
Digitale Führungsinelligenz: „Adapt to win“

Leila Summa
(Hrsg.)

Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“

Wie Führungskräfte sich und ihr
Unternehmen fit für die digitale
Zukunft machen



Springer Gabler

Herausgeber
Leila Summa
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-10801-4 ISBN 978-3-658-10802-1(eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-10802-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Phantom Vibration Syndrom. Kennen Sie das? Haben Sie das gar schon einmal gespürt? Kürzlich wurde mir am Berliner Hauptbahnhof mein iPhone gestohlen. Stellen Sie sich vor: Ich war auf einem drei Tage dauernden Business-Trip von Hamburg nach Berlin, dann Frankfurt und München. Und plötzlich stand ich in der Eingangshalle des Bahnhofs Berlins – komplett unverbunden. „Always on“ wurde im Nu zur Vergangenheit. Ich realisierte bald, dass der Verlust des mobilen Gerätes mich des Zugriffs auf meine Kontakte, Telefonnummern, E-Mails, meine Terminplanung, meine Uhr, Google Maps, meiner sozialen Netzwerke und der Verbindung zu meinen Kollegen und Freunden beraubte. Da stand ich nun, komplett ohne Zugang zur digitalen Welt. Ein sehr ungewohntes – eigenartiges Gefühl. Sie werden nun vielleicht denken: „Wie schön! Endlich mal keine E-Mails mehr bekommen.“ Oder: „So war es früher ja auch.“ Ich empfand dies definitiv nicht als gewollte Sendepause. Die folgenden drei Tage waren geprägt von einer ungewollten Kontakt-Sperre, einer digitalen Informations- und Kommunikationsverknappung und Stunden des unproduktiven Wartens an Bahnhöfen und an Flughäfen. Ich fühlte ich mich allein. Fast schon verloren und komplett von meinem sozialen Umfeld abgekoppelt. Und in diesem Moment spürte ich es, dieses imaginäre Vibrieren in meiner Hosentasche. Das sogenannte „Phantom Vibration Syndrom“, wurde ich später aufgeklärt. Das Phänomen ist vergleichbar mit einem Phantomschmerz: Man spürt das Vibrieren eines Gerätes, obwohl das Gerät nicht da ist. Was lernte ich in dieser Situation? Wie oft im Leben, spürt man erst bei Abwesenheit einer Person oder Sache die wahre Bedeutung. Internet und digitale Kommunikation sind dermaßen allgegenwärtig und selbstverständlich geworden in unserem Leben, dass die Nutzung uns nicht mehr bewusst ist. So wie die Luft, die wir zum Atmen benötigen. Sie ist einfach da. Nicht nur für mich, sondern auch für alle anderen. Für Ihre und meine Kunden. Man selber kann die Entwicklung lieben oder hassen. Vermeiden kann man sie nicht. Und es mag vielleicht klischeehaft klingen, aber es ist Realität geworden: Die Digitalisierung verändert unser Leben radikal. Und damit auch, wie wir ein erfolgreiches Business führen. Wie konsequent haben Sie und ihr Unternehmen sich der neuen Ausgangslage angepasst?

Lassen Sie uns einen Test machen: Hat Ihr Unternehmen einen Chief Digital oder Transformation Officer eingestellt oder darüber nachgedacht? War Ihr Management im Silicon Valley? Lädt es in regelmäßigen Abständen spannende Redner aus der sogenannten „Digitalen Welt“ ein? Werden Sie inzwischen in jeder dritten Sitzung damit konfrontiert, was „die Großen“ wie Amazon, Ebay, Facebook usw. alles besser machen oder dass „der Zug doch schon abgefahren ist“? Ja? Dann sind Sie hier richtig. Nein? Dann sind Sie hier erst recht richtig.

