

Bosch/Hentschel/Kramer

MIT  
EXPERTENWISSEN  
VON  
GOOGLE & CO.

# DIGITAL OFFROAD

Erfolgsstrategien für die digitale Transformation



HAUFE.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Digital Offroad



Ulf Bosch, Stefan Hentschel, Steffen Kramer

---

---

# Digital Offroad

> 3 Zeilen-Abstand

Erfolgsstrategien für die digitale Transformation

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

---

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-10931-1 Bestell-Nr. 10263-0001

**ePub:** ISBN 978-3-648-10932-8 Bestell-Nr. 10263-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-10933-5 Bestell-Nr. 10263-0150

Ulf Bosch, Stefan Hentschel, Steffen Kramer

**Digital Offroad**

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Nicole Jähnichen, München

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Forget the Valley!</b> .....	13
The Magic Three .....	13
The Big One .....	16
<b>2 Gesunde Paranoia: Neue Konkurrenten lauern hinter jeder Ecke</b> .....	29
Schockstarre oder Aktionismus? Weder noch! .....	32
Vom Innovator's Dilemma zur beidhändigen Führung .....	34
Paranoia und Psychologie .....	37
Wir leben in einer VUCA-Welt .....	39
Die Mischung macht's: Motivierte, heterogene Teams unterstützen eine gesunde Paranoia .....	40
Stolpersteine auf dem Weg zu einer gesunden Paranoia-Haltung .....	41
Be paranoid, now! .....	43
Augen und Ohren auf: Was passiert im Markt? .....	45
Die Gedanken sind frei – gesunde Paranoia beginnt in den Köpfen der Mitarbeiter .....	45
Eine Paranoia ist nur gesund, wenn das Unternehmen auch nach ihr handelt .....	47
<b>3 Goin' Offroad: Setz die Karre in den Dreck!</b> .....	49
Wettbewerbsdifferenzierung durch Kultur .....	50
Konformität oder Charakter? .....	52
Andersartigkeit als Erfolgsfaktor: von genialen Tüftlern und legendären Unternehmern .....	56
Junge Wilde – Millennials als digitale Reifeprüfung und kultureller Richtwert für Unternehmen .....	59
<b>4 Mach dich schmutzig und krepel die Ärmel hoch!</b> .....	67
Die Magie des beidhändigen Unternehmens .....	70
Gibt es Sicherheit außerhalb der Komfortzone? .....	72
Abstieg aus dem Olymp .....	73
Kultur vorleben .....	76



	Resilienz .....	77
	Weg von den Schwächen – sondern: Stärken stärken .....	79
<b>5</b>	<b>Rollenspiele: Wer macht was?</b> .....	<b>81</b>
	Digital Leadership als geeignetes Führungskonzept .....	85
	Sabotage in der Führungsriege .....	87
	Wer in der Führungsetage hat das Zeug zum Digital Leader? .....	92
	Wie digital ist der Vertrieb? .....	95
	Welche Rolle übernimmt die Finanzabteilung? .....	97
	Der CIO: der einzig wahre Digital Leader im Unternehmen? .....	99
	Marketing übernimmt häufig die digitale Führungsrolle .....	100
	(Digitales) Wissen ist Macht! .....	101
<b>6</b>	<b>Lost in Navigation? Wer die Straße verlässt, braucht einen klaren Orientierungspunkt</b> .....	<b>105</b>
	Phänomen Nr. 1: Soziale Einbettung führt zu Konformität .....	106
	Phänomen Nr. 2: Pfadabhängigkeit .....	107
	Phänomen Nr. 3: Kultur als „Durchwursteln mit einer Bestimmung“ ..	108
	Weniger ist mehr .....	110
	Über Stock und Stein – mit Orientierungssinn und Bodenhaftung ...	112
	Kundenorientierung als „Nordstern“ der Kulturausrichtung .....	114
<b>7</b>	<b>Need for Speed!</b> .....	<b>119</b>
	Reagenzglas-Ökonomie hilft gegen Flops .....	121
	Fake Door .....	124
	Der mechanische Schachroboter .....	125
	Die „Pretend to own“-Methode .....	126
	Die Pinocchio-Methode – Bau einer nicht funktionalen, „leblosen“ Version des Produktes .....	126
	Wie der französische Schnellzug TGV zur digitalen Plattform wurde ..	127
<b>8</b>	<b>Fehler sind famos – Reifenwechsel leicht gemacht</b> .....	<b>131</b>
	Andere Länder, andere Fehlertoleranzen .....	133
	Nicht alle Fehler sind gleich .....	137
	Der Einfluss der Organisationsstruktur auf die Fehlerkultur .....	142
	360-Grad-Feedback: überschätzter Trend oder sinnvolles HR-Instrument? .....	143



