

# HILGENSTOCK

Struktur für's digitale Geschäft

## DIE ZUKUNFT IST JETZT.

Immer noch treffen wir einzelne Unternehmer und Führungskräfte, die abwarten, bis die Pandemie vorbei ist. Sie werden vergeblich hoffen, dass alles wieder so wird wie vorher. Corona spült viele Unternehmen aus der Nische in den Mainstream. Wer die digitalen Möglichkeiten nutzt und mit modernen Führungsinstrumenten eine lebenswerte und produktive Arbeitsumgebung geschaffen hat, ist bereits jetzt im Vorteil. Wer abwartet, verliert wertvolle Zeit und damit auch die finanziellen Reserven, die so wichtig für die Investitionen in die Zukunft sind.

## Die Zukunft ist jetzt.

Lineares, kausales Denken wird durch Multi-Logik ersetzt. Die Geschwindigkeit und der Umgang mit Big Data zeigen, dass der Ausgangspunkt für Kausalität nur noch selten bestimmt werden kann. Damit ist Offenheit für die Wahrnehmung der Adaptionen, Reaktionen, Disruptionen und Brüche (zukunftsInstitut) erfolgsentscheidend.

Die Pandemie hat uns viele neue Optionen gezeigt.

In Zusammenarbeit mit VIA MOMENTUM habe ich festgestellt, dass sich die meisten Unternehmen in Deutschland in einer der drei folgenden Situationen befinden:

- Sie sind unverschuldet in eine Krise gerutscht (z. B. als Unternehmen der Eventbranche)
- Sie sind durch das Corona-Brennglas auf ihre Strukturprobleme hingewiesen worden (z. B. als Unternehmen der Automobilbranche) oder
- Sie gehören zu den Krisengewinnern (z. B. als Unternehmen der Desinfektionsmittelindustrie)

»Diese Verflüssigung des Erkenntnisgrunds ist ein entscheidendes Logik-Problem der heutigen Welt – und macht eine neue nicht-lineare Multi-Logik unverzichtbar.«

Allen drei Situationen ist gleich, dass Veränderungen jetzt schnell geschehen müssen.

VIA MOMENTUM nutzt für das Management der Veränderungen ein einfaches Vorgehensmodell, das an die jeweilige individuelle Situation des Unternehmens angepasst wird. Gehört das Unternehmen zur dritten Gruppe, befindet es sich in der luxuriösen Situation, dass es sich auf die Neuausrichtung konzentrieren kann. Oftmals sind das die Strukturen und Logistikprozesse. Wachstum muss kosteneffizient gestaltet werden. In den anderen zwei Szenarien steht die Rettung, nämlich die Sicherung der Liquidität und die dauerhafte Reduzierung der Kosten, im Vordergrund. Geld muss für Investments in die Zu-

kunft, in die Neuausrichtung investiert werden. Natürlich müssen die Strukturen angepasst werden.

Laut Harvard Business Manager, Ausgabe September 2020, wird die Neuausrichtung in 70 % der Fälle erst in der Erfolgskrise oder sogar in der Liquiditätskrise gestartet. Dann schaffen nur noch rund ein Drittel der Unternehmen den Turnaround. Startet die Neuausrichtung in der Strategiekrise, so ist der Handlungsspielraum deutlich größer.

Es gibt drei wesentliche Themen, die nicht neu sind, aber anders gestaltet werden müssen: kundenzentrisch handeln, mitarbeiterzentrisch handeln sowie nachhaltig produzieren und Ressourcen wiederaufbauen.





### 1. Kundenzentrisch handeln

Das ist nicht neu. Kunden steigen immer später in den Verkaufsprozess ein und sind immer besser informiert. Mehr als 70 % der potentiellen Käufer (Miller Heiman 2018) kennen im B2B-Bereich ihre Bedürfnisse, bevor sie sich überhaupt zu erkennen geben. Das heißt, wir müssen uns deutlich konsequenter an den Bedürfnissen der Kunden orientieren. Zuhören (elektronisch und in Person), leise sein (Marktschreier will niemand mehr hören und sehen), Fragen stellen und das für den Kunden passende Angebot machen. Letzteres ist nicht einfach!