Die Meinung, das Internet verändere alles radikal und in einer ungeahnten Dynamik, trifft nicht ganz unerwarteter auch heute noch zu. Unsere Bundeskanzlerin Angela Merkel hat das mittlerweile bald 30 Jahre alte Phänomen als „Neuland“ bezeichnet und wurde von der Online-Community dafür belächelt. Aber leider hat Frau Merkel nicht ganz Unrecht: Der Begriff „Neuland“ benennt implizit die vorherrschenden Unsicherheiten und Ängste, die es im Umgang mit den digitalen Medien zu überwinden gibt, um von den immensen Chancen zu profitieren.

Und dennoch stellen sich (veränderungsresistente) Geschäftsführer und Entscheider immer noch die Frage, weshalb sie in den Marketing- und Vertriebsaktivitäten vermehrt auf digitale Kanäle setzen oder weshalb sie ihr etabliertes Geschäftsmodell anpassen müssen. Diese Fragestellung zielt in die falsche Richtung. Es geht nicht um das Warum, sondern um das Wie.

Digitale Führungskräfte profitieren schon lange vom Businesspotenzial der Digitalisierung. Sie nutzen die Hauptherausforderungen des 21. Jahrhundert zu ihrem Vorteil: die immense Geschwindigkeit, mit der sich Technik exponentiell entwickelt, und dass die traditionellen Unternehmen unfähig sind, diese Veränderungen zu verstehen und zu absorbieren. Aber genau diese unternehmerische Fähigkeit ist heute enorm wichtig: Organisationen mit einer digitalen Unternehmenskultur und transformativen digitalen Leadern haben schon lange verstanden, dass Veränderung zur Normalität gehört und Stabilität ein Ausnahmezustand ist. Wird das bei Ihnen im Unternehmen bereits so gelebt? Dann möchte ich Sie herzlich willkommen heißen im Zeitalter des digitalen Change Continuum. Lassen Sie uns bereits hier einen der häufigen Denkfehler auflösen: Die digitale Business Transformation ist nicht beendet, wenn Sie eines der unzähligen Sub-Projekte zum Erfolg geführt haben. Sie sind lediglich einen Schritt weiter – oder wie die Mitarbeiter von Facebook zu sagen pflegen: „This journey ist only 1% finished.“ Fakt ist, Sie werden zukünftig immer öfter Bewährtes loslassen und sich auf unbekannte, neue Wege einlassen. Sie werden es tun, auch wenn das für die meisten von uns unbequem ist, denn Sie möchten erfolgreich bleiben. Und das, was Ihnen früher Lorbeeren und Umsatz eingebracht hat, ist heute leider nur noch sehr bedingt gewinnbringend. Aber die Geschwindigkeit der eigenen und der unternehmerischen Anpassungsfähigkeit ist heute und auch morgen ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Die Anpassungsfähigkeit an die Anforderungen einer digitalen Welt ist dermaßen wichtig, dass ich der Meinung bin, dass der Begriff der „digitalen Führungszintelligenz“ eingeführt werden soll, die da ansetzt, wo der größte Bedarf liegt: in der Führung.

Digitale Führungsintelligenz ist der Schlüssel zum Erfolg, um den fundamentalen Wandel professionell und erfolgreich im eigenen Unternehmen durchzuführen und die passende Strategie, Struktur und Kultur zu etablieren.

Anpassungsfähigkeit bedeutet Veränderung. Diese wiederum ist unter anderem eine Folge von bewussten und unbewussten Entscheidungen für das Neue und Unbekannte. Entscheidungen – gerade wenn Sie ergebnisoffener sind, als Sie es normalerweise gewohnt sind – erfordern Aufmerksamkeit und Zeit. Und diese hat im Alltagsgeschäft selten jemand, man nimmt sie sich (oder eben nicht). Lesen Sie dieses Buch ohne den Anspruch, ein universelles Patentrezept für gutes Gelingen zu finden, aber mit der Offenheit, Tipps und Inspiration für den digitalen Alltag zu erhalten.