	Gebt dem Scheitern eine Bühne! .....	144
	Jedem Fehler wohnt ein Wert inne .....	147
	Und wenn sich dann doch wieder ein Fehler einschleicht? .....	148
	Die Wichtige Rolle der Personalabteilung .....	149
	Je größer das Unternehmen, desto beschwerlicher der Weg zur Fehlerkultur .....	149
	Fail fast, fail cheap! .....	150
<b>9</b>	<b>Road to Hāna: Auch Umwege führen zum Ziel</b> .....	153
	#vanlife – das ortsunabhängige Leben im Hippie-Bus .....	154
	Digital Nomads – zu 100% remote .....	156
	Zwischen Kunst und Kommerz .....	158
	Kooperation statt Konkurrenz .....	161
	Im Dienste der Nachhaltigkeit .....	163
	Lost Horizon – die Digitalisierung hat symbolischen Charakter .....	165
<b>10</b>	<b>All terrain, all the time: mit dem neuen wandlungsfähigen Unternehmen durchstarten</b> .....	171
	Beständigkeit und Anpassungsfähigkeit: ein erfolgreiches Duo .....	176
	Leuchtturmprojekte und konstanter Kundenfokus .....	178
	Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Unternehmensplanung .....	180
<b>11</b>	<b>Kohle durch Kultur: Wandel ist kein Selbstzweck</b> .....	183
	Kultur als Geldvernichtungsmaschine .....	184
	Marktmacht und Kultur .....	186
	Kultur als Investitionskriterium .....	187
	Digitalisierung als Nemesis dysfunktionaler Kultur .....	188
	Kultur auf dem Prüfstand – Kultur ohne Ziel ≠ Kultur .....	189
	Strukturelle Hebel zur Realisierung der Kulturrendite .....	190
	Verhaltensbezogene Hebel zur Realisierung der Kulturrendite .....	193
<b>12</b>	<b>Niveauregelung – zurück auf den Highway!</b> .....	197
	Zuverlässigkeit und Purpose zählen .....	198
	Software und Daten-Know-how als Schlüssel .....	201
	Ein Leben in der Wolke .....	202
	Künstliche Intelligenz verändert viel .....	204

---

Danke .....	208
Autoren .....	209
Stichwortverzeichnis .....	211
Fußnotenverzeichnis .....	215
Literaturverzeichnis .....	223
Firmenverzeichnis .....	225

---

## Vorwort

Menschen und Unternehmen befinden sich in einer der größten Veränderungen seit Erfindung der Dampfmaschine. Nach der neolithischen Revolution, welche die Menschen sesshaft werden ließ, und der industriellen folgt nun die digitale Revolution. Viele Regeln des Zusammenlebens, der Arbeit und Produktion werden sich für immer verändern.

Diese Entwicklung trifft auch und gerade die deutsche Wirtschaft. Sie steckt inmitten ihrer größten Bewährungsprobe seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges und der Wiedervereinigung. Für 98% aller deutschen Unternehmen wird eine erfolgreiche digitale Transformation zu der strategischen Weichenstellung der nächsten Jahre.

Früher reichte es, wenn Firmen kosmetische Anpassungen an der Oberfläche vornahmen, um am Markt erfolgreich zu sein. Heute braucht es mehr. Die Digitalisierung stellt die Märkte radikal und mit rasanter Geschwindigkeit auf den Kopf. Big Data, Machine Learning, Virtual Reality – neue Technologien dieser Art werden in immer kürzeren Abständen entwickelt. Die Halbwertszeit von Wissen verkürzt sich erheblich. Erfolge der Vergangenheit zählen plötzlich nicht mehr.

Viele Unternehmen haben die Chancen der Digitalisierung zwar erkannt, läuten den Wandel jedoch nicht energisch genug ein. Dabei klaffen Anspruch und Wirklichkeit häufig weit auseinander: 62% der deutschen Unternehmen glauben, beim Entwicklungsstand der digitalen Transformation auf Augenhöhe mit der Konkurrenz zu sein. Doch tatsächlich wird in nur 16% aller befragten Unternehmen die Digitalisierung konsequent angegangen und umgesetzt.<sup>1</sup> Der „Sense of Urgency“, also die Überzeugung, etwas sofort verändern zu müssen, ist noch nicht auf jeder Vorstandsagenda angekommen. Das „Warum“ scheint mittlerweile immer klarer zu werden, aber das „Wie“ gibt vielen noch Rätsel auf – und so fragt sich so mancher Manager ratlos: „Wie kann ich mein Unternehmen schnell und nachhaltig auf Disruptionen und Umwälzungen im Markt vorbereiten? Wie kann ich den digitalen Wandel selbst gestalten und als Gewinner aus der Digitalisierung hervorgehen?“

---

Eines ist klar: Die digitale Transformation ist weniger eine Frage der Technologie, sie ist eine Frage der Führung. Leadership und Management zählen. Nicht nur Prozessabläufe oder die Produktentwicklung, sondern komplette Lern- und Veränderungsregeln der Organisation müssen angepasst werden. Längst sind Paradigmenwechsel eingetreten: Gehirn statt Muskelkraft, Schnelligkeit statt Größe, Testen statt Planen, Eigenverantwortung statt Macht, Unternehmertum statt Befehlsgewalt bestimmen heute und in Zukunft die Spielregeln der Wirtschaft.

