



Digitale CEO-Agenda 2016plus – Ist übermorgen schon gestern?

Die Digitalisierung wird unsere Wirtschafts-, Arbeits- und Lebenswelt so stark verändern wie bisher höchstens die Dampfmaschine, das Automobil oder die Fertigung am Fließband. Doch was müssen Unternehmen jetzt tun, um im digitalen Wandel nicht den Anschluss zu verpassen? Welches Mindset, welche Methoden und welche Strukturen sollte ein digitales Unternehmen haben? Woher kommt das Know-how und welche Rolle spielen die Mitarbeiter auf der digitalen Reise? Darüber diskutierten Experten aus Industrie und Beratung am 11. April 2016 bei einer A-lounge im altherwürdigen Übersee-Club Hamburg.

## Kernthesen zur Digitalen CEO-Agenda 2016plus

### 1. Die Digitalisierung ist branchenübergreifend unausweichlich.

Wovon wird die digitale Transformation getrieben? Handelt es sich um reines Schwarmverhalten? Die Experten zeigen sich im Rahmen der A.lounge vom Gegenteil überzeugt: Wer die digitale Transformation verschläft, wird schon bald ums nackte Überleben kämpfen müssen. „Digitalisierung mag ein typisches Buzzword sein, wie es die Wirtschaft liebt. Und doch ist sie kein

### 2. Alle wollen die digitale Transformation anpacken, doch viele sind unsicher mit Blick auf das „Wie“ und „Wo“.

„Viele tun sich schwer mit der Suche nach dem richtigen neuen Geschäftsmodell“, meint Dr. Pieler. Im Wesentlichen existieren zwei Ansätze für die digitale Transformation. Ein klassisches Vorgehen besteht darin, eine Vision des eigenen Geschäftsmodells in drei oder fünf Jahren zu entwickeln, eine Roadmap festzulegen und diese Schritt für Schritt umzusetzen.

Modephänomen, sondern eine zwingende Notwendigkeit“, glaubt Dr. Christoph Herrmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung hm+p Herrmann. „Nahezu alle haben verstanden, dass die Digitalisierung jede Branche betrifft“, ist sich Dr. Dirk Pieler sicher, der als CEO der Bender Group deren Fertigung von Grund auf neu aufgebaut hat. „Der digitale Wandel wird neu definieren, wer Gewinner und wer Verlierer ist“, sagt auch Christian Oecking, IT-Branchenexperte und Senior Advisor bei Atreus. „Von seiner Tragweite ist er daher mit der Erfindung der Dampfmaschine oder der Fließbandproduktion zu vergleichen.“

### 3. Tempo ist in der digitalen Welt wichtiger denn je.

Veränderung vollzieht sich immer rasanter – eine Entwicklung, die sich noch beschleunigen dürfte. „Zögern und Zaudern wird letzten Endes unweigerlich zum Tod vieler Unternehmen führen“, stellt Uwe Gehrman, Partner bei Atreus und Moderator der Diskussionsrunde fest. Umso wichtiger ist die Agilität der verfolgten Ansätze. „Man kann so schnell zu spät sein“, sagt auch Atreus Advisor Oecking. „Der nächste Kunde ist nur einen Mausklick entfernt.“ Und ein Entscheider von SAP ergänzt aus dem Publikum, vor allem mittelständische Unternehmen müssten ihre Schockstarre überwinden und sich der großen Herausforderung jetzt und heute stellen: „Sie müssen eine Vision

Der zweite Ansatz ist kundenzentrierter: Das Unternehmen betrachtet sich selbst durch die Brille des Kunden, leitet so seine Kernstrategie ab und entwickelt auf dieser Basis einen agilen Transformationsansatz, der sich dynamisch an neue Entwicklungen anpasst. Die Runde sieht den kundenzentrierten Ansatz als überlegen an. „Optimierungen in der bestehenden Organisation reichen längst nicht mehr aus. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle von Grund auf infrage stellen, auch wenn das zunächst wehtut und EBIT kostet“, sagt Ewald Woste, Energieexperte und Aufsichtsratsvorsitzender der Thüringer Energie AG.