Natürlich können sich auch gerne Unternehmen mit digitaler DNA als Vorbild nehmen, wie zum Beispiel Amazon, Google und Facebook. Sie werden jedoch Ihren eigenen Weg finden, und der besteht nicht darin, es den drei Großen gleichzutun. Deshalb möchte ich gemeinsam mit meinen Co-Autoren aus traditionellen, aber auch digitalen Unternehmen im deutschsprachigen Raum wie beispielsweise Telekom hub:raum, Payback, SAP, Pro7Sat1, dem Mobilitätsportal Qixxit der Deutschen Bahn, Thomas Cook, den Schweizerischen Bundesbahnen, Telefónica und einigen mehr Einblicke für die Praxis geben. Wir werden in diesem Buch wertvolle Erfahrungen, Lessons Learned, Erfolgsfaktoren und Starthilfen für den eigenen beruflichen Alltag geben. Es sind authentische Beschreibungen, welche Chancen sich durch die Digitalisierung ergeben, was funktioniert hat und was weniger empfehlenswert ist. Ich hoffe, es hilft Ihnen, zukünftig die richtigen Entscheidungen zu fällen.

Setzen Sie als Führungskraft die Prioritäten richtig und beschäftigen Sie sich heute mit dem Thema, das Ihnen auch morgen noch Ihren Businesserfolg sichern wird: der digitalen Business Transformation.

Und falls Sie den Aussagen in diesem Buch nicht überall zustimmen, kontaktieren Sie mich oder diskutieren Sie es mit Ihren Kollegen und Freunden. Jede Auseinandersetzung mit dem Thema – sei sie noch so kontrovers – bringt Sie weiter auf dem Weg zum digitalen Leader.

Ich habe noch selten ein so großes Interesse für ein Thema und dermaßen viel bedingungslosen Support erfahren dürfen. Ein herzliches Dankeschön für die unzähligen leidenschaftlichen Gespräche, provokativen Fragen, das Aufzeigen von Denkfehlern, hilfreiche Feedbacks und Inspiration zwischen den Zeilen geht an:

Axel Schickore, Ella Summa, Robert Kirchhoff, Rudolf Fischer, Harry Kratel, Jomique De Vries, Uwe Frers, Sylvia Wertli, Birgit Meier, Peter Borchers, Markus von der Lüche, Oliver Bohl, Marco Ryan, Julia Jovana Kronenwett, Oliver Kempkens, Christoph Bornschein, Christine Kirbach, Friederike Aulhorn, Harald Eichsteller, Markus Leptien, Jan Ehlers, Prof. Dr. Martin Kupp, Thomas Koch, Eva-Maria Fürst, Patrick Schenck, Mark David Krymalowski, Brigitte Lammers, Prof. Dr. Roland Conrady, Stefanie Wählert, Carla Isabel Bockelmann, Thomas Hutter, Xenia Meuser, Georgia Stegmann, Muschda Sherzada und Herby Marchetti.



Abb. 1 Wegweiser durch das Buch

Abbildung 1 dient als Wegweiser durch das Buch.

Lassen Sie sich dazu motivieren, die (un)bequemen Denkipulse für Ihre Veränderung zugunsten einer digitalen Welt zu nutzen. Viel Lesespaß!

Die Herausgeberin
Leila Summa

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Adapt to win!	1
	Christoph Bornschein	
2	(Un)Bequeme Denkipulse für Veränderung zugunsten einer digitalen Welt	13
	Leila Summa	
3	Digitale Führungsinelligenz	151
	Leila Summa	
4	Digitale Führungsinelligenz in der Praxis	171
	Marco Ryan, Oliver Bohl, Patrick Comboeuf, Friederike Aulhorn, Christine Kirbach, Julia Kronenwett, Peter Borchers, Markus von der Lühe, Markus Leptien, Oliver Kempkens, Mark David Krymalowski, Brigitte Lammers, Patrick Schenck, Thomas Koch, Harald Eichsteller, Jan Ehlers und Martin Kupp	
5	Viel Erfolg im Zeitalter des digitalen Change Continuums	413
	Leila Summa	