Es reicht schon lange nicht mehr, einen Digital-Experten im Unternehmen zu benennen oder ein Start-up zu gründen und auszulagern. Wenn ein Besuch bei digitalen Playern im Silicon Valley nur zu der Erkenntnis führt, dass ab sofort die Krawattenpflicht im eigenen Unternehmen abgeschafft werden sollte, verpuffen solche gutgemeinten Exkursionen ohne Wirkung. Auch bunte Sitzsäcke und Kicker-Tische machen aus einem in die Jahre gekommenen, behäbigen Unternehmen noch lange kein blitzschnelles, schlankes Start-up. Die digitalen Anstrengungen allein auf das Thema „Big Data“ zu reduzieren, wie es derzeit häufig zu beobachten ist, greift ebenfalls zu kurz.

Die Unternehmenskultur wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Smarte, flexible Unternehmen, die sich an die neue Welt anpassen, besitzen überragende Wettbewerbsvorteile. Die Konzentration auf das Wesentliche, nämlich auf den Kunden, den Markt und den Wettbewerb, steht dabei an erster Stelle. Mitarbeiter lernen aus Fehlern und haben stets den Markt und die Kundenwünsche im Blick. Nur wenn die gesamte Organisation vom Einkauf bis zum Marketing mit allen Mitarbeitern auf die digitale Reise mitgenommen wird, kann die digitale Transformation gelingen.

Wie könnte eine Unternehmenskultur aussehen, die es einer Firma ermöglicht, für sich das Beste aus der Digitalisierung herauszuholen? Auf welche Werte im Kulturkanon müssen Führungskräfte und Mitarbeiter besonders achten? Antworten auf diese fundamentalen Fragen finden Sie in diesem Buch.

Wenn sich Unternehmen hierzulande auf den Weg machen, die dringenden Themen der digitalen Transformation anzugehen, ist das Buch ein wertvoller Begleiter. Es schlägt die Brücke zwischen extremer Kundenfokussierung und

atemberaubender Schnelligkeit der Silicon-Valley-Kultur auf der einen Seite und der detailgetreuen, durchdachten Qualität der deutschen Wirtschaft auf der anderen Seite. Wir haben in vielen hunderten Treffen und Gesprächen mit deutschen und amerikanischen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen die analoge und digitale Welt in vielen Facetten gut kennengelernt. Nun gilt es, das Beste aus beiden Welten miteinander zu kombinieren. Unsere Offroad-Strategie bietet dafür in zwölf Thesen Inspiration und neue Ideen, um diese gewaltigen Herausforderungen anzugehen. Auf Basis zahlreicher Fallbeispiele zeigen wir, wie sich Unternehmen erfolgreich ihre eigenen individuellen Wege ins digitale Ökosystem bahnen können.

Digitale Transformation gelingt nicht mit Einmal-Strategien oder Hauruck-Aktionen. Offroad steht für eine Denkhaltung, die dauerhaft und nachhaltig Flexibilität und Anpassungsfähigkeit etabliert – zuerst im Mindset der Mitarbeiter und dann im gesamten Unternehmen.

Lassen Sie sich ein auf das Abenteuer der innovativen Offroad-Strategie! Kommen Sie mit auf die spannende Reise abseits des Management-Mainstreams. Steigen Sie ein und schnallen Sie sich an. Let's go offroad. Wir wünschen Ihnen eine gute Fahrt!



---

# 1 Forget the Valley!

*Deutschland braucht kein eigenes Valley, sondern ein neues Mindset*

## The Magic Three

18. September 1875, Cork, 150 Seemeilen südwestlich vor der irischen Küste. „Mehr Kabel, wir brauchen mehr Kabel!“, schreit der ölverschmierte Matrose über achtern. Die riesige Holztrommel versenkt das beindicke Unterseekabel in die unruhige See. Sechs Männer leiten das tonnenschwere Band über eine ausgefeilte Rollentechnik in die 1.200 Meter tiefe Nordsee. Stechender Gummigestank legt sich über das Schiffsdeck. Dichter, pechschwarzer Qualm strömt unaufhörlich aus den Schornsteinen. Die „Faraday“, so der Name des Siemens-Kabelschiffs, schwankt in rauer See. Starker Regen peitscht gnadenlos auf die Besatzung. Seit neun Tagen schuftet die 42 Mann starke Crew, um Historisches für die Menschheit zu vollbringen.

