Teams in »Indien« verhalten sollte.

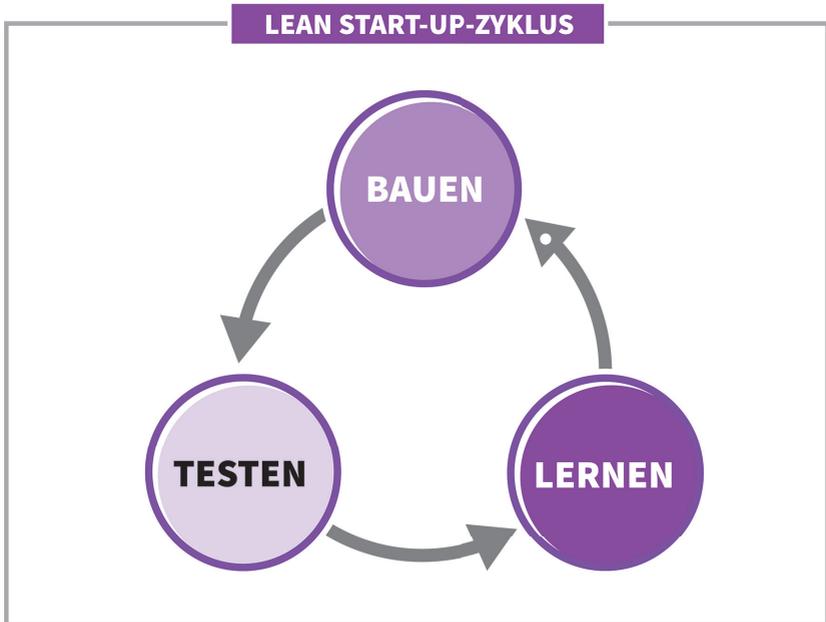
**WER IMMER
IM SICHEREN HAFEN
BLEIBT, HAT EH
SCHON VERLOREN!**

Heute nehmen agile Unternehmer-Entdecker ebenfalls in Kauf, dass sie beim Start nur von unbewiesenen Vermutungen ausgehen können. Ob sie die Zielgruppe richtig einschätzen? Die Kundenbedürfnisse und drängendsten Kun-

denprobleme kennen? Ob die Lösungen ankommen und auch angemessen bezahlt würden? Nicht selten hängt eine Geschäftsidee an einem seidenen Faden. Wollen Führungskräfte oder Unternehmer, die Neues planen, erfolgreich sein, sollten sie sich an Kolumbus ein Beispiel nehmen: Sie segeln los, lassen ihre Vorstellungen wahr werden und checken die Ergebnisse so frühzeitig wie möglich auf Erfolg, Realisierbarkeit und Akzeptanz ab.

Frage, bewerte, lerne! So geht Kolumbus in einer agilen Welt

Kolumbus fragte sich jeden Tag, ob er noch auf Kurs war. Sein Aktionsraum war begrenzt, die Ressourcen waren vorgegeben – ihm blieb keine Wahl als weiter vorzugehen und als Lernender die Chancen auszuloten. Der »Agile Lern-Kreislauf« aus »Fragen, Bewerten und Lernen« oder »Bauen, Messen, Lernen« stellt auch das Herzstück des sogenannten Lean Start-up Ansatzes dar. Im September 2008 formulierte ihn Eric Ries erstmals in seinem Blog Startup Lessons Learned. Das ihm folgende Sachbuch *The Lean Startup* aus 2014 stellt dar, wie Innovatoren neue Produkte und Geschäftsmodelle während des Entstehungsprozesses anpassen können, wenn veränderter Seegang auf dem Markt eine Reaktion unumgänglich macht.



Quelle: In Anlehnung an Eric Ries (2014)

Lean Start-up kann man als Strategie der kleinen Schritte sehen: Etwas im kleineren Maßstab entwickeln, mit Kunden evaluieren, Learnings erleben und diese in den nächsten Entwicklungsschritt einbauen, etwas Weiteres entwickeln ... und so fort.

Innovative Vorhaben sollte man am besten unter Einsatz von schlanken Prototypen, mit denen sich Hypothesen realiter testen lassen und die eine unproblematische Anpassung erlauben, starten. »There are no facts inside the building so get the heck outside“. Steve Blank, Gründer in Serie und Wissenschaftler rief die Lean-Start-up-Bewegung unter diesem Leitsatz ins Leben. »Inside the building« – das sind die Annahmen und Hypothesen. »The heck outside« – »Lasst uns draußen Fakten machen«.

Wie sieht dieses Draußen aus?

Wenn Sie viel lernen wollen, gehen Sie nach draußen und sprechen Sie mit denen, die Ihre Lösungen annehmen sollen. Die potenziellen Nutzer sagen Ihnen am deutlichsten, wohin der Hase läuft. Individuelle Aussagen sind eindrucksvoller und aussagekräftiger als standardisierte Studienergebnisse mit Balkendiagrammen, die die Lebendigkeit, Authentizität und Realitätstreue vermissen lassen, mit denen sich komplexe, reflektierte und persönlich bekundete Feedbacks auszeichnen. Beispiel: Wo wäre AirBnB heute, wenn die Gründer nicht persönlich bei Wohnungseigentümern angeklopft und sie von ihrer Idee überzeugt hätten?