Mitarbeiterverzeichnis

Friederike Aulhorn DB, Frankfurt, Deutschland

Oliver Bohl Payback, Muenchen, Deutschland

Peter Borchers Telekom hub:raum, Berlin, Deutschland

Christoph Bornschein TLGG, Berlin, Deutschland

Patrick Comboeuf SwissLife, Zuerich, Schweiz

Jan Ehlers Berlin, Deutschland

Harald Eichsteller Pulheim, Deutschland

Oliver Kempkens Russel Reynolds Associates, Frankfurt, Deutschland

Christine Kirbach ProSiebenSat.1 Media AG, Unterfoehring, Deutschland

Thomas Koch Duesseldorf, Deutschland

Julia Kronenwett ProSiebenSat.1 Media AG, Unterfoehring, Deutschland

Mark David Krymalowski Beisheim Center, Egon Zehnder International GmbH,
Berlin, Deutschland

Martin Kupp Grayan et l'hopital, France

Brigitte Lammers Beisheim Center, Egon Zehnder International GmbH,
Berlin, Deutschland

Markus Leptien O2, telefonica, Hamburg, Deutschland

Markus von der Luehe Freeformers, Muenchen, Deutschland

Marco Ryan Thomas Cook Group, London, UK

Patrick Schenck Tchibo, Tchibo, Deutschland

Leila Summa Hamburg, Deutschland

Die Herausgeberin



Leila Summa Welt sind die digitalen Medien. Sie begleitet und verantwortet seit 17 Jahren digitale Business-Transformations- und Innovationsprojekte in der Medien-, Telco-, Retail- und der Reisebranche.

Startpunkt ihres beruflichen Werdegangs war die Tamedia AG – eines der großen Medienunternehmen in der Schweiz –, wo sie 1999 als „Stv. des Leiters von FACTS online“ die Anfänge des Dot-Com-Hypes erlebte sowie als „Channel Manager“ am Aufbau der ersten Online-Präsenz des Tages-Anzeigers beteiligt war. 2003 konzipierte und führte sie bei einem führenden Schweizer Telekommunikationsunternehmen als Leiterin des Bereiches „eHuman Resources“ das webbasierte Employee-Relation-Management-Portal ein. Danach übernahm sie als „Head New Media Communications“ die Verantwortung für Intranet & Internal Relations sowie diverse strategische Kommunikationsprojekte. Sie begann bereits 2006 mit Unterstützung des CEOs, Web 2.0 (Blogs, Wikis, Podcasts und Co.) als Teil einer effektiven Unternehmenskommunikation und zur Steigerung der Mitarbeiterloyalität einzuführen. Danach wechselte sie zur Migros – einem führenden Einzelhandelsunternehmen der Schweiz –, um bereits 2009 als Director Social Media Facebook, Twitter und Co. sowie die Crowdsourcing-Plattform „migipedia.ch“ zur Steigerung des Kundendialogs einzuführen.

Leila Summa arbeitete von 2011 bis 2015 bei Facebook Germany und beriet ausgewählte Top-Brands im Veränderungsprozess vom klassischen hin zu einem integrierten Marketing-Approach. Dies umfasste schwerpunktmäßig Themen, wie Facebook und Instagram zur Markenführung, zur Steigerung der Kundenloyalität sowie des Abverkaufs eingesetzt werden können.

Seit Januar 2016 ist sie als Senior Vice President Marketing Solutions bei XING tätig.

Man trifft sie als Referentin und Moderatorin bei verschiedenen Branchenevents und sie ist seit 2009 Jurorin unterschiedlicher digitaler Awards im In- und Ausland.

