JOBHOPPER

Mihaela Dumitru
Programmierfabrik



Das IT-Systemhaus bestellt seine HR-Leiterin (27) zur Prokuristin. Sie studiert berufsbegleitend KMU-Management & Entrepreneurship in Salzburg.

Gerold Idinger
Unilever



Der Konsumgüterhersteller führt die Retail-Verkaufsteams unter der Führung des Marketing- und Vertriebsprofis (40) zusammen. Er ist seit 15 Jahren dabei.

Gerald Spitzer
Weinbergmaier



Der 53-Jährige ist neuer Geschäftsführer beim Tiefkühlspezialisten aus der Vivatis-Gruppe. Davor war er in zahlreichen Führungsfunktionen bei Nestlé tätig.

Marlene Wimmer
CMS



Bei der Kanzlei ab sofort als Rechtsanwältin tätig, bleibt die 28-Jährige weiterhin auf EU-Beihilferecht und öffentliches Wirtschaftsrecht spezialisiert.

Robert Dörr
Soluto



Der 50-Jährige verstärkt die Geschäftsführung des Sanierungsexperten samt zugehörigem Franchise-System. Davor war er Managing Director von Lucky Car.

Silvia Cova
Zürcher Kantonalbank



Die erfahrene Asset-Managerin (52) ist nun Portfoliomanagerin am Standort Wien. Zuletzt war sie Senior Sales Manager bei der Amundi-Gruppe.

Wie Matthias Horx die Welt sieht

Zukunftsforscher verspricht „Big Business Change".

Einmal mehr versprüht Zukunftsforscher Matthias Horx in seinem „Trendreport 2020" ungetrübte Zuversicht. Spricht nicht von Knappheit, die der Menschheit bevorsteht, sondern von Fülle, nicht von Verzicht, sondern von intelligenter Verschwendung.

Und vom diesmal wirklichen, absoluten Ende des Shareholder-Value. Apple, Amazon, Tesla oder GM durchliefen gerade einen Wertewandel, weil sie die Börse, „diesen Supertreibstoff des Kapitalismus", zunehmend als Klotz am Bein wahrnähmen. Nicht länger wollten sie sich von Aktionären, kritischer Öffentlichkeit, Wachstumszwang und Technologien vor sich hertreiben lassen.

Apropos Technologien. Horx erklärt auch die digitale Revolution für gescheitert, die nichts als „digitale Monopolisten, energiefressende Blockchain-Server und Cambridge Analytics" hervorgebracht hätte. Nun sei mit Klimawandel und Dekarbonisierung das nächste große Thema angekommen. Fraglich nur, ob es erneut bloß „mit Nachhaltigkeitsbekenntnissen in Firmenberichten und Lobbyisten-Aufträgen" abgearbeitet werde.

Alles wird gut

Befreit vom Shaleholder-Value könnten sich die Unternehmen einem „integrierten" Kapitalismus zuwenden. Den charakterisierten vier Achsen.

▶ **„Wahrhaftige Kundenbeziehungen",** welche Kunden nicht als Datensatz verstehen, sondern respektvolle Beziehungen zu ihnen entwickeln.

▶ **„Die wahren Akteure"** sind natürlich die Mitarbeiter. Der integrierte Kapitalismus definiert Unternehmen als Gemeinschaften, die nur mit einer „authentischen Kultur des Miteinanders" funktionieren. Keine „patriarchalische Ordnung, kein Händchenhalten im Chi-Gong-Training", sondern ein erwachsener Umgang miteinander, um eine gemeinsame Sache gut zu machen. Mit „aufrechter Firmenkultur, Weiterentwicklung, Erfolgsbeteiligung und Kulturveränderung".

▶ **Umwelt.** Die Zeit der Produkt- und Marketing-Innovationen sei vorbei, jetzt gehe es um Infrastruktur- und Logistik-Erneuerungen: Womit wird produziert? Wohin gehen die Ressourcen? Wie verlaufen die Stoffwechselkreisläufe und wie kann man sie schließen?

▶ **Sinn.** Der Begriff Purpose könnte ein „Hype-Selbstläufer" werden. Doch in ihm stecke die Erkenntnis, dass Unternehmen künftig nur mit Aufgaben im Sinne der Gesellschaft Geld verdienen werden. Und das mache Sinn zum „wichtigsten Produktionsfaktor von allen". (al)

Zufriedene Kunden als Messlatte

Digitalisierung I. Die digitale Transformation heißt für Führungskräfte, sie müssen die „alte" und die „neue" Welt beherrschen, sagt Karolin Frankenberger – und denken, wie es die Kunden tun.