### 4. Branchengrenzen lösen sich auf – mit weitreichenden Konsequenzen für etablierte Unternehmen.

Viele Industrien stellt das vor ungekannte Herausforderungen. Sie müssen dringend lernen, sich mit anderen Branchen zu vernetzen und so völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln – bevor es andere tun. In der Energiebranche etwa kann der Wandel aus den eigenen Reihen heraus nicht bewältigt werden, beobachtet Energieexperte Woste: „Plötzlich schauen Automotive-Unternehmen oder Start-ups auf den Markt und es entstehen branchenübergreifend neue Geschäftsmodelle.“ Ein Beispiel: BMW könnte sich laut Woste mittelfristig zu einem der größten Stromproduzenten entwickeln. Andererseits ist die Automobilbranche selbst hochinteressant für digitale Angreifer –

entwickeln und dann schnell mit der Umsetzung beginnen.“  
Tempo wird also zunehmend wichtiger sein als Perfektion – wobei es hier sicherlich Branchenunterschiede gibt.

siehe Google. „Die Digitalisierung ist in Googles DNA hinterlegt“, sagt Atreus Partner Gehrman. Klassische Automobilkonzerne stünden im Wettrennen um den digitalen Kunden daher vor einer gewaltigen Herausforderung. Unternehmen müssen viel genauer als früher beobachten, wer sich für ihre Branche interessiert und wie sie mit branchenfremden Spielern kooperieren können.

## Atreus ist Ihr Impulsgeber und Motor der digitalen Transformation

Atreus Manager verfügen über die Prozess- und Projektkompetenz sowie das notwendige Branchen-Know-how, um anspruchsvolle Digitalisierungsaufgaben in einem ganzheitlichen Ansatz zu lösen – individuell auf die Situation und die Bedürfnisse Ihres Unternehmens zugeschnitten. Bei Bedarf analysiert ein interdisziplinäres Team aus Atreus Managern gemeinsam mit Ihnen in einem Intensiv-Workshop, wo Sie innerhalb der digitalen Transformation stehen.

Dabei richten wir den Blick sowohl auf Teilaspekte wie Vertrieb, Supply Chain, Operations oder Workspace als auch auf Ihr Gesamtunternehmen. Im Anschluss entwickelt das Team gemeinsam mit Ihnen eine priorisierte Liste denkbarer Projekte – und liefert Ihnen das passende Atreus Team für die rasche und professionelle Umsetzung.

Mit der Botschaft „Challenge your own business“ wird Atreus seinen Kunden zukünftig einen neuen Service anbieten, sodass aus einer Überlegung in der digitalen Weiterentwicklung eines Unternehmens ein konkreter Umsetzungsplan entsteht: Wo und wie packe ich das Thema der digitalen Weiterentwicklung in meinem Unternehmen an?

Sie möchten aus einer Überlegung in der digitalen Weiterentwicklung Ihres Unternehmens zu einem konkreten Umsetzungsplan kommen?  
Fragen Sie unverbindlich einen Workshop „Challenge your own business“ an.



+49 89 452249-540 (tel:+49 89 452249-540)



[kontakt@atreus.de](mailto:kontakt@atreus.de) (mailto:kontakt@atreus.de?subject=Anfrage Workshop zum

Thema Challenge your own business)

## 5. Digitale Transformation ist in erster Linie eine Frage organisatorischer Veränderung, nicht des technischen Wandels.