Die Customer Journey, die Reise des Kunden durch mein Unternehmen, muss nahtlos funktionieren und mit positiven Erlebnissen gespickt sein. Dazu gehören interne Service Level Agreements, die für eine schnelle Reaktion sorgen, am besten sofort und automatisiert. Der Verkaufsberater muss sofort per Chat, Telefon oder Video erreicht werden können. Besser: Die digitalen Instrumente haben dem Kunden schon vorab elektronisch geholfen. Das geschieht immer mehr durch Chatbots und künstliche Intelligenz.

Wie selten fragen sich meine Mandanten, was würde der Kunde dazu sagen und wie würde mein Kunde

entscheiden? Wenn das die Leitlinie für Strategien der Unternehmen ist, dann hat das Unternehmen eine Zukunft.

Und natürlich bedeutet das auch, absolute Klarheit über die Zielgruppe zu erlangen, der ich helfen möchte. Die sogenannten Personae meiner Kundentypen, die ich zufrieden stellen möchte, müssen en détail definiert und klar sein.



### 2. Mitarbeiterzentrisch handeln

Über die Jahre hat sich meine Einstellung gewandelt. Früher habe ich „Customer first“ gesagt. Inzwischen ist dies der Einsicht gewichen, dass Mitarbeitende ebenso wichtig sind. Am Ende dienen sie den Kunden. Helfe ich den Mitarbeitenden optimal, skaliere ich am besten.

Der CEO von Zappos hat einmal das Bild des Gewächshauses benutzt: Er sieht sich als Verantwortlichen für die Gestaltung eines funktionierenden Gewächshauses. Die Luftfeuchtigkeit und der Sauerstoffgehalt müssen stimmen, ebenso die Bodenzusammensetzung, die Belüftung und die Temperatur. Wie die Pflanzen wachsen und sich gruppieren, das entscheiden die Pflanzen dann selbst. Mit diesem Bild kann ich viel anfangen. Wenn

die Mitarbeitenden sich wohl fühlen, eine produktive Umgebung zur Verfügung haben, dann bringen sie gerne ihre beste Leistung. Und die beste Leistung kann nur eine Teamleistung sein.

Schroder publiziert dazu, dass „soziale Verantwortung, Umweltthemen, Umgang mit Mitarbeitenden, keine Lohngefälle zwischen Frauen und Männern, Verringerung der Verdienstunterschiede zwischen Spitzenkräften und anderen Mitarbeitenden sowie Diversität Einfluss auf Renditen“ haben werden.



### 3. Nachhaltig produzieren – Ressourcen wiederaufbauen

Das Weltwirtschaftsforum hat das erste Mal in seinem Global Risks Report die Natur als das größte Risiko eingestuft. Käufer wählen immer häufiger die Nachhaltigkeit sowie den Umgang mit Ressourcen als wichtigste Kaufkriterien. Wer morgen noch im Markt sein möchte, stellt sich besser schnell darauf ein. 2020 waren bereits im Juli des Jahres die Ressourcen, die der Planet Erde im Laufe eines Jahres regenerieren kann, aufgebraucht. Braucht es mehr der Erläuterung?

# Die Zukunft ist jetzt.

Um diese Chancen zu nutzen, scheinen mir drei Hebel wichtig und geeignet, um einer Negativ-Entwicklung entgegenwirken zu können: Digitalisierung, Sinnhaftigkeit und Selbstorganisation sowie Nachhaltigkeit.