Das bestehende Kerngeschäft digitalisieren und gleichzeitig ein neues Geschäftsmodell, das auf neuartigen (digitalen) Wegen der Wertschöpfung basiert, konzipieren und umsetzen, das bedeutet digitale Transformation, sagt Karolin Frankenberger, Direktorin am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen.



Digitale Transformation ohne Kulturwandel ist nicht denkbar: Karolin Frankenberger. [HSG]

„Die Presse": Digitale Transformation ist mehr, als analoge Prozesse zu digitalisieren. Was genau macht sie aus?

Karolin Frankenberger: Lediglich ein paar neue Technologien anzuwenden oder einzelne Prozesse zu digitalisieren, reicht dafür nicht aus. Das Dilemma ergibt sich für etablierte Unternehmen daher, dass sie sich um beide Bereiche – „alte" und „neue" Welt – gleichzeitig kümmern müssen. Die parallele Digitalisierung im Kern und der Aufbau neuer digitaler Geschäftsideen bringt eine Reihe an Konflikten mit sich. Nur wenn es gelingt, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Revitalisierung des alten und Aufbau des neuen Geschäftsmodells zu erreichen, kann das volle Potenzial abgeschöpft werden. Unternehmen, die sich zu sehr auf das eine oder andere fokussieren, riskieren, dass Synergieeffekte und Wachstumspotenziale ungenutzt bleiben.

> Die Bedeutung der Kundenfokussierung wird durch die Anforderungen der digitalen Welt noch einmal verstärkt.
>
> Karolin Frankenberger

Es ist viel mehr als früher von den Kunden die Rede. Von ihnen aus zu denken, sollte auch Inhalt analoger Prozesse sein, oder?

Auch analoge Prozesse sollten sich an den Kundenbedürfnissen orientieren. Neu ist, dass bei einer digitalen Transformation die Kunden konsequent im Zentrum aller Überlegungen stehen müssen. Die Bedeutung der Kundenfokussierung wird durch die Anforderungen der digitalen Welt noch einmal verstärkt. Sowohl Start-ups als auch große Tech-Unternehmen verstehen und zeigen uns, wie ein Top-Kundenerlebnis auszusehen hat, und sie setzen damit die Messlatte: Kunden erwarten ein reibungsloses Erlebnis, egal ob beim Online-Schuhkauf oder beim Antrag für einen Bankkredit. Insofern ist es wichtig, Dinge „vom Kunden her zu denken" – ein Produkt oder Service monatelang im stillen Kämmerchen zu perfektionieren und dann darauf zu hoffen, dass es gefällt, funktioniert nicht mehr. Wir sehen gerade bei traditionellen Unternehmen, dass es viel Aufholbedarf gibt, da die neuen Entwicklungsmethoden nicht überall angekommen sind. Deshalb muss im Zug einer digitalen Transformation immer ein Kulturwandel stattfinden.

Neue Mitarbeiter, neue Führungskräfte, neue Prozesse – wie wissen Unternehmen, dass sie auf dem richtigen Weg sind?

Am Ende geht es darum, neues und nachhaltiges Wachstum zu generieren, und das kann gemessen werden. Allerdings werden sich viele Maßnahmen nicht unmittelbar in den Gewinnen niederschlagen. Speziell neue Geschäftsmodelle brauchen oft ein paar Jahre, bis sie profitabel wachsen. Daher ist es wichtig, eine Reihe von „Überbrückungskennzahlen", quantitative wie qualitative Indikatoren, zu nutzen, die einem zeigen, ob man auf dem richtigen Weg ist. Es ist ausschlaggebend, dass alle Mitarbeiterinnen diese Kennzahlen internalisiert haben, gegebenenfalls sogar darauf incentiviert sind. Im gleichen Atemzug muss absolute Transparenz zu diesen Indikatoren sichergestellt werden – idealerweise in Echtzeit. Dies fördert auch den gemeinsamen Fokus auf die Vision.