Im Rahmen ihrer digitalen Transformation müssen Unternehmen eine agile und iterative Organisation aufbauen, die fortlaufende Veränderung und die permanente Reaktion auf neue Entwicklungen zulässt. Im Mittelpunkt der Überlegungen: der Kunde. „Der organisatorische Umbau ist eine wahnsinnige Herausforderung für Unternehmen – nicht weil das ein Trend ist, sondern weil die Kunden es so einfordern“, konstatiert Markus Hoischen, Geschäftsführer von BRAIN ORCHESTRA. Doch für diesen Ansatz seien die bestehenden Strukturen oft ungeeignet: „Echte Kundenzentrierung ist mit der klassischen funktionalen Organisationsstruktur vieler Unternehmen nicht zu erreichen.“ Vielmehr müssen neue Arten der Zusammenarbeit etabliert werden. Unternehmensberater Dr. Herrmann betont, dass es sich aber auch bei den neuen Organisationsansätzen aus dem Silicon Valley nicht um chaotische, sondern um hoch systematische

## 6. Der digitale Wandel verändert die Anforderungen an die Kompetenzen und das Verhalten der Mitarbeiter.

Mitarbeiter benötigen im digitalen Umfeld völlig neue Kompetenzen. Gerade im enorm wichtigen Bereich Big Data müssten Unternehmen umdenken, beobachtet BRAIN ORCHESTRA-Chef Hoischen: „Data Analytics-Experten, die sich das Nutzer- und Klickverhalten genau ansehen, sind zwar teuer, für die meisten Unternehmen aber auch zunehmend unerlässlich.“ Denn Daten sind zunehmend der Treiber aller Geschäftsmodelle und der wichtigste Anknüpfungspunkt für Kooperationen mit Spielern aus anderen Branchen. Doch bei einzelnen Kompetenzen der Belegschaft allein bleibt es nicht: Auch das gesamte Verhalten der Mitarbeiter muss sich ändern, konstruktive Störungen und Fehler müssen als normaler Teil des Tagesgeschäfts toleriert werden. Silicon Valley macht vor, wie es geht.

Prozesse handelt, und Atreus Advisor Oecking befürchtet, dass viele Unternehmen mit Blick auf die anstehenden Veränderungen noch „zu klein denken“.

(/fileadmin/atreus/veranstaltungen/a\_lounge/2016\_03\_ceo\_agenda/Galerie/digitale\_ceo\_agenda-16.jpg)



7. Unternehmen müssen einen echten Kulturwandel bewältigen, da die digitale Welt eine völlig neue Form des Denkens und Verhaltens fordert.

Dieses neue Verhalten muss von der Führung vorgelebt, ermutigt und fortlaufend begleitet werden. „Freies Denken zulassen“ lautet die Devise, wie Energieexperte Woste betont. Anders seien echte Innovationen unmöglich. Atreus Partner Gehrman weiß aus Erfahrung, dass der Change-Prozess an sich oft unterschätzt wird und kulturelle Faktoren häufig als reines Beiwerk außen vor bleiben. Auch Bender-CEO Dr. Pieler kennt die Widerstände: „Das Werben für Veränderung fällt schwer, wenn das Geschäft gerade gut läuft und auf den ersten Blick anscheinend keine Notwendigkeit dafür besteht, Teile des Unternehmens von Grund auf neu aufzubauen. Man muss die Mitarbeiter daher mitnehmen und an der Veränderung beteiligen.“ Übrigens stehen große Konzerne ob ihrer schieren Größe und gewachsener Strukturen oft vor deutlich größeren Herausforderungen als Mittelständler, was die Widerstände im eigenen Unternehmen angeht.

8. Alte Führungsmodelle funktionieren in einer digitalen Welt nicht mehr.

Nicht nur die Organisation sollte sich verändern, sondern auch die Art der Führung. In der Welt, in der die meisten heutigen Entscheider sozialisiert wurden, galt noch: Linie schlägt Projekt. Doch dieses Muster muss sich umkehren, weil es nicht mehr zur Geschwindigkeit des Wandels und den Anforderungen der digitalen Welt passt. Anders ausgedrückt: An die Stelle eines „Weil ich es sage“ muss ein „Weil das Projekt es erfordert“ treten. Darüber hinaus sollten sich Führungskräfte gegenüber neuen Methoden wie Design Thinking oder Rapid Prototyping öffnen, ergänzt Atreus Partner Rainer Nagel. „Führung muss in die Organisation selbst gelegt werden, Schwarmintelligenz gewinnt massiv an Bedeutung.“

9. Digitale Transformation ist DAS CEO-Thema.

Digitale Vordenker würden auf allen Ebenen des Unternehmens benötigt – insbesondere aber auf Ebene der Entscheider, also in den Vorständen und Aufsichtsräten, fordert Ewald Woste.