## Digitalisierung

Wenn ich von Digitalisierung spreche, dann meine ich damit nicht, dass wir uns damit begnügen, aktuelle Prozesse zu elektrifizieren. Dann bekommen wir etwas, was ein Kollege einmal als „digitale Rollator-Fahrer“ bezeichnet hat. Oder noch schöner: „Daten werden aus dem ERP

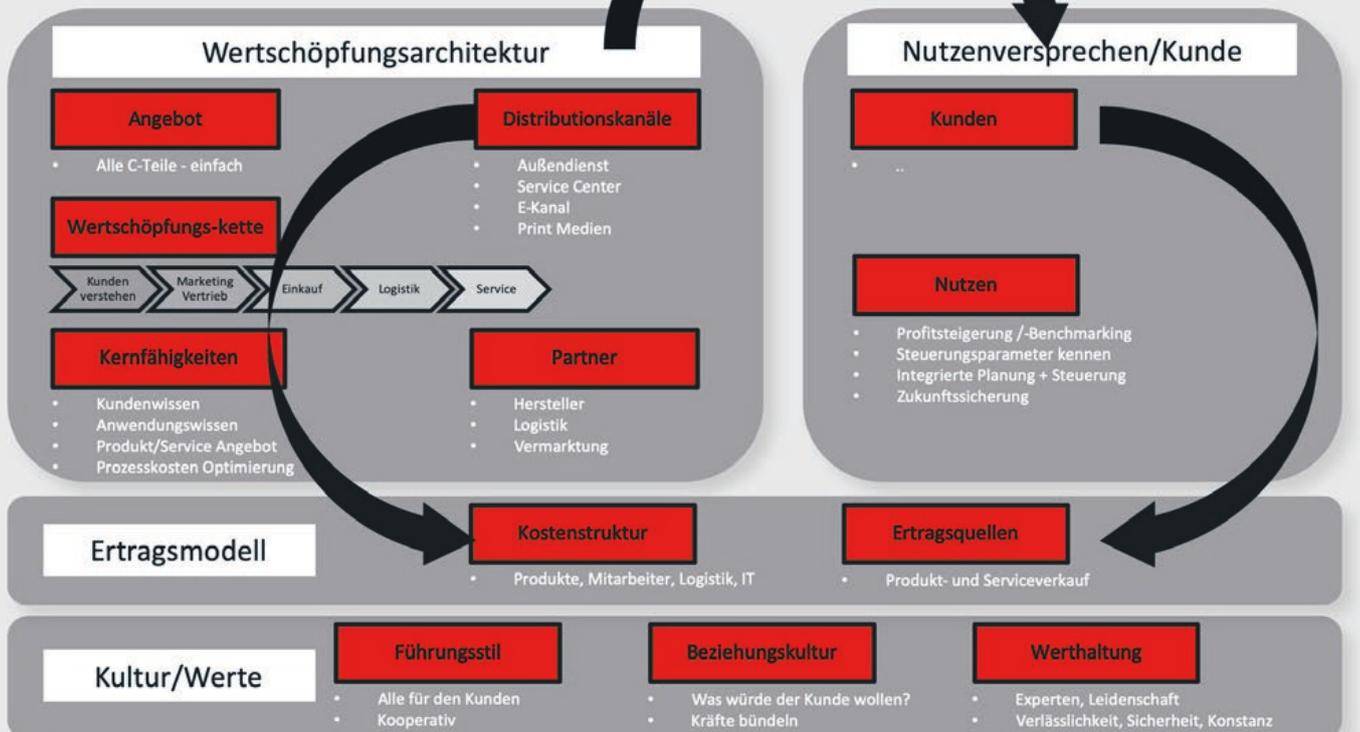
nach Excel exportiert und dann in das CRM-System importiert.“ Nahtlose, integrierte Systeme sind keine Digitalisierung, sondern die Voraussetzung dafür. Am besten beginnt man damit, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen: Was würde ein Angreifer tun, um Sie aus dem Geschäft zu schießen? Oder: Was würde Google tun, um mein Geschäft zu übernehmen?