Christoph Columbus hatte zwar 383 Jahre vorher Amerika entdeckt, verlässlich und dauerhaft telegrafisch verbunden mit Europa hat es jedoch ein Start-up namens Siemens & Halske. Zwei Jahre zuvor verlegte die amerikanische Atlantic Telegraph Company ähnliche Kabel. Doch ohne Erfolg: Aggressives Salzwasser zersetzte die minderwertig isolierten Kabel und machte sie nach kurzer Zeit unbrauchbar. Bis 1884 hat die Faraday alleine sechs transatlantische Kabel mit einer Länge von insgesamt rund 20.000 Kilometern verlegt. Eine Herkulesaufgabe.

Genauso wie die junge Firma Siemens in Berlin gegründet wurde, hatte auch ein gewisser Otto Lilienthal seinen „Firmensitz“ in der deutschen Hauptstadt. Damals wie heute zog die preußische Metropole die hellsten Köpfe an. In Hochzeiten rund um das Jahr 1883 beschäftigte Lilienthal in der Dampfkessel- und Maschinenfabrik Otto Lilienthal schon 60 Mitarbeiter. Sie waren mit 25% am Reingewinn des Unternehmens beteiligt – zur damaligen Zeit ein überaus progressives Vergütungskonzept, das die Leistungsfähigkeit des



---

jungen Unternehmens förmlich explodieren ließ. Dieses innovative Beteiligungsmodell empfand die Belegschaft als große Wertschätzung für ihre geleistete Arbeit. Es wirkte sich positiv auf Leistung und Teamgedanken aus.

Lilienthals eigentliche Passion war jedoch das Fliegen. Damals steckte dieser Traum nicht nur in den Kinderschuhen, sondern er galt als schier unmöglich. Gerade so, als wenn man in den 1940er-Jahren auf den Mond hätte fliegen wollen. Man hätte denjenigen für verrückt erklärt.

Seit 1874 tüftelte der Flugpionier in nächtelangen Experimenten an Luftwiderstand- und Auftriebsmodellen, studierte exakt den Vogelflug. Unzählige Storchen- und Gänsefedern wurden akribisch vermessen und deren Beitrag zum Flugverhalten festgehalten. Jahrelang notierte „der erste Pilot der Welt“ seine Messreihen Meter für Meter auf Papierrollen. „Die Nachahmung des Segelflugs muss auch dem Menschen möglich sein, da er nur ein geschicktes Steuern erfordert, wozu die Kraft des Menschen völlig ausreicht“, sagte Lilienthal damals und entwickelte etwas, das sich als die Innovation in der Luftfahrt herausstellen sollte: gewölbte Tragflächen, die einen größeren Auftrieb liefern als gerade geformte. Der Durchbruch der harten Entwicklungsjahre war geschafft. Das charakteristische Flügelprofil der Vögel war auch anderen Flugtechnikern nicht entgangen, aber Otto Lilienthal hatte sie gemeinsam mit seinem Bruder Gustav erstmals mit exakten Messungen verbunden. Ohne diese Aufzeichnungen hätten die Gebrüder Wright vermutlich Jahre länger für den ersten Motorflug gebraucht.

Im Frühjahr 1891 sollte schließlich Geschichte geschrieben werden. Die Lilienthals trugen stolz das erste Fluggerät aus dem Schuppen ihrer Firma. Strahlender Sonnenschein lag über der Gemeinde Derwitz bei Berlin. Die Luft war schon am Morgen auf 23 Grad erwärmt. Das Zwitschern der Vögel und Summen der Bienen begleitete beide auf dem Weg zum Windmühlenberg. „Stell die Flügel parallel auf den Boden“, rief Gustav seinem Bruder zu. Otto nahm Position im „Drewitzer Apparat“ ein, schaute vom 25 Meter hohen Berg hinab und trat langsam an die Abrisskante. Mit einem langen Schritt ließ er sich nach vorne fallen. Die Flügel breiteten sich zu ihrer vollen Spannweite von 10 Metern aus. Luft umströmte den gewachsenen Baumwollstoff. Gerade wie ein Strich flog der 43-jährige den kleinen Grashügel hinunter. Unten angekommen, nahm ihn freudestrah-

lend Bruder Gustav in die Arme: „Otto, es hat funktioniert!“ Gemeinsam hatten die beiden Brüder in diesem Moment Epochales vollbracht: die wissenschaftlichen Grundlagen der modernen Flugindustrie gelegt und eine Jahrhundert-Erfindung geleistet. Kaum jemand hat einen so großen Anteil an der Vernetzung der Welt wie die Gebrüder Lilienthal.

