



MARKUS REITHWIESNER

## Licence to lead

Wie die interne Trennung nach Business-Bereichen mit jeweils eigenen Regeln und eigener Arbeitskultur in extremer Diversität Innovations- und Wachstumspotenzial freisetzt, schilderte der Haufe Group-Geschäftsführer vor den Teilnehmern des 143. BBUG

Den meisten Menschen reicht schon ein Blick aufs Handgelenk oder ein Griff in die Hosentasche: Smartphones, Smartwatches und die damit verbundenen Services sind längst zur Selbstverständlichkeit geworden. Der digitale Wandel ist kein Zukunftsszenario mehr, wir befinden uns bereits mittendrin. Gleichzeitig spüren gerade etablierte Unternehmen zunehmend die Bedrohung ihrer Geschäftsmodelle und damit ihrer Existenz. Denn so offensichtlich der digitale Wandel ist,

so präsent ist das Scheitern selbst von Industrie-Ikonen wie Quelle, Weltbild, Nokia, Kodak und anderen. Das Paradoxe: Keine dieser Ikonen wäre an einer grundsätzlichen Fähigkeit oder den notwendigen Assets gescheitert. Die Gründe liegen woanders.

Es gibt zwei Gründe für das Scheitern von Unternehmen: Zum einen wandeln sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen radikal, zum anderen verändern diese neuen Rahmenbedingungen, wie sich Unternehmen künftig mit Blick auf ihre Organisationsstruktur und das ge-

lebte Menschenbild aufstellen müssen. Doch wovon können Unternehmen lernen? Die Gewissheiten der Vergangenheit gelten nicht mehr, denn die digitale Revolution hat die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen signifikant verändert.

In der Phase der Industrialisierung gingen wirtschaftliche Entwicklungen eher evolutionär vonstatten, der Erfolg lag in adaptiven Systemen und Economies of Scale boten einen effizienten Schutz vor Wettbewerbern. Was Jahrhunderte galt, greift heute nicht mehr: Wir leben in einer Welt, die instabil,

Foto: ra2studio / Shutterstock.com



Markus Reithwiesner bei seinem Vortrag vor den Teilnehmern des 143. BBUG im Palais Biron

nicht mehr vorhersagbar, komplex und widersprüchlich ist. Die klassischen Führungs- und Managementsysteme der Vergangenheit sind von diesen neuen Anforderungen überfordert. Sie sind auf skalierbare Prozesse, Planung und Exekution, Effizienz und Kontrolle getrimmt und von normativen Kulturen bestimmt. Die Unternehmenswelt von heute fordert aber Business-Agilität, Innovations- und hohe Veränderungsgeschwindigkeit. Hinzu kommt eine andere Art der Mitarbeitermobilisierung auf Basis einer Kultur, die viel stärker als früher von Diversität und Offenheit geprägt sein muss. Klassische hierarchische Systeme tun sich schwer, das zu leisten. Sie sind schlicht nicht agil genug, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Wie also müssen sich Unternehmen verändern, um nicht am Wandel zu scheitern, sondern sogar als Gewinner

daraus hervorzugehen? Ein grundsätzliches Umdenken in Richtung selbstorganisierender Netzwerke mit dezentralen Entscheidungskompetenzen ist notwendig, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Jeder CEO und Topmanager muss sich bewusst sein, dass ein solcher Umbau seiner Organisation unumgänglich ist.

Diese Neuausrichtung ist eine große Herausforderung. Denn während die Führungssysteme und Rituale der hierarchischen Welt bekannt und erprobt sind, können Organisationen kaum auf allgemeingültige Führungsprinzipien für die Paradigmen von morgen zurückgreifen. Noch schwieriger wird die Veränderung für die bisherigen Führungskräfte, das heutige Rückgrat des Unternehmens. Denn waren sie bisher die Entscheider, haben Verantwortung übernommen und die Richtung vorge-

geben, so muss sich ihre Rolle tief greifend verändern. Sie müssen Entscheidungsgewalt abgeben, Mitarbeitern und Teams sowie ihren agilen Prozessen die Verantwortung übertragen, über den „Purpose“ Visionen vorgeben und sich zu Mentoren, Coaches und Challengern entwickeln. Zukünftig wird eine Definition über Rang und Hierarchie nicht mehr möglich sein. Führungskräfte brauchen eine neue „Licence to lead“.

Diese Veränderungen sind nicht von einem Tag auf den anderen im Unternehmen umzusetzen. Aber einmal angefangen, begeben sich Unternehmen auf eine Lernreise, auf der sie sich Schritt für Schritt transformieren.

Neben einer neuen Führungs- und Entscheidungskultur hängt die Zukunfts- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen entscheidend davon ab, ob und wie sie Innovationen fördern



können. Hierfür empfiehlt sich die interne Trennung der Organisation nach Business-Bereichen, die nach jeweils eigenen Regeln, Prozessen und einer eigenen Arbeitskultur leben. Denn durch diese extreme Diversität der Abläufe, der Mitarbeiter und der Kultur entsteht enormes Innovations- und Wachstumspotenzial.

Wir sprechen hier vom Horizonte-Modell. Jedes Unternehmen sollte sein Geschäft in drei Horizonte unterteilen. Horizont 1 ist dabei das aktuelle Stammgeschäft, das sich stetig weiterentwickelt, aber nicht disruptiv ist. Horizont 2 sind zukünftige Geschäfte, die in einer Entwicklungs- und Hyperwachstumsphase sind, perspektivisch das heutige Geschäft ersetzen und zum neuen Kerngeschäft werden können. In der Regel gibt es hier zwei bis drei „Wetten“, die das Potenzial haben, das

Stammgeschäft zu kannibalisieren. Und im Horizont 3 wiederum sind die explorativen Wetten zu finden, die das Potenzial haben, ein zukünftiges Wachstumsgeschäft im Horizont 2 zu werden.