Gerne nutze ich das Canvas-Business-Modell, um gemeinsam mit meinen Kunden über neue Business-Modelle nachzudenken. Das Geschäftsmodell stelle ich dann so dar:

»Was würde ein Angreifer tun, um Sie aus dem Geschäft zu schießen? Oder: Was würde Google tun, um mein Geschäft zu übernehmen?«

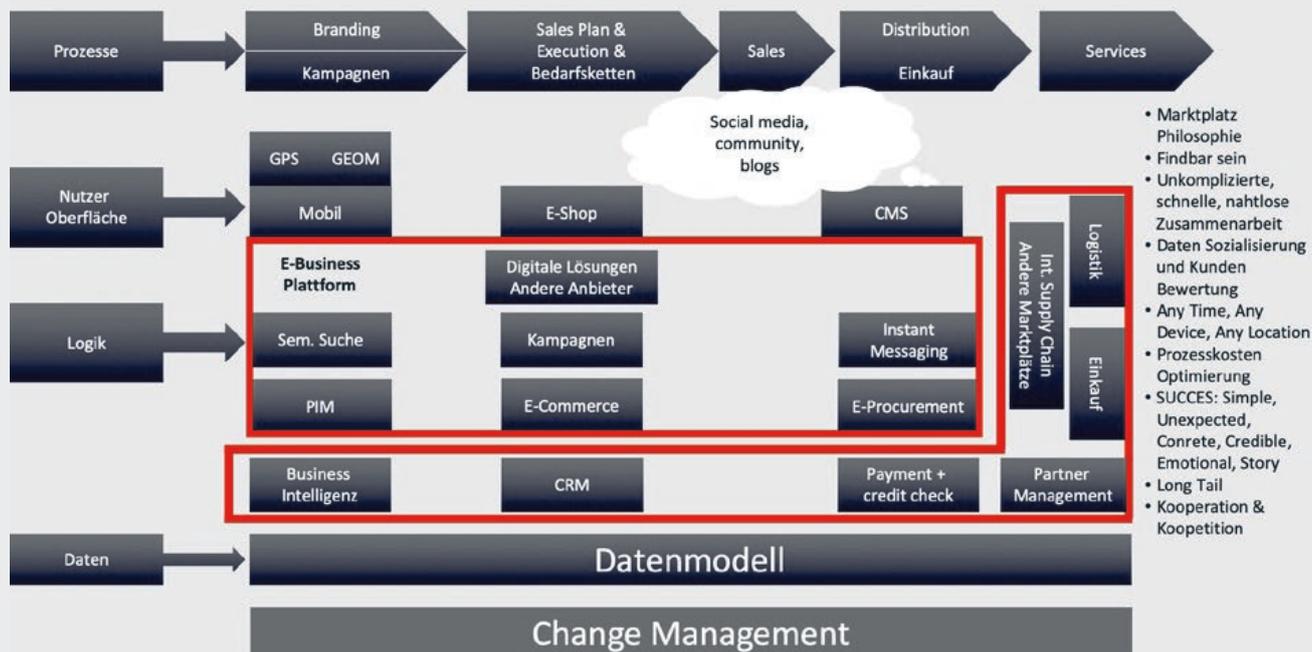
## Geschäftsmodell\*:

ERFOLG = CHANCE X STRATEGIE X  
MITARBEITER X STRUKTUR X ANGEBOT



\*nach Patrick Stähler und Norbert Haehnel

## Elemente der Lösung:



Die Lösungselemente können so aussehen, wie oben dargestellt.

Die Werkzeuge, die man sukzessive einsetzt, spielen eine entscheidende Rolle und Experimentierfreude ist die Voraussetzung. Sich dann jeden Morgen die nun sichtbaren Ergebnisse des Vortages anzusehen, wie z. B. Anzahl der Besucher und Conversion Rate, ist die Voraussetzung für ein agil optimiertes Vorgehen.

