

# Sind Sie fit für das digitale Zeitalter?

Veränderungen brauchen neue Kompetenzen. Was es braucht, um als Digital Leader erfolgreich zu sein, weiß **Martin Giesswein**

In den Jahren 2011 bis 2014 musste ich als regionaler General Manager in Nokia Phones den Niedergang eines Marktführers miterleben und mitverantworten. Vordergründig war der Grund das iPhone, später waren es die Android-Smartphones, die die beliebten, robusten, kleinen Nokia Telefone vom Markt verdrängten. Doch die Wahrheit – die ich damals noch nicht kannte – lag tiefer:

## Branchen werden disruptiert

Mit dem Eintritt von Apple wurde aus einer Telekommunikationsbranche ein neuer Industriezweig: Der des mobilen Internets. Touchscreen, einfache Bedienbarkeit und komfortabler Zugriff aufs Internet waren die äußeren Zeichen des Wandels. Darunter lag aber ein Aushebeln der Macht der Telekomanbieter. Apple und Google hielten den direkten digitalen Kontakt

mit dem Endkunden. Bis hin zum Bezahlen an der Supermarktkassa läuft ein guter Teil unseres digitalen Lebens über die beiden großen Ökosysteme.

So wie Nokia Phones und die Telekombranche haben die Digitalisierung und die Internetwirtschaft auch viele andere Bereiche verändert: Fotografie, Kino, Versicherung, Banken, Mobilität, Versandhandel, Marketing, Partnerschaftsanbahnung, wie wir Steuern bezahlen und wie wir uns selbst in sozialen Medien vermarkten.

### **Nicht im Digitalen geboren?**

Viele von uns, Verantwortliche in Unternehmen und öffentlichen Organisationen, sind nicht in der digitalen Zeit geboren, wir sind hineingewachsen. Und suchen laufend nach Wissen zu den neuesten Entwicklungen, damit unser Unternehmen nicht das gleiche Schicksal wie Nokia Phones erfährt.

### **Probe aufs Exempel**

Ähnlich wie über Fußball sprechen viele gerne über die Digitalisierung auf einer noch zu oberflächlichen Ebenen. Wir Nicht-Digital-Betriebswirte kennen wahrscheinlich nicht die 10 erfolgreichsten digitalen Geschäftsmodelle, die seit 20 Jahren die globale Wirtschaft verändert haben: Die Modelle Abo, Free, Freemium, Plattform, Ökosystem, Use-don't-own, Experience, Hypermarket, Pyramid und On-demand. Modelle, die mit einer Ausnahme (eine saudische Ölfirma) die teuersten und profitabelsten Firmen dieses Globus geschaffen haben: Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft und

Alibaba. Alles digitale Newcomer. Manche dieser Modelle sind uns zwar namentlich geläufig, weil sie keine reine Erfindungen des digitalen Zeitalters sind. Aber im Digitalen entfalten diese Modelle, insbesondere wenn sie miteinander kombiniert und zu geringen Grenzkosten skaliert werden, die Marktmacht, die zur heutigen Oligopolisierung der Internetwirtschaft geführt haben.

### **Wo spielt die digitale Musik?**

#### **Die 4 Kompetenzfelder**

Dieses Beispiel der Top-10-Geschäftsmodelle ist eines der Wissenselemente der 4 Kompetenzfelder des Digital Leadership – also der modernen Führungstätigkeit. Und somit ein Fixstarter, wenn Sie sich selbstsicherer und performanter in der heutigen Wirtschaft bewegen wollen. Hier die Inhalte aller 4 Felder.

#### **» Kompetenzfeld 1: Werkzeug**

Im ersten Kompetenzfeld geht es um diese gerade beschriebene Erweiterung der klassischen Betriebswirtschaft, um Werkzeuge, die ein Digital Leader für das tägliche Management braucht. Neben den Geschäftsmodellen geht es hier um das Nullgrenzkostenphänomen der digitalen Automatisierung, ein modernes Datenmanagement, verkürzte Produktzyklen bei exponentieller Marktdurchdringung und ein gutes Verständnis für modernes Innovationsmanagement.

#### **» Kompetenzfeld 2: Organisation**

Im Kompetenzfeld Nummer zwei geht es um die Organisation: Wie betten Sie diese digitalen

Strategien und Vorgehensweisen in Ihre Organisation ein, wie gestalten Sie die Abläufe, wie wird die Organisation innovationsfreundlich und sogar innovationsbelohnend? Sind Ihre hierarchischen Strukturen zeitgemäß oder müssen Sie Elemente der Holokratie, der agilen Organisationen oder der Microservices verwenden, um eine Zukunft des gesamten Unternehmens zu garantieren?

#### **» Kompetenzfeld 3: Technologie**

Die dritte Kompetenz ist Technologieverständnis. Führungskräfte müssen Technologie verstehen, und zwar abseits der Hypes, die durch Medien und Berater gepflegt werden. Digital Leader verstehen, welche Technologien für ihr Unternehmen wichtig sind. Sie wissen, wie sie diese einsetzen, wann sie sie erproben und umsetzen und welche Technologien sie auch auf die lange Bank schieben können, weil sie noch nicht reif sind oder für die individuellen Ziele des Unternehmens nicht sinnvoll eingesetzt werden können. Ein gängiges Mittel dazu ist ein Technologieradar.

#### **» Kompetenzfeld 4: Mensch**

Das vierte Kompetenzfeld und die Krönung zum Digital Leader ist ganz klar der Fokus auf den Menschen – der Mensch steht im Mittelpunkt, ist Nutznießer der Digitalisierung. Dabei ist es egal, ob es hier um die Kundin oder den Kunden geht oder die Mitarbeitenden im Unternehmen. Auch Sie als Führungskraft sind selbst Mittelpunkt dieser Entwicklung, die den Menschen ins Zentrum der Digitalisierung rückt. Wenn wir es nämlich nicht schaffen, den Menschen in den

Mittelpunkt zu stellen, haben alle digitalökonomischen Gesetzmäßigkeiten, Technologien und noch so tollen Organisationsmöglichkeiten keinen Sinn. Am Ende kommt es darauf an, dass wir einen unternehmerischen und persönlichen Nutzen erhalten.

### **Bleiben wir persönlich**

Neben allen Fakten, die Sie sich aneignen können, geht es also aber auch um den Mindset: Wie sehr stehen Sie Veränderungen offen gegenüber und wollen diese mit Ihren Teams gestalten? Die bewährte Methode, um diese Frage zu beantworten, ist eine anonyme Selbsteinschätzung, die ich in den letzten Jahren mit dutzenden Teams durchführen durfte. Viel Erfolg und Erkenntnisse mit dieser sehr persönlichen Weiterentwicklung in der Welt der Digitale Leaders.

Mag. Martin Giesswein hat 25 Jahre Erfahrung in der Digitalisierung. Als Manager beim Negativbeispiel Nokia, als erfolgreicher CEO von Internetunternehmen, als Investor und Gründer von Startups und als Trainer von jährlich 500 Führungskräften in Deutschland und Österreich.

 **Klick! [www.martingießwein.com/buch](http://www.martingießwein.com/buch)**

**Seminartipp: Digitalisierungsmethodik für den österreichischen Mittelstand**

Termin: 25.11.2021 / Ort: WIFI Wien  
Weitere Informationen und Anmeldung zum Seminar unter [www.wifiwien.at/25349x](http://www.wifiwien.at/25349x)

 **Klick! [www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)**