Im Silicon Valley nennt man solche Innovationen heutzutage vollmundig einen sogenannten Moonshot. Ein Moonshot im technologischen Kontext ist ein ehrgeiziges, exploratives und bahnbrechendes Projekt – ohne jegliche Erwartung an kurzfristige Profitabilität oder erkennbaren Nutzen und teilweise auch ohne eine vollständige Untersuchung von potenziellen Risiken. Was die Lilienthals abgeliefert haben, war ein Moonshot „at its best“, bevor das Valley überhaupt nur Erwähnung fand.

640 Kilometer südwestlich von Berlin, fast zeitgleich in einer kleinen Werkstatt der Benz & Cie. Rheinischen Gasmotorenfabrik in Mannheim. Seit Jahren forschte hier der junge Maschinenbauer Carl Benz an einem Verbrennungsmotor und einer elektrischen Zündung. Dieser Geniestreich stand zunächst unter keinem guten Stern. Carls Ehefrau Bertha Ringer boxte den in eine finanzielle Schieflage geratenen Ingenieur jedoch aus der Krise. Ihre Mitgift erlaubte 1871 die Eröffnung einer Eisengießerei und mechanischen Werkstätte. Benz schuf damit quasi die erste „Autofabrik“ der Welt. Das junge Unternehmen verschlang viele Tausend Reichsmark an Entwicklungskosten. Um den Geldfluss nicht zu stoppen, wurde Benz schließlich 1882 von seiner Hausbank gezwungen, das Unternehmen in eine AG umzuwandeln. Die harte Arbeit und die enorme finanzielle Belastung zahlten sich aus: Unter der Patentnummer 37435 schrieb Benz Industriegeschichte, als er im Januar 1886 das erste Fahrzeug beim Reichspatentamt anmeldete.

Siemens, Lilienthal und Benz stehen stellvertretend für eine Generation von Visionären, die mit ihrem Mut, Willen und ihrer Weitsicht das Fundament einer vernetzten Welt geschaffen haben. Glasfaserkabel, Flugzeuge und das Automobil haben in Deutschland das Licht der Welt erblickt. Diese Kerntechnologien bilden heute die Basis für die Vernetzung der Welt.

---

## The Big One

Das Silicon Valley zwischen San Francisco und San José ist in der Ära Lillenthal, Benz und Siemens noch ein sonnenverwöhntes, idyllisches Obstanbaugebiet, das damals mehrheitlich durch die Ernte süßer Pflaumen, Aprikosen und Birnen zu überzeugen wusste.

Warum etablierte sich das Silicon Valley an der amerikanischen Westküste? Technologisch gesehen spielt die Musik zu dieser Zeit nämlich zunächst an der US-Ostküste. Tech-Giganten wie General Electric oder IBM gehen 1892 in Boston und 1911 in New York an den Start. Mit dem kometenhaften Aufstieg dieser Konzerne in den 1940ern halten aber gleichzeitig Hierarchieebenen, Trägheit und politische Machtspiele Einzug in den Unternehmen. Einst als Vorzeigefirmen angetreten, lähmen sie durch statische und bürokratische Strukturen Agilität und Kreativität ihrer ambitionierten Mitarbeiter. Eine erste Abwanderungswelle beginnt: Genervt und zermürbt verlassen die ersten Querdenker und Talente die prestigeträchtigen Hightech-Tempel und ziehen gen Westen. Zu ihnen gesellen sich honorige Forscher von der Westküste wie Bill Shockley und John Bardeen, Nobelpreisträger und Erfinder des Transistors. Später kommt Gordon Moore dazu, der mit dem Moore'schen Gesetz grandiose Grundlagenforschung kreiert. Er entdeckt das Phänomen, dass sich die Prozessorleistung für Computer alle zwei Jahre verdoppelt, während sich der Preis gleichzeitig halbiert.

Ironie des Schicksals: IBM & Co. bilden damals die jungen Talente aus, die sich lossagen, um mit Mut radikal einen Neustart im Westen der USA zu wagen. Diese Jungen Wilden legen den Grundstein für das spätere Silicon Valley. Diese „Ausreißer“ schaffen durch ihren „New Way of Working“ schon damals die Basis für die bis heute gültige einzigartige Unternehmenskultur. Jahrzehnte später gründen sich ab 1995 die innovativen Tech-Riesen wie Amazon, Facebook, Google oder Salesforce und machen ihren „Ausbildern“ gewaltig Konkurrenz.

