

HORN & COMPANY

Seniorität | Erfahrung | Wirkung



STUDIE:
**WANDEL VON ORGANISATION UND FÜHRUNG
IN DIGITALEN ZEITEN**

Teil 1: Die neue Dynamik der Veränderung

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Über die Studie

HORN COMPANY **Handelsblatt**

Die Studie „Wandel von Organisation und Führung in digitalen Zeiten“ steht im Kontext der Kooperation von Horn & Company mit dem Handelsblatt und der Wirtschaftswoche, die sich mit den Top-Themen des großen Mittelstands befasst. Wesentliches Ziel der Kooperation ist es, den Unternehmen Orientierungen und Anregungen für neues Wachstum und schnellere Transformationen zu geben.

Im Frühjahr und Sommer 2018 haben sich über 200 Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, darunter etwa 60 Weltmarktführer, an einer exklusiven Studie zum organisatorischen Wandel beteiligt. Die empirischen Ergebnisse wurden vom Handelsblatt Research Institute erhoben, zusätzlich fließen auch vertiefende Einblicke in ausgewählte Unternehmen sowie übergreifende Perspektiven aus der Beratungspraxis von Horn & Company in das Gesamtbild ein.

Die Kernergebnisse werden in einer dreiteiligen Management Summary dargestellt:

Teil 1 befasst sich im Wesentlichen mit den Veränderungsimpulsen und Bedingungsfaktoren für den zukünftigen Wandel von Organisation und Führung.

Teil 2 fokussiert die Veränderung von Unternehmensstrukturen weg von „Silos“ hin zu vernetzten, horizontalen Modellen.

Teil 3 beleuchtet Führungs- und Zusammenarbeitsprinzipien in zukünftigen Strukturen und beschreibt eine Agenda zur Veränderung in digitalen Zeiten.

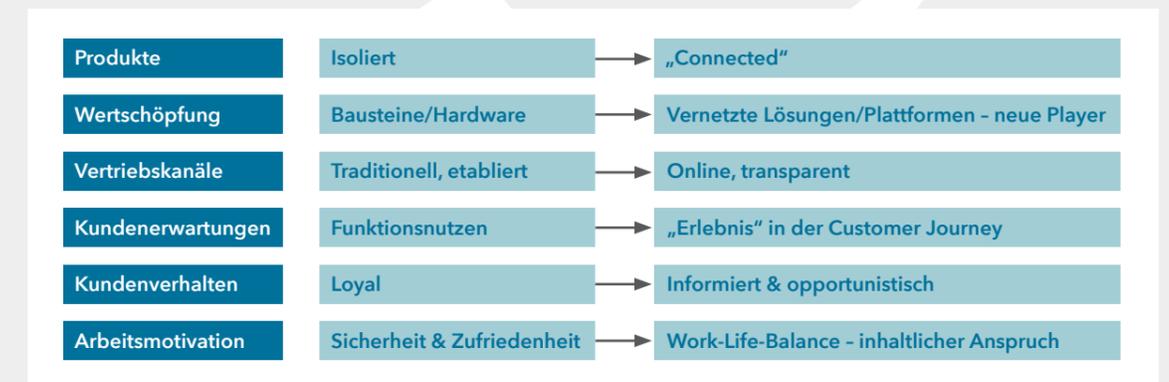
Anfang 2019 werden die Studienergebnisse zudem in einem geschlossenen Band veröffentlicht.

Die neue Dynamik der Veränderung

Um ein Ergebnis der Studie gleich vorweg zu nehmen:

Für **93 Prozent** der Unternehmen – also nahezu alle – ist es klar, dass sich ihre Organisation in den nächsten fünf Jahren deutlich verändern muss.