ZUR PERSON

Karolin Frankenberger ist Direktorin am Institut für BWL und Direktorin des Executive MBA an der Uni St. Gallen. Sie war zuletzt beim Drucker-Forum in Wien zu Gast. Ihr Buch „The Digital Transformer's Dilemma", geschrieben mit den Ko-Autoren Hannah Mayer, Andreas Reiter und Markus Schmidt, erscheint im Herbst 2020 bei Wiley. www.thedigitaltransformersdilemma.com

„Wir nennen diese Führungskräfte ‚Border Walkers'"

Digitalisierung II. Es sind mehrere Punkte, die Manager im Blick haben sollten, wenn es um digitale Transformation geht, sagt Karolin Frankenberger. Sechs davon greift die Forscherin von der Universität St. Gallen besonders heraus.

Sechs Hebel erkennt Karolin Frankenberger von der Uni St. Gallen, mit denen Führungskräfte in der digitalen Transformation arbeiten können:

▶ **Authentizität.** Es ist wichtig, dass Führungskräfte, die die digitale Transformation leiten, authentisch führen – und zwar nicht nur im Kerngeschäft, sondern auch im neuen, digitalen Geschäftsbereich. Sie müssen die „alte" wie auch die „neue" Welt internalisiert haben. „Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern dabei die neuen Werte und Prinzipien glaubhaft vorleben und vermitteln können", sagt Frankenberger. „Wir nennen diese Führungskräfte ‚Border Walkers'", weil sie als Brückenbauer zwischen den Geschäftsmodellen agieren. Das ist wichtig, um Konflikte zu vermeiden und Synergiepotenziale aufzeigen und nutzen zu können.

▶ **Coaching.** Moderne Führungskräfte müssen als Sparringspartner agieren, anstatt autoritär zu führen. Was es braucht, ist ein offener Dialog zwischen Management und Mitarbeitern. Jeder sollte sich wohlfühlen, neue Ideen einzubringen. Den Führungskräften kommt hier die Rolle als Coach und Mentor zu.

▶ **Unternehmertum.** Es sollten Strukturen geschaffen werden, die unternehmerisches Denken ermöglichen. Dazu gehört, dass Führungskräfte bereit sind, Kontrolle abzugeben und Verantwortung zu übertragen. Das bedeutet auch, dass Entscheidungen direkt von Mitarbeitern ohne Freigabe von oben getroffen werden können. Für Führungskräfte geht es somit weniger darum, das Geschäft an sich zu managen, sondern mehr darum, Mitarbeiter zu befähigen anstatt zu kontrollieren.

▶ **Fehlerkultur.** Zum einen ist es wichtig, eine gewisse Fehlerkultur zu etablieren, anstatt sich weiter dem Perfektionismus zu verschreiben. Mitarbeiter sollten motiviert werden, Dinge auszuprobieren, was nur möglich ist, wenn Fehler nicht als Karrierebremse gesehen werden. Zum anderen müssen Führungskräfte wie Mitarbeiter das Scheitern lernen, denn oft fällt es schwer, Ideen loszulassen. Nicht jede Idee wird sich in ein erfolgreiches Business entwickeln.

▶ **Lernen.** Es braucht eine Kultur des Lernens, um mit der Veränderungsgeschwindigkeit mithalten zu können. Unternehmen müssen bereit sein für Veränderungen und offen auf neue Herausforderungen zugehen. Nur wenn Führungskräfte auch bereit sind, von bestehenden Normen und Praktiken abzuweichen, sind sie qualifiziert, eine digitale Transformation zu leiten.

▶ **Agilität.** Sie erfordert, dass Organisationen team-basiert arbeiten und diese Verantwortung für ihre Aufgaben übertragen bekommen. Solche agile Strukturen müssen durch flachere Hierarchien unterstützt werden. Dadurch können auch große etablierte Unternehmen einen Rahmen schaffen, in dem diese Teams wie kleine Schnellboote agieren können, ohne dass sie durch langsame Prozesse ausgebremst werden. Dabei ist es wichtig, dass sie funktionsübergreifend, mit Mitarbeitern aus unterschiedlichen Fachabteilungen, zusammengesetzt werden. Dadurch wird diverses Denken gefördert und organisationsinterne Silos werden abgebaut.

Um den Kreis zu den Führungskräften zu schließen – es gilt: Teams zu unterstützen und zu fördern, statt detaillierte Instruktionen und Vorgaben zu erteilen.