Ein weiterer Erfolgsfaktor könnte auch darin liegen, dass sich bei der Erschließung der USA nur die neugierigsten, mutigsten und risikobereitesten Männer und Frauen auf den langen Weg gemacht haben. Unerschrocken zogen sie bei der Besiedlung der Vereinigten Staaten von der Ost- zur West-

küste, um sich schließlich in Kalifornien niederzulassen. Sie bildeten so die Basis für das spätere Valley-Ökosystem. Mittlerweile ist aus dem 70 Kilometer langen und 30 Kilometer breiten, fruchtbaren Tal binnen Jahrzehnten das größte, innovativste und am dynamischsten wachsende Hightech-Mekka der Welt geworden. Der Name Silicon Valley feierte übrigens 1971 Weltpremiere durch die Erwähnung in der Wochenzeitung „Electronic News“.

Von den rund 3 Mio. Einwohnern arbeiten heute allein 2 Mio. in der Technologie-Branche. Das Bruttoinlandsprodukt der gesamten Bay Area betrug 2016 über 800 Mrd. US-Dollar, das Durchschnittseinkommen 78.000 US-Dollar.<sup>2</sup> Das Einkommen ist damit rund doppelt so hoch wie in Deutschland. Als einzelner Staat wäre Kalifornien mit über 2 Billionen US-Dollar Bruttoinlandsprodukt weltweit die achtgrößte Wirtschaftsmacht.

Der steile Valley-Aufstieg lässt sich im Wesentlichen symbiotisch an vier Elementen festmachen. Wie Lebensadern versorgen sie das Tal mit frischen Ideen, Kreativität und Mut, sich ständig neu zu erfinden:

1. **Bildung:** Den intellektuellen Nukleus liefert die Stanford University, die das Valley jährlich mit Tausenden hochqualifizierten Ökonomen, Ingenieuren und Programmierern versorgt. Die Eliteuniversität verfügt über einen Jahresetat von über 4 Mrd. US-Dollar.<sup>3</sup> Die Universität Mannheim als eine der führenden Top-Universitäten in Deutschland kam dagegen 2012 gerade einmal auf 115 Mio. Euro.<sup>4</sup>
2. **Finanzielle Ressourcen:** 2015 pumpten Risikokapitalgeber beeindruckende 34 Mrd. US-Dollar ins Valley. Die gut 2,5 Mrd. US-Dollar, die 2016 in Deutschland investiert wurden, wirken im Vergleich dazu ziemlich mickrig.
3. **Entrepreneurship:** Ein Glanzstück des Valleys ist die Gründung des Online-Bezahldienstes PayPal, der 1998 in San José durch sechs junge Unternehmer ans Netz gebracht wurde. Zu den „Magic 6“, wie sie heute gerne genannt werden, zählten unter anderem auch Elon Musk und Peter Thiel. Beide sind heute globale Unternehmergrößen. Elon Musk lehrt mit der Gründung von Tesla den etablierten Autoherstellern das Fürchten; Peter Thiel ist heute Mitgründer und Vorstandsvorsitzender von Palantir und war einer der ersten Investoren von Facebook.
4. **Qualifizierte Mitarbeiter:** Die Region zwischen San Francisco und San José zieht exzellent ausgebildete, hochmotivierte Mitarbeiter wie ein Magnet an. Im Kern sind es junge Frauen und Männer zwischen Mitte und

---

Ende 20. Sie alle träumen den amerikanischen Traum: vom armen Studenten zum Multimillionär. Weder Stechuhr noch Regelarbeitszeit hindern die jungen Gipfelstürmer an der Umsetzung ihrer beruflichen Visionen.

Superlative oder Kennziffern erklären die Valley-DNA aber nur lückenhaft. Es ist die Leichtigkeit, unkompliziert und ohne viel Brimborium ins Gespräch zu kommen. Die Kunst, Inhalte zu teilen und dadurch als Ganzes zu wachsen. All dies ist fokussiert auf ein Ziel: stets besser zu werden und zu lernen. Die Arbeitskultur setzt auf Agilität, Flexibilität. Sie macht es möglich, Produkte schnell zu schaffen, aber, wenn notwendig, auch radikal wieder zu verwerfen und neu zu starten. Das Motto lautet: „Fail fast, test, learn and iterate“ – Fehler schnell machen, testen, lernen und besser machen. So schallt es mittlerweile als Mantra durch das Technologie-Tal. „Wer kein Risiko eingeht, macht keine Fortschritte“, sagt Dave Packman vom Venture-Capital-Unternehmen Venrock. Schnelligkeit und 80%-Lösungen sind die Erfolgsrezepte in der rasanten, volatilen Jagd nach neuen, profitablen Geschäftsmodellen.