Das ist, auch im Vergleich zu unseren früheren Studien, eine überraschend deutliche Aussage. Dahinter steht ein Veränderungstreiber, der wie kaum ein anderer zuvor die strategischen Diskussionen in den Unternehmen dominiert: Die beschleunigte Digitalisierung. Dabei ist die Vernetzung und Automatisierung von Unternehmensprozessen seit über 30 Jahren gelebte Praxis und zunächst erstmal nichts Neues. Neu ist jedoch die strategische Qualität der Digitalisierung. Im Fokus stehen nicht mehr nur operative Effizienzgewinne durch Prozessautomatisierung, sondern die Veränderung, das Verschwinden oder das Entstehen ganz neuer Geschäftsmodelle – als mögliche Bedrohung, vor allem aber auch als strategische Chance für neues Wachstum. Neue Servicemodelle in der Industrie oder „Monetize Data“-Geschäftsmodelle illustrieren beispielhafte Ansätze, sich im Wettbewerb zu differenzieren und gleichzeitig auch neue Umsatzquellen zu erschließen. Aber auch andere Faktoren hinterfragen die Gültigkeit heutiger Organisations- und Führungsprinzipien: Die zunehmende Internationalität der Märkte, Zukäufe oder Exits von Geschäften oder auch der Generationenwandel.



Grafik: Wie sich das Spielfeld von Unternehmen in digitalen Zeiten verändert

Die Digitalisierung selbst zeigt in ihrer strategischen Dimension natürlich deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Branchen, insbesondere bezüglich der Veränderungsgeschwindigkeit und ihrer Veränderungswirkungen. Banken und Versicherungen sowie Dienstleistungen insgesamt waren und sind sicherlich Vorreiter im digitalen Wandel. Zwischenzeitlich – und das zeigt nicht nur unsere Studie – steht die Digitalisierung ganz oben auf nahezu jeder CEO-Agenda. Unsere Studie zeigt, dass der Mittelstand bereits deutliche Erneuerungsimpulse gesetzt hat: **Nahezu 40 Prozent der Unternehmen geben an, entsprechende Anstrengungen intensiv und „auf breiter Front“ zu verfolgen.**

Der Mittelstand: Auf dem Weg zur Digitalisierung

Die Studie verdeutlicht, dass sich die heutigen Unternehmensführungen im Zuge der (digital getriebenen) Neuausrichtung ihres Geschäfts, der Wertschöpfungsstrukturen und ihrer Organisation **vier wesentlichen Herausforderungen** gegenüber sehen:

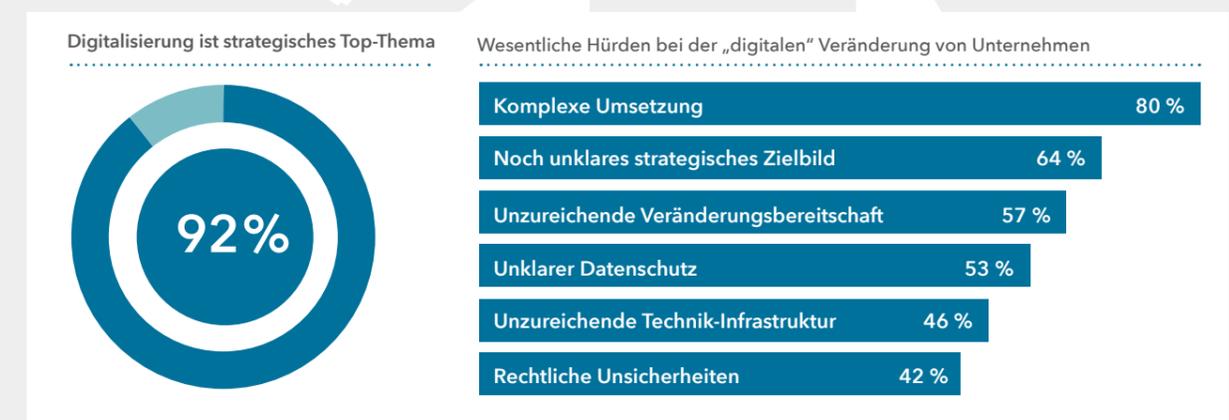
Erstens die Frage nach dem „richtigen“, d. h. zukünftig wachstumstarken, profitablen und nachhaltigen **Geschäftsmodell**.