Ausbildung:

Leila Summa hat an der Universität Zürich Publizistikwissenschaften studiert und an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK) das Nachdiplomstudium in Mobile Application absolviert. Ihr MBA-Studium mit Fokus auf „International Management Consulting“ hat sie 2008 mit der Thesis „The emerging importance of Social Media Maturity for an effective introduction of Social Customer Relationship Management: A case study of a leading Swiss retailer“ verfasst und ein „Social Media Maturity Model“ entwickelt.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Wegweiser durch das Buch	VIII
Abb. 2.1	Digital Change Continuum. (eigene Darstellung)	16
Abb. 2.2	The Flower of Digital Leadership: Digital Leadership Intelligence. (eigene Grafik von Robert Kirchhoff/Leila Summa)	19
Abb. 2.3	Eigene Darstellung „The Golden Circle“. (nach Sinek 2009)	23
Abb. 2.4	Eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner „Hype Curve“ und „Wins over time“. (Quelle: Kotter 2014)	37
Abb. 2.5	Sichtbarkeit von Resultaten. (eigene Darstellung in Anlehnung an Gartner „Hype Curve“ und „Wins over time“, Kotter 2014)	39
Abb. 2.6	Stakeholder-Management in digitalen Projekten. (eigene Darstellung)	73
Abb. 2.7	Beurteilung der digitalen Affinität und Kompetenz. (eigene Darstellung)	74
Abb. 2.8	Nachhaltige Innovation vs. disruptive Innovation. (eigene Darstellung in Anlehnung an Christensen)	77
Abb. 2.9	Want-to- – Have-to-Mindset. (eigene Darstellung)	81
Abb. 2.10	Eigenschaften eines Leaders und eines Managers im Vergleich. (eigene Darstellung)	90
Abb. 2.11	Vergleich Manager vs. Leader. (eigene Darstellung)	97
Abb. 2.12	Digital Acceleration Network versus Zentralisierung digitaler Kompetenz. (eigene Darstellung)	107
Abb. 2.13	Digital Expertise als Teil der „Flower of Digital Leadership“. (eigene Darstellung, Robert Kirchhoff & Leila Summa)	109
Abb. 2.14	Hierarchie versus Holocracy. (eigene Darstellung)	119
Abb. 2.15	Modell der HR-Transformation. (eigene Darstellung in Anlehnung an Dave Ulrich 1997)	136
		XV

Abb. 3.1	The 6 Ps of digital Leadership. (eigene Darstellung Robert Kirchhoff & Leila Summa)	153
Abb. 3.2	The Flower of Digital Leadership – 12 Handlungsansätze. (eigene Darstellung Robert Kirchhoff & Leila Summa)	157
Abb. 4.1	Digitale Handlungsansätze bei Thomas Cook	177
Abb. 4.2	Ausgewählte KPIs bei Thomas Cook. (Thomas Cook 2015)	189
Abb. 4.3	Digitale Handlungsansätze bei Payback	191
Abb. 4.4	Wechselwirkung zwischen den Kanälen im Connected Commerce. (nach Google Retail 2012)	194
Abb. 4.5	Nutzerpräferenzen und der „Relevant Set“ der Käufer	195
Abb. 4.6	Corporate Digital Readiness. (nach Forrester Research 2014)	201
Abb. 4.7	Anforderungen traditioneller und digitaler Mitarbeiter im Überblick	205
Abb. 4.8	Digitale Handlungsansätze bei der SBB	217
Abb. 4.9	Die sechs Säulen der „Digital User“ Experience by SBB	222
Abb. 4.10	Kundenorientierung zum Anfassen bei der SBB	223
Abb. 4.11	Das Prozessmodell der Schweizerischen Bundesbahnen. (eigene Darstellung 2011)	225
Abb. 4.12	Das Prozessmodell aus dem Buch „Lean Startup“ von Eric Ries, 2011. (eigene Darstellung)	226
Abb. 4.13	Eine (nicht repräsentative) Liste digital relevanter Assets der SBB AG	227
Abb. 4.14	Eine (nicht abschließende) Liste von digitalen Hebeln bei der SBB	229
Abb. 4.15	SBB E-Kanäle (Absatz 2009–2013)	234
Abb. 4.16	Digitale Handlungsansätze bei der Deutschen Bahn	237
Abb. 4.17	Digitale Handlungsansätze bei ProSiebenSat.1	259
Abb. 4.18	Digital Handlungsansätze bei hub:raum	274
Abb. 4.19	Support-Paket für hub:raum Inkubator Start-ups	281
Abb. 4.20	Der Campus von hub_raum in Berlin-Schöneberg	284
Abb. 4.21	Programmformate von hub;raum	286
Abb. 4.22	hub:raum Entscheidungsprozess	287
Abb. 4.23	Digital Handlungsansätze bei Year of the Goat	296
Abb. 4.24	Existenzgründungen vs. Pleiten 2013 (in Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung)	299
Abb. 4.25	YOTG – Users Monatliches Wachstum. (Google Analytics, Stand 05.05.2015)	303
Abb. 4.26	Archetypen für ein erfolgreiches Team. (in Anlehnung an Peter Burow 2013)	305
Abb. 4.27	Leistung von Kickern: Bemessung nach Knotenpunkten. (Duch et al. 2010)	308
Abb. 4.28	Digitale Handlungsansätze bei Telefonica	312