Unternehmensberater Dr. Herrmann sekundiert: „Der CEO ist der wichtigste Transformator im Unternehmen, weil er die Freiräume für Veränderung schaffen muss. Doch die gesamte Führungsmannschaft muss den Prozess vorantreiben.“ Heute muss auch vielen Führungskräften noch die Tragweite der Digitalisierung verdeutlicht werden.

Der umstrittene Chief Digital Officer (CDO), der sich ausschließlich mit der Digitalisierung befasst, könne im weiteren Sinne hilfreich sein, wie Gehrman sagt, dürfe aber „nicht zur Alibifunktion verkommen“, wie Herrmann ergänzt. Und der CIO, darin sind sich die Diskussionsteilnehmer einig, spielt zwar eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung digitaler Transformationsprozesse; die organisatorische Verantwortung muss aber unbedingt beim CEO liegen.

## Stimmen der hochkarätigen Referenten zum Thema Digitale CEO-Agenda 2016plus



*„Die Energiewirtschaft war lange eine sehr isolierte Branche. Doch plötzlich schauen Automotive-Unternehmen oder Start-ups auf den Markt und die Branche verändert sich radikal auch im Inneren. Plötzlich entstehen branchenübergreifend neue Geschäftsmodelle.“*

Ewald Woste, Aufsichtsratsvorsitzender der Thüringer Energie AG



*„Digitalisierung geht weit über die Unternehmensgrenzen hinaus. Man muss sich in die Sicht des Kunden versetzen und wichtige Fragen stellen: ‚Was würde denn mein Kunde wollen?‘ Oder: ‚Findet mich der Kunde überhaupt?‘“*

Dr. Dirk Pieler, CEO Bender Group



*„Der CEO ist der wichtigste Transformator im Unternehmen, weil er die Freiräume für Veränderung schaffen muss. Doch die gesamte Führungsmannschaft muss den Prozess vorantreiben.“*

Dr. Christoph Herrmann, Geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung hm+p Herrmann

*„Echte Kundenzentrierung ist mit der klassischen funktionalen Organisationsstruktur vieler Unternehmen nicht zu erreichen. Der Unternehmensumbau stellt eine wahnsinnige Herausforderung dar.“*

Markus Hoischen, Geschäftsführer BRAIN ORCHESTRA und Netzwerkpartner von Atreus



*„Der digitale Wandel wird neu definieren, wer Gewinner und wer Verlierer ist. Von seiner Tragweite ist er daher mit der Erfindung der Dampfmaschine oder der Fließbandproduktion zu vergleichen.“*

Christian Oecking, Senior Advisor Atreus

*„Digitalisierung ist das wesentliche CEO-Thema der kommenden Jahre. Seine Kernaufgabe besteht darin, die Prozesse, Strukturen und Denkweisen für die Digitalisierung zu*

*orchestrieren.“*

Ralf Stohldreier, Direktor bei Atreus



*„Die Umsetzung einer gut überlegten Digitalisierungsstrategie ermöglicht die Erschließung neuer Geschäftschancen und somit eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Mit der Botschaft ‚Challenge your own business‘ werden wir unseren Kunden einen Service anbieten, sodass aus einer Überlegung in der digitalen Weiterentwicklung ein konkreter Umsetzungsplan entsteht: Wo und wie packe ich das Thema in meinem Unternehmen an?“*

Uwe Gehrman, Partner bei Atreus und Member of the Executive Board