Gemäß dem Vorbild der „FAANG-tastic five“, also Facebook, Amazon, Apple, Netflix and Google, zielen einige Strategien darauf, durch Erweiterung der strategischen Perspektive ein Kundenbedürfnis ganzheitlich zu bedienen und so als „Plattform“ zu etablieren. Aus einem Automotive-Unternehmen wird in diesem Sinne ein Mobilitätsdienstleister, aus einem Heizungsbauer ein Wärmelieferant, und ein Sanitärunternehmen besetzt so das gesamte Spielfeld rund um die Trinkwasserversorgung. Diese Strategien erfordern u.a. ein hohes Maß an Integrationskompetenz im Ökosystem des Unternehmens sowie auch digitale Vernetzungskompetenz.

Sie werden zunehmend von der Formulierung eines gesellschaftlichen Unternehmensbeitrags begleitet, dem sog. „Total Societal Impact“ – als Ergänzung des Gewinnstrebens. Unsere Studie zeigt, dass der Mittelstand zwar ein hohes digitales Aktivitätsniveau aufweist, gleichzeitig bewerten 64 Prozent der Unternehmen die strategische Zielbildbestimmung jedoch als große und teilweise noch nicht abgeschlossene Herausforderung. In diesem Punkt sehen wir auch keinen Unterschied zwischen Weltmarktführern und Nicht-Weltmarktführer; vielmehr tun sich größere Unternehmen etwas leichter, ihre zukünftige Position zu bestimmen.

Zweitens die Frage nach dem **Organisationsmodell** der Zukunft.

Wir werden uns dieser Thematik im zweiten Report dieser Reihe ausführlicher mit neuen Strukturen und Arbeitsformen widmen. Hier nur so viel: Die Studie verdeutlicht, dass die Erwartungen an die Digitalisierung bzw. eine neue organisatorische Aufstellung klar sind. Es geht bei nahezu allen Unternehmen primär um eine neue Dimension der Prozess- und Leistungsgeschwindigkeit, darüber hinaus aber auch um eine deutlich erhöhte Umbauflexibilität. Hierdurch sollen die Handlungsspielräume bezüglich der Geschäftsstruktur, aber auch einer schnelleren Kostenanpassung erhöht werden. Darüber hinaus wird in der Studie zudem ersichtlich, dass mit neuen, digital unterstützen Ansätzen eine weitere Flexibilisierung von Arbeitszeiten und auch Arbeitsorten angestrebt wird. Vor allem der letzte Punkt reflektiert die Situation vieler erfolgreicher, aber räumlich entfernter Mittelstandsunternehmen: Möchten diese sich doch hierdurch insbesondere für „großstädtisch“ orientierte Fach- und Führungskräfte attraktiver gestalten.



Drittens die Frage nach dem wirksamen **Change Management**, also dem „Mitnehmen“ der Belegschaft.

Die Digitalisierung darf nicht nur in ihrer technischen Ausprägung und ihren systemischen Vernetzungswirkungen gesehen werden. Wir sprechen in dieser Studie daher ganz bewusst von „digitalen Zeiten“, weil der zukünftige Wandel von Organisation und Führung ganz wesentlich auch von absehbaren gesamtgesellschaftlichen und demographischen Einflüssen geprägt wird. Blickt man von heute aus etwa zehn Jahre in die Zukunft, wird klar, dass die heute 20-30-jährigen mit ihrer „digitalen Selbstverständlichkeit“ den Großteil des zukünftigen Managements stellen werden. Gleichzeitig vollzieht sich der bereits heute absehbare Wandel mit Belegschaftsstrukturen, die noch in klassisch-funktionalen Umgebungen aufgewachsen sind. In Zeiten des Wandels stellt dies hohe Anforderungen an eine laufende Kommunikation, auch „nach oben“, an die Besetzungspolitik, Trainings und Coachings sowie auch die Etablierung neuer Methoden und Spielregeln der Zusammenarbeit.