Das Andon-Cord im Lean Start-up – Die Reißleine ziehen

Aus der Autobranche ist das von Toyota entwickelte Andon-Cord bekannt. Es handelt sich ursprünglich um einen Knopf oder eine Reißleine, die bei Störungen Anlagen stoppen können. Eine Art Notbremse und gleichzeitig hilfreich zur Verortung des Areals, an dem das Problem auftritt. Probleme werden rascher beseitigt, Kosten und Zeit eingespart. Das garantiert die Einhaltung der Fristen, Effizienz und Qualität. Das Andon-Cord hat wesentlich dazu beigetragen, dass Toyota beim Verbraucher als qualitätsbetont empfunden wird. In unserem Fall heißt es, dass wir mit diesem Frühwarnsystem in der Lage sind, etwas noch im rechten Augenblick zu stoppen, bevor größere Schäden zu entstehen drohen. Dann, wenn man als Reaktion auf Irrtümer, Fehleinschätzungen oder schlichtweg negative Testergebnisse in eine Kehrtwende gezwungen wird. Es wäre fatal, den einmal gefassten Businessplänen weiter nachzujagen. – Bei Sackgassen gibt es auch immer noch die Möglichkeit eines Pivots!

Pivot: Die 180-Grad-Wende

Ein Pivot, ein Schwenk sollte gemacht werden, wenn sich erweist, dass die Expedition nicht zu einem erstrebenswerten Zielland führt respektive das ursprünglich angedachte Geschäftsmodell beziehungsweise Produkt nicht funktioniert. Kolumbus war zwar zeitlebens überzeugt, in Indien gelandet zu sein, aber sein Geldgeber war auch über Amerika hoch beglückt. Spanien stieg in der Folge zur See- und Handelsmacht auf und betätigte sich missionarisch.

Die spanische Inquisition war die meist gefürchtete in katholischen Ländern. Bei einem Schwenk können großartige neue Chancen wachsen, etwa wenn man durch neue Erkenntnisse den Kernnutzen zuspitzt oder verbreitert, neue Kundengruppen mit dem Fernrohr avisiert oder seine Seewege (Vertriebskanäle) neu auslotet.

Kurzer Methodenüberblick – Lean Start-up

Schritt 1 – Hypothesen aufstellen

Es lohnt sich, viel Mühe darauf zu verwenden, eine klar messbare, leicht verständliche Hypothese zu formulieren. Dafür finden sich jede Menge Tipps in Blogs und redaktionellen Vorlagen.

- Wir glauben, dass [diese Fähigkeit, Funktion, Lösung] zu [diesem Ergebnis] führen wird. Die Hypothese ist belegt, wenn ... [messbare Kennzahl]

Testen ohne Hypothese ist wie Segeln ohne Wind! Hypothesen ...

- reduzieren den Einfluss von vorgefassten Meinungen auf die Entscheidungsfindung,
- fokussieren Produktentwicklungsteams auf das Wesentliche,
- helfen dabei, das Ziel auf dem beschwerlichen Weg nicht aus den Augen zu verlieren.

Schritt 2: Starten Sie mit der Hypothese, die die meisten Risiken in sich trägt.

Riskante Hypothesen erkennen Sie daran, dass eine Geschäftsidee keinen Sinn mehr hat, wenn diese Annahme nicht zutrifft. Wenn die Hypothese der AirBnB-Gründer, dass es Wohnungsbesitzer gibt, die Fremde bei sich übernachten lassen, sich nicht hätte bestätigen lassen, wäre ein derartiges Geschäftsmodell sinnlos. Wie finden Sie diese heraus? Fragen Sie bei ihrem Geschäftsmodell nach den drei maximalen Risiken und seien Sie bei der Antwort sehr ehrlich:

1. Wir lösen kein wirkliches Problem.
2. Wir nehmen dafür kein Geld ein.
3. Wir finden keinen skalierbaren Vertriebsweg, auf dem sich diese Lösung verkaufen ließe.

Schritt 3: Hypothesen testen durch Feedback tatsächlicher oder potenzieller Kunden

Besonders hilfreich ist es, wenn Sie die Kunden in dem Kontext auffinden, in dem das angenommene Problem sichtbar wird, durch Beobachtungen und Interviews. Hier zählt nicht wie viele Informationen Sie sammeln, sondern wie gehaltvoll diese sind. Quantitative Befragungsverfahren geben eine Einschätzung zum Gesamtmarkt. Über einen Prototyp die Reaktion der Nutzer zu testen ist nutzbringender: Dropbox etwa wählte diese Variante, indem es in einem Video Interesse an der Beta-Funktion weckte. Die Rückfrage war enorm, Tausende von E-Mail-Adressen häuften sich und rasch wurde klar, dass die intendierte Lösung als ein echter Mehrwert für reale Kunden anzusehen war.

Schritt 4: Lernen mit den Ergebnissen

Der Erwartungswert zwischen Annahme und Auswertung und seine tatsächliche Ausprägung können weit auseinander liegen. Je weiter, desto höher der Lerneffekt. Ergibt der Test, dass die intendierte Lösung niemanden interessiert, führt dies zu einem enormen Lernschritt und in Konsequenz zu einer Veränderung des Geschäftsmodells oder gar einer kompletten Umkehr. Wir kennen ja alle den tückischen Confirmation Bias (Bestätigungsfehler), der uns verführt, Resultate so auszuwerten, wie wir diese gerne hätten. Menschen neigen dazu, andersartige Sichtweisen automatisch auszublenden, wenn diese die eigenen Erwartungen nicht matchen. Läuft man in diese Falle, ist eine Weiterentwicklung von Vorneherein zum Scheitern verurteilt.

Mehr Futter fürs Gehirn gibt's hier

Eric Ries (2014): Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline, München.