### Bei Innovation geht es darum, Regeln zu brechen, etablierte Prozesse zu hinterfragen und das Udenkbare zu finden

Etablierte Unternehmen sind in der Regel sehr gut, sich im Horizont 1 weiterzuentwickeln. Das Scheitern ist dann programmiert, wenn etablierte Strukturen aus dem Horizont 1 versu-

chen, innovativ bezüglich der anderen Horizonte zu sein. Die Stärke des Horizont 1 ist es, zu exekutieren, zu planen und zu optimieren und die Abläufe exzellent zu managen. Das sind nicht die Stärken, die ein disruptives Start-up im Horizont 2 oder 3 erfolgreich machen. Hier geht es um Innovation, Regeln zu brechen, etablierte Prozesse zu hinterfragen und das Udenkbare zu finden. Menschen, die hier erfolgreich sind, haben eine andere Passion, eine andere „DNA“ und eine andere Historie als die Kollegen im Horizont 1.

Es ist daher unumgänglich, die Bereiche sehr konsequent zu trennen und – so schwer es ist – zu akzeptieren, dass in den anderen Horizonten mit etablierten und sehr bewährten Denkweisen des Unternehmens gebrochen wird. Manchmal sogar mit der etablierten Unternehmenskultur. Dem Topmanagement

## MARKUS REITHWIESNER

Markus Reithwiesner, Jahrgang 1962, ist als CEO der Haufe Group zuständig für die Themen Strategie, Business Development und die strategische Ausrichtung der gruppenweiten Technologie und Architektur. Gleichzeitig berichten alle Geschäftsführer der im Markt handelnden Business Units an ihn.

Er kam 1998 als Geschäftsführer zur Lexware GmbH & Co. KG, einem früheren Unternehmen der Haufe Group, und ist seit 2005 zusätzlich Mitglied der Holding-Geschäftsführung der Haufe Group.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Nürnberg begann er seine Karriere beim Münchner Distributor Computer 2000. Danach wechselte er in die deutsche Niederlassung des amerikanischen Softwareherstellers Intuit. Dort war er als Direktor Produktmarketing für die Entwicklung des Europageschäftes verantwortlich. Die Aktivitäten von Intuit in Deutschland wurden 1999 von Lexware übernommen.



kommt in der Wahrung der Trennung eine entscheidende Rolle zu. Denn nur über eine klare Ansage und die Strategie des Managements ist weiterhin auflösbar, dass der Horizont 1, obwohl er zumindest anfänglich den größten Beitrag zum Umsatz und den Erträgen beisteuert, keine Mitwirkungs- und Zugriffsrechte auf die von ihm finanzierten Geschäfte hat. Das gilt für die Mitarbeiter aller Bereiche, auch der Backoffices, sowie für das Topmanagement. Einmischungen sind meist wenig hilfreich für die internen Start-ups, im Regelfall eher belastend und ablenkend. Diese Trennung innerhalb des Unternehmens zuzulassen, ist eine enorme Belastung für die Organisation, gleichzeitig die einzige Chance, anders als eben Nokia, Kodak und Quelle, nicht von disruptiven Angreifern überrollt zu werden.

**Über ein gut verteiltes Portfolio steigen die Chancen, sich selbst zu disruptieren – und so in Zukunft noch relevant zu sein**

Ein Sprichwort aus China sagt: Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen. Im Regelfall gibt es heute keine Diskussionen mehr darüber, dass die Digitalisierung die Geschäftswelt und die Gesellschaft fundamental verändern wird – die Konsequenz und Geschwindigkeit wird dennoch oft

unterschätzt. Besonders die Branchen und Unternehmen, die sich besonders sicher waren, keinem großen Risiko einer Disruption ausgesetzt zu sein, sind die, die am härtesten getroffen werden. Disruption ist weder planbar noch vorhersehbar, insbesondere für Menschen, die mit vollem Einsatz, Leidenschaft und viel Erfolg heute ein Horizont-1-Geschäft betreiben. Auch der intelligenteste und beste CEO kann das nicht. Aber er kann und muss darauf achten, seine Organisation so umzubauen, dass sie agiler und flexibler im Markt agieren kann. Und er muss darauf achten, dass über ein gut verteiltes Portfolio über die Horizonte hinweg die Chancen zumindest steigen, sich selbst zu disruptieren – und somit in Zukunft noch relevant zu sein. Oder gar als Sieger aus dem Wandel hervorzugehen. ■

Foto: Haufe

# Wechsle auf die gute Seite der Macht.

Mit Lösungen von ZF lernen Autos sehen, denken und handeln - ebnen Sie mit uns den Weg in eine Welt ohne Emissionen und ohne Unfälle.

Wer mit Leidenschaft und Präzision an Lösungen für eine saubere und sichere Mobilität arbeiten will, ist bei uns genau richtig. Denn intelligente mechanische Systeme in der Antriebs- und Sicherheitstechnologie bringen uns der Vision Zero ein großes Stück näher. Und wer daran beteiligt ist, weiß eines ganz genau: dass er auf der richtigen Seite steht. [zf.com/visionzero](http://zf.com/visionzero)



see. think. act.