Viertens die Frage nach der richtigen und möglichst flexiblen

Steuerung der gesamten Transformation -

...und zwar sowohl in Bezug auf Kurssetzung, als auch in Bezug auf das Timing und die Geschwindigkeit. **Die Mehrheit der Unternehmen (80 Prozent) bewertet den strategischen und strukturellen Umbau als hoch komplex, Weltmarktführer sehen sich hier allerdings etwas besser gerüstet.**

Verstärkt werden die Einschätzungen durch den gemeinsam benannten hohen Investitionsbedarf digitaler Initiativen (65 Prozent). Die Erfahrung zeigt zudem, dass der Markt - anders als bei inkrementellen Innovationen - bei neuen digitalen Geschäftsmodellen oftmals „noch nicht so weit ist“, eine prinzipiell gutes Konzept auch durch steile Nachfragekurven zu honorieren.

Fortschrittliche Unternehmen verfolgen ihre Roadmaps daher auf „agilen“ Prinzipien, insbesondere werden so zunächst vereinfachte Lösungen mit kurzer Entwicklungszeit im Markt platziert („minimum viable products“) - und dann über einen Ausbau oder ein schnelles Einstellen entschieden („kill early - kill cheap“ und „celebrate the funeral“).

Ausblick Teil 2: „Structure follows digital“

In den nächsten Reports zu den Ergebnissen unserer Studie „Wandel von Organisation und Führung in digitalen Zeiten“ werden wir uns vertiefend mit den Veränderungen der Unternehmensstrukturen befassen. Denn eines wird deutlich, und das zeigen auch die Studienergebnisse: Digitalisierung bedeutet konsequente Vernetzung, zum einen von technischen Komponenten und Systemen. Zum anderen erfordert deren Entwicklung und Herstellung aber auch eine neue Dimension der Vernetzung von Menschen, Kompetenzen und Prozessen. Blickt man jedoch auf ein typisches Unternehmensorganigramm, basieren viele Führungsstrukturen noch auf den Aufstellungsprinzipien römischer Legionen.

Die zukünftige Entwicklung wird zudem mit einer weiteren Automatisierung betrieblicher Aufgaben einhergehen - bei gleichzeitiger Qualitätssteigerung insbesondere durch Künstliche Intelligenz und „Deep Learning“. Die Beschäftigung in Routineaufgaben wird quantitativ weiter zurückgehen, durch Zentralisierung und Effizienzsteigerungen in Prozess-Fabriken. Konzeptionell anspruchsvolle Aufgaben werden demgegenüber zunehmen und zum Wettbewerbsvorteil - auf Basis von Arbeitsformen, die auf höchstmögliche und im Zeitablauf flexible Vernetzung von Fähigkeiten ausgerichtet sind: „Structure follows digital“.

HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratung, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 80 Beraterinnen und Beratern liegt der Beratungsfokus auf Strategie und Wachstum, Operative Effizienz sowie Restrukturierung.

HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen - im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand - sowie für Banken und Versicherungen. Projekte zur digitalen Transformation werden durch unser Competence Center unterstützt, in dem wir führendes Know-how für digitale Geschäftsmodelle, Predictive Analytics und digitale Optimierungsmethoden gebündelt haben.

HORN & COMPANY wurde in unabhängigen Beratervergleichen mehrfach ausgezeichnet, u. a. als „HIDDEN CHAMPION“ sowie als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“.

Autor:

Dr. Frank Zurlino, Geschäftsführender Partner bei Horn & Company sowie Geschäftsführender Partner unserer auf Digitalisierung spezialisierten Tochtergesellschaft neuland.digital



HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | Fax +49 (0)211 30 27 26-25 | info@horn-company.de

www.horn-company.de