### Sinnhaftigkeit und Selbstorganisation

Diese beiden Elemente halte ich für entscheidend, was die Unternehmenskultur und die Fähigkeit zur Selbstführung angeht. Der Sinn kann nicht mehr sein, Geld zu verdienen. Wie soll ich das als Mitarbeitender verfolgen? Vielmehr muss der höhere Sinn als Leitplanke dienen. Beispiel: die Fluggesellschaft, deren Sinn es ist, allen Menschen einen Urlaub an ihrem Lieblingsort zu ermöglichen. Der finanzielle Erfolg kommt dann fast automatisch.

Erstauulich ist, wie gut sich Mitarbeitende mit den richtigen Leitplanken, mit Werten und Regeln selbst organisieren. Das schaltet den Vorgesetzten als Single Point of Failure aus und

nutzt die kollektive Intelligenz und Erfahrung. Teams kontrollieren sich in Bezug auf Produktivität selbst und sind im Umgang mit Low Performern oft viel fordernder, als die Organisation das sonst wäre. Vertrauen ist die Energie, die das ermöglicht. Synergien sind das Ergebnis.

### Nachhaltigkeit

Heute wird Nachhaltigkeit schärfer definiert, als das zu Beginn der Modeerscheinung Corporate Social Responsibility üblich war. Zero-Emission und

die Wiederherstellung verbrauchter Ressourcen sind das Kriterium. Oder glaubt irgendjemand, dass Herr Diess die erste carbonfreie Autofabrik in Ungarn ankündigt oder den ID.3 ohne CO2-Rucksack baut, weil er ein Menschenfreund ist? Nein, nach dem Dieselskandal hat Volkswagen begriffen, dass nur noch eine radikale Umkehr mit glaubwürdigen Resultaten den Käufer zum Neukauf eines Fahrzeugs der Volkswagen Gruppe bewegen kann.

- Gerade für die junge Generation ist das ein K.-o.-Kriterium. Das gilt auch in der Sharing Economy.
- Es geht um nachhaltiges, profitables Wachstum. Die ESG-Richtlinien für Kapitalanlagen haben nicht umsonst die Kriterien Environment, Social und Governance als Leitlinien für ein Investment definiert.
- Wir sind dabei, Wachstum und Lebensqualität neu zu definieren. Qualitative Kriterien wie z. B. die Qualität der Luft, Gesundheit, Enoughness, Klarheit usw. treten in den Vordergrund und es sind nicht mehr ausschließlich die quantitativen, die zählen.

**Wann definieren Sie Ihr Geschäftsmodell neu?  
Oder wird das jemand anderes für Sie tun?**

### **Hilgenstock persönlich**

Mein Lernen sagt mir: Neben allen neuen Techniken dieser VUCA-Welt, ganz gleich ob wir von künstlicher Intelligenz, Predictive Analytics, Industrie 4.0, kundenzentrischen Shops, Performance Management oder wovon auch immer reden, so ist das holistische Denken und Handeln für mich als Interim Executive wichtig. Nur so kann ich bei meinem Kunden Leitplanken aufbauen, die von Dauer sind. Und nur so kann ich Positives hinterlassen, das mittelfristig die Position meiner Auftraggeber stärkt und ihre Zukunft sichert.

Verlieren wir den Menschen oder die Umwelt aus den Augen, kann es keine nützlichen, dauerhaften Antworten in der neuen Welt geben. Das gilt übrigens auch für das Insolvenzverfahren. Natürlich geht es kurzfristig um das Überleben, um Liquiditäts- und Kostenmanagement. Ist der Weg Richtung Wachstum dann eingeschlagen, so kann es ohne den holistischen Ansatz keinen Erfolg mehr geben.



**HILGENSTOCK** ■  
Struktur für's digitale Geschäft

**Hilgenstock**  
**Struktur für's digitale Geschäft**  
Eckhart Hilgenstock  
Meisenweg 27  
22926 Ahrensburg

heh@hilgenstock-hamburg.de  
hilgenstock-hamburg.de

Telefon: +49 4102 498 999 0  
Mobil: +49 176 103 209 28