Diese Faktoren sind keine Manager-Schönwetter-Floskeln, sondern überlebensnotwendig. Warum? Seit 2001 sind gut die Hälfte der Fortune-500-Firmen verschwunden, unter ihnen beispielsweise Nokia und Kodak. Und diese Entwicklung wird anhalten. Eine Studie der School of Business der Universität Washington prophezeit sogar, dass bis zu 40% der heutigen Fortune-500-Firmen in den nächsten sieben Jahren vom Markt verschwinden werden. Hauptgrund dafür ist die Digitalisierung. Von den zehn weltweit wertvollsten Marken 2017 kamen allein acht aus dem Technologiesektor. 2007 waren es gerade einmal drei: Google, IBM und Microsoft.<sup>5</sup> Die Marktkapitalisierung der „Big 5“ (Amazon, Apple, eBay, Facebook und Google) übersteigt mit über 3 Billionen US-Dollar mittlerweile den Börsenwert des gesamten DAX 30. Dieser kam gerade einmal auf 2 Billionen US-Dollar (Stand: Ende 2017). Das ist erstaunlich, denn viele der „Big 5“ waren vor 20 Jahren noch nicht einmal gegründet.

Als „Patient Number One“ gilt die Musikindustrie. Sie war die erste Branche, welche die Auswirkungen der Digitalisierung auf das eigene Geschäftsmodell zu spüren bekam. Als 1999 die Musiktaschbörse Napster ans Netz ging, spielte die Musik noch bei den großen Labels: Universal, Sony Music und Warner waren damals die Platzhirsche, die zusammengenommen 80% Marktanteil auf sich vereinten. Aufgerüttelt durch den neuen Wettbewerber über-

zogen die Labels ihn mit Klagen, ohne selbst ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell parat zu haben. Die Napster-Attacke schlug damals große Wellen und ist sicher ein Paradebeispiel für die Disruption tradierter Branchen.

Die alteingesessenen Tonträgerunternehmen wickelten sich durch fehlende Innovationskraft, Arroganz und Selbstverliebtheit im Schallplatten- und CD-Markt Jahre später selber ab. Der Markt hat sich seitdem kolossal verändert. Die Langspielplatte wurde vom MP3-Format abgelöst und MP3 wiederum später von Streaming-Diensten. Global haben 2017 über 100 Mio. Kunden bezahlte Musikstreaming-Dienste abonniert. Die Nase vorn mit einem Marktanteil von über 40% hat das 2006 in Stockholm gegründete Unternehmen Spotify. In diesem hart umkämpften Musikmarkt werden in der Zukunft vermutlich maximal drei Player den Ton angeben. Für die späteren Einsteiger bleiben nur noch die Brotkrumen übrig. Mehr noch als in früheren Zeiten sorgt die digitale Umwälzung für einen deutlichen „The Winner takes it all“-Effekt.

Die Digitalisierung wird Unternehmen, Mitarbeiter, Zulieferer und Kunden nachhaltig verändern. Fast alle Unternehmen jedoch agieren immer noch in der 1. Ordnung. Dieser Wandel umfasst Anpassungen an der „Oberflächenstruktur“ der Organisation, wie beispielsweise Änderungen in den Prozessabläufen oder den Produkten, die das Unternehmen entwickelt. Der Markt veränderte sich nur langsam. Diese Anpassungen herrschten ungefähr in den 1960er-Jahren bis in das Jahr 1995, also in der Zeit, wo das Internet noch kein Massenmedium war.

98% aller deutschen und globalen Unternehmen sind mitten im Wandel der 2. Ordnung. Dabei verändert sich der Markt komplett. Gleichzeitig greifen Paradigmenwechsel, d.h., eine bestehende Technologie, ein Produkt oder eine Dienstleistung wird teilweise oder vollständig von anderen verdrängt. Dieser Wandel betrifft die „Tiefenstruktur“ der Organisation. Hierzu gehören die (teilweise) unbewussten Lern- und Veränderungsregeln der Organisation ebenso wie die kollektiven mentalen Modelle, so unter anderem die intelligente Nutzung des Wissens aller Mitarbeiter, Changemanagement und vieles mehr. Ohne ganzheitliche Strategie, aber vor allem ohne eine Änderung der Mentalität werden Unternehmen über kurz oder lang vom Markt gedrängt. Die Idee der lernenden Organisation ist nicht nur eine Lehrbuch-Phrase, sondern ein Überlebensticket für die nächsten fünf Jahre. Die Transformation

---

muss dabei auf jede Tiefe der Veränderung eine Antwort wissen, die gerade notwendig ist: von der Anpassung über die radikale Strukturveränderung bis hin zur Veränderung der mentalen Modelle.

