

# Alte Prinzipien widerstehen der Digitalisierung

Kundenorientierung, Wertebalance, Vielfalt und Verantwortung zählen auch heute noch / Von Peter Kinne

Unsere Wirtschaft befindet sich in einer Phase, die sich laut Klaus Schwab, Chef des Weltwirtschaftsforums, in Schnelligkeit, technologischer Reichweite und systemischer Wirkung von allem unterscheidet, womit Organisationen bislang konfrontiert waren. Hinzu kommt mit der Wahl eines neuen Präsidenten ein politischer Erdbeben in den Vereinigten Staaten, dessen Folgen für die Wirtschaft nicht absehbar sind. Symptome dieser Zeit sind Unübersichtlichkeit und Kontrollverlust. Da die IT-Motor zumindest der technischen Veränderungen ist, sind digitale Geschäftsmodelle in aller Munde. Wer nicht die neuesten IT-Anwendungen nutzt, dürfe bald nicht mehr mitspielen – sagen nicht nur IT-Ausrüster. Es gibt jedoch Erfolgsprinzipien, die deutlich älter sind als das Internet, und dennoch weiterhin gelten. Wer sie ignoriert, wird seine Wettbewerbsfähigkeit schneller verlieren als jemand, dem noch das Vertrauen in die Cloud fehlt:

• **Präferenz-Prinzip:** Anbieter im Wettbewerb leben von Austauschbeziehungen, die durch Bevorzugung zustande kom-

men. Die Gründe dafür sollten sie kennen. Im Vorteil ist, wer die wandelbaren Wünsche seiner Beziehungspartner (Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren) im Auge behält und für sie bevorzugenswert bleibt. Schlüssel dazu sind Verlässlichkeit und Innovation.

• **Wertebalance-Prinzip:** Beziehungen halten länger, wenn sich die Beziehungspartner Dinge vermitteln, die ihnen wichtig sind. Das Wertebalance-Prinzip wurde in einer aktuellen Studie von Korn Ferry mit weltweit 7500 Führungskräften eindrucksvoll bestätigt: Stimmen die gelebten Werte des Unternehmens nicht mit denen der Führungskräfte überein, sind diese schneller als je zuvor bereit, das Unternehmen zu wechseln. Wenn Kunden dasselbe tun, macht sich das direkt im Gewinn bemerkbar. Bei Führungskräften sind Gewinneffekte eher indirekt. Selbst kleinere Lieferanten können, wie jüngst zu beobachten war, die Produktion eines Weltkonzerns zum Erliegen bringen, wenn dieser ihre Präferenzen ignoriert.

• **Transformations-Prinzip:** In der sogenannten Wissensökonomie werden nicht-

materielle Faktoren wie Wissen, Kreativität und Teamfähigkeit über kollektives Wissen, Rohstoffe und Einzelteile, Produkte und Dienstleistungen und schließlich die Bevorzugung durch Kunden in (materiellen) Finanzerfolg umgewandelt. Wer betriebliche Maßnahmen entlang der Phasen dieses Prozesses plant und bewertet, hat bessere Chancen, auch in turbulenten Zeiten zum richtigen Zeitpunkt das Richtige zu tun.

• **Diversitäts-Prinzip:** Diversität, verstanden als Verschiedenartigkeit der Menschen bezüglich ihres Geschlechts, Alters, Wissens, Werdegangs, ihrer Herkunft, Erfahrungen und sonstigen körperlichen und nichtkörperlichen Unterscheidungsmerkmalen, steigert die verfügbare Vielfalt an Perspektiven, Ideen und Herangehensweisen. Intelligent genutzte Diversität verbessert die Lösungskompetenz einer Organisation.

• **Prinzip der Selbstorganisation:** Natürliches Prinzip vitaler Systeme. In einem dynamischen Umfeld können Aufgaben durch selbstorganisierte Teams besser gelöst werden als durch straffe Steuerung

„von oben“. Wenn zentrale Kontrollinstanzen an Wirksamkeit verlieren (was in größeren Firmen längst passiert ist), müssen sie durch funktionierende Selbstorganisation in der Unternehmensperipherie ergänzt werden.

Wissens- und Kostenvorteile basieren heute meist auf Digitalisierung, softwarebasierte Produkte und Dienstleistungen sowieso. Nach dem Wertebalance-Prinzip werden sich IT-begeisterte Jungingenieure in IT-affinen Unternehmen wohler fühlen als anderswo. Dringlichkeit und Umfang des Digitalisierungsbedarfes sind jedoch kontextspezifisch und hängen ab von der Art, Dynamik und Disruptivität der Veränderungen auf der Anforderungs- und Bereitstellungsseite. Digitalisierung kann zur Realisierung der genannten Prinzipien beitragen, indem sie Kundenwünsche erfüllbar macht sowie Informationsprozesse beschleunigt beziehungsweise verbilligt. Die Umsetzung der Prinzipien erfordert ein ganzheitliches Systemverständnis.

Peter Kinne ist Managing Partner des Balancefirst-Institutes für integratives Management.