Abb. 4.29 Kundenentwicklung Mobilfunkanschlüsse Telefónica. (Quelle: Telefónica Deutschland GmbH)	313
Abb. 4.30 Digitale Handlungsansätze bei SAP	326
Abb. 4.31 Das Apphaus-Konzept in Theorie (li.) und Praxis (re.)	328
Abb. 4.32 Marktgerechte Innovation: Schnittmenge dreier Dimensionen. (in Anlehnung an Hasso Plattner Institute of Design at Stanford 2015)	334
Abb. 4.33 Design Thinking – Vorgehensweise	336
Abb. 4.34 Divergenz und Konvergenz im sogenannten Doppel-Diamanten-Modell des Design-Prozesses. (in Anlehnung an Zaana Howard 2014)	339
Abb. 4.35 Digitale Handlungsansätze bei Egon Zehnder	344
Abb. 4.36 Die wichtigsten digitalen Aufgabenumfelder. (eigene Darstellung) ..	349
Abb. 4.37 Notwendige Kompetenzen in der digitalen Welt. (eigene Darstellung)	350
Abb. 4.38 Potenzial wird wichtiger als Kernkompetenzen. (eigene Darstellung)	351
Abb. 4.39 Digitale Handlungsansätze bei Tchibo	354
Abb. 4.40 Konsumentenbeziehungen nach Trendbüro. (Quelle: Wippermann 2012)	356
Abb. 4.41 Verbindungen nach Trendbüro. (Quelle: Wippermann 2012)	357
Abb. 4.42 Digitale Handlungsansätze bei Mr. Media	369
Abb. 4.43 Spannungsfeld Strategie-Prozess vs. Strategie-Inhalt. (eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Stewens und Lechner 2011)	383
Abb. 4.44 Klassische Change Curve. (eigene Darstellung)	386
Abb. 4.45 Change Challenge in der Startphase. (eigene Darstellung)	388
Abb. 4.46 Strategie-Inhalte in der Startphase. (eigene Darstellung)	388
Abb. 4.47 Depressionsphase. (eigene Darstellung)	389
Abb. 4.48 Phase der Performancesteigerung. (eigene Darstellung)	391
Abb. 4.49 Normalität. (eigene Darstellung)	392
Abb. 4.50 Digitale Handlungsansätze der Unternehmerschule	392
Abb. 4.51 Die Präsenzmodule der Unternehmerschule	398