Step by step werden alle Branchen in unterschiedlicher Intensität den massiven Wandel zu spüren bekommen – ob Banken, Medienkonzerne, der Einzelhandel, Speditionen, die Logistikbranche oder Automobilhersteller. 98% aller Branchen und Unternehmen brauchen eine nachhaltige und durchdachte Digitalstrategie. Schon heute fürchten 43% der globalen Firmen in Industrieländern ein Ende ihres Geschäftsmodells binnen der nächsten drei bis fünf Jahre.<sup>6</sup>

*Unternehmen müssen akzeptieren, dass sich das wirtschaftliche Umfeld nie mehr so langsam verändern wird wie heute.*

Was bedeutet diese Entwicklung nun für deutsche Unternehmen? Ist der Zug schon abgefahren? Winkt die deutsche Wirtschaftselite den übermächtigen US-Digital-Giganten nur noch hektisch auf dem Bahnsteig hinterher? Ist das „Good Old German Engineering“ ein Auslaufmodell und steht es wie eine ausgediente Dampflok bald auf dem Rangierbahnhof der Industriemorantik? Eines ist sicher: Der deutsche Mittelstand sowie die Industrie über alle Branchen hinweg müssen ordentlich Innovationskohle in den Dampfkessel schaufeln, den Highspeed-Express auf ein neues Digitalgleis setzen und die Zukunftswweichen richtig stellen.

Oder wie drückte es Frank Riemensperger, Geschäftsführer von Accenture, aus: „Die Zukunft der deutschen Industrie hängt von der Digitalisierung ab. Es geht nicht um kleine Korrekturen – es geht um alles.“ Das Zünglein an der Waage wird dabei der deutsche Mittelstand sein. Ein ehemaliger deutscher Bundeskanzler nannte ihn einst die „Herzkammer der deutschen Wirtschaft“. Obwohl Deutschlands Wirtschaft stark mit Unternehmen wie Deutsche Telekom, Daimler, E.ON, SAP und Siemens assoziiert wird, ist der Mittelstand der wahre Platzhirsch. Über 99% der 3,5 Mio. Unternehmen gehören dem Mittelstand an und steuern damit einen Anteil von fast 55% zur gesamten deutschen Wirtschaftsleistung bei.<sup>7</sup> Gerade im internationalen Vergleich punkten die „Hidden Champions“. Während hierzulande über 1.300 heimliche oder unbekannte Weltmarktführer famoses Wachstum pro-



duzieren, bringen es die USA auf nur 370 und Großbritannien gerade einmal auf 70 mittelständische Unternehmen.<sup>8</sup> Trotz guter Konjunktur und Exportwachstum ist aber nicht alles Gold, was glänzt. Zwar setzen 70 bis 80% der mittleren und kleinen Unternehmen Digitalisierungsprojekte auf. Aber nur 28% von ihnen haben eine durchgehende Digitalstrategie. Deutlich zu wenig, denn das Thema Digitalisierung rangiert zu 66% ganz oben auf der Liste der strategischen Agenda amerikanischer Unternehmen.<sup>9</sup> Wenn es gelingt, den Mittelstand als Fundament der deutschen Wirtschaft digital zu transformieren, käme das dem Zertrümmern des gordischen Knotens gleich. Die große Mehrheit dieser Unternehmen verkauft ihre Produkte und Dienstleistungen an andere Unternehmen (Business to Business, B2B). Im B2B-Bereich laufen bereits über 70% des Informationsprozesses online, bevor potenzielle Kunden den ersten Kontakt via Telefon oder persönlich aufnehmen.<sup>10</sup> B2B-Einkäufer werden immer jünger, erwarten exzellente Internetauftritte, bei denen Preise und Ansprechpartner durch eine einfache Navigation intuitiv auffindbar sind.

Aber nicht nur der Mittelstand muss digital aufrüsten, auch deutsche Großkonzerne haben noch diverse Hausaufgaben zu erledigen. Ein Paradebeispiel dafür ist die deutsche Autoindustrie. Über die letzten Jahrzehnte galt stets das Motto: breiter, stärker, schneller, größer. Die Konzerne aalten sich bis dato in einer Welt mit V6, V8, W12, Biturbo, PDK-Getriebe und Doppelzündspulen. Alles Technik-Features aus der Ära des Verbrennungsmotors. Noch 2017 kündigte Daimler eine 3-Milliarden-Euro-Investition in eine neue Dieselmotoren-Familie an.

Spätestens seit 2011, als Google die ersten autonomen Autos auf ihre Testfahrten im sonnigen Kalifornien schickte, hätten sich in deutschen Auto-Chefetagen erste Sorgenfalten bilden müssen. Denn in Zukunft wird nicht derjenige Hersteller gewinnen, der aus 250 PS mit Turbolader-Tamtam noch 59 PS mehr herauskitzelt und das als Sportkick-Adrenalin-Paket verkauft, sondern das Unternehmen, das die smartesten Business-Modelle rund um die „Hardware Automobil“ anbietet. BMW machte schon 2007 die Investitions-Schatulle weit auf. Aber statt zu skalieren, erstickten die Münchner den Erfolg mit Eigenrichtlinien: „Wir bringen größere Elektroautos erst auf den Markt, wenn wir sicherstellen können, dass deren CO<sub>2</sub>-Bilanz substan-