DER DIGITALE CHEF

MANAGEMENT Ohne Wissen übers Web kann niemand mehr ein Unternehmen in die Zukunft führen. Aber wie verschafft man sich die nötigen Kenntnisse?

Smartphone, Tablet, Laptop, die vernetzte Armbanduhr von Samsung und die intelligente Brille Google Glass. „Fünf bis sechs verschiedene Geräte habe ich immer dabei", deutet Achim Berg (49) auf das Digitalarsenal vor sich. Anfassen kann man die Technikspielzeuge leider nicht, denn das Treffen mit dem Arvato-Chef findet über den Internetvideoservice Skype statt.

Der Vorstandsvorsitzende der Bertelsmann-Servicetochter sucht regelmäßig das virtuelle Gespräch: „Das macht etwa 70 Prozent meiner Kommunikation aus." Berg chattet über den Webdienst Lync. Er bloggt regelmäßig für sein Team, postet privat bei Facebook und pflegt sein Netzwerk über Linkedin. Nur twittern mag der gesprächige Rheinländer nicht: „140 Zeichen sind mir einfach zu wenig."

Ist das der CEO von morgen? Permanent online, dauernd im sozialen Netz aktiv, total digital eben?

Der Bertelsmann-Aufsichtsrat scheint davon überzeugt. Matriarchin Liz Mohn und ihre Getreuen beriefen den ehemaligen Microsoft-Topmanager Anfang April 2013 auf den Chefposten von Arvato. Die Mission: aus Callcenteragenten, Lageristen und Marketingmenschen eine Truppe für die vernetzte Zukunft zu formen.

Seither trimmt der IT-Experte das 65000-Mitarbeiter-Unternehmen zum Enterprise 2.0. Im September schaltete er eine neue Kommunikationsplattform namens Arvato Postbox weltweit live, um die internen Abläufe zu beschleunigen. Anfang Januar kaufte er den E-Commerce-Anbieter Netrada, der die Onlineshops von Esprit, C&A, Boss und Hilfiger betreibt. So soll Arvato am Boom des Internethandels partizipieren.

Berg hat einen Plan, der dem aus einer Großdruckerei entstandenen Dienstleister das Überleben im Webzeitalter garantieren soll. Und so eine Strategie braucht heute jedes Unternehmen.

Ob soziale Netzwerke, das Internet der Dinge, Big Data oder die Sharing Economy – keine globale Entwicklung ist derzeit wichtiger für die Zukunft der Wirtschaft als der digitale Wandel. Im Cyberspace findet die nächste industrielle Revolution statt. Internetinnovationen krempeln die Geschäftsmodelle in allen Branchen um. Und sehr häufig bedrohen sie die Existenz traditioneller Firmen.

Jeder Unternehmenslenker muss die Tragweite dieser Veränderungen für sein eigenes Haus erkennen. Daraus einen Wettbewerbsvorteil zu entwickeln zählt zu seinen wichtigsten Aufgaben.

„Die digitale Strategie ist absolute CEO-Sache", proklamiert Herbert Henzler. Der ehemalige McKinsey-Deutschland-Chef ist bestens in den Topetagen verdrahtet. Deshalb weiß er, dass sich hierzulande viel zu wenige Spitzenmanager ernsthaft für die Ideen aus dem Silicon Valley interessieren. Ein Kardinalfehler: „Dadurch gefährden sie die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft" (siehe Interview Seite 73).

Wie also können die Konzernchefs zu „digitalen CEOs" werden? Woher beziehen sie das notwendige Wissen für die Transformation ihrer Unternehmen?

manager magazin hat bei den raren heimischen Trendsettern recherchiert. Bei Alf Henryk Wulf (51) zum Beispiel. Der Vorstandsvorsitzende von Alstom in Deutschland will den Bahn- und Energietechnikkonzern in die Ära der intelligenten Netze führen. Dafür muss er das Innovationstempo deutlich erhöhen.

Und was macht Wulf – er twittert: Egal ob Bilder einer gigantischen Plattform für die Hochspannungstechnik eines

FOTO (M): INGO RAPPERS FÜR MANAGER MAGAZIN, 3D-ILLUSTRATION: DIRK SCHLEEF

„DIGITALE KOMMUNIKATION VERÄNDERT UNTERNEHMEN – MEHR FLEXIBILITÄT UND ZUSAMMEN-ARBEIT SIND DIE VORTEILE.“

Arvato-Vorstandschef Achim Berg

RICHTIG SOZIAL

So posten, bloggen, twittern Vorstandschefs mit Erfolg

NUTZEN ERMITTELN Bringt der persönliche Auftritt des CEO in sozialen Medien dem Unternehmen Vorteile? Wenn nicht – keine Zeit verschwenden.

NEIGUNGEN FOLGEN Wer nicht gern längere Texte schreibt, meidet besser Blogs. Wer sich nicht kurz fassen kann, quält sich bei Tweets mit maximal 140 Zeichen unnötig.

RELEVANZ PRÜFEN Der CEO soll als Vordenker agieren, inhaltlich Wichtiges mitteilen. Wie ein Wahlkämpfer wiederholt er seine Botschaft häufig, um beim Publikum durchzudringen.

AUSDAUER ZEIGEN Wer einmal mit Blogs und Posts angefangen hat, muss dranbleiben. Das Delegieren an Ghostwriter kommt raus und schadet – außer es wird ehrlich kommuniziert.

FOLLOWER ACHTEN Die Interaktion mit der Netzgemeinde entscheidet. Reaktionen – besonders auf Unliebsames – erfolgen ruhig, überlegt und zeitnah. Hierarchie zählt hier nicht.

Offshorewindparks oder die Nachricht von einer Werksmodernisierung – bei ihm passt jede Meldung in die Kurzform.

Das Wesentliche knackig und konkret zu formulieren, das helfe ihm auch im Tagesgeschäft, sich auf das wirklich Wichtige zu fokussieren, sagt der Manager. Aus dieser Erfahrung heraus setzt er die Technik sozialer Medien intern bei Alstom ein. Mit Erfolg: „Im bereichsübergreifenden Chat gab ein Bahningenieur einem Stromtechniker den entscheidenden Tipp zu einem Testverfahren." Dieser Hinweis habe schnell und günstig zu einer neuartigen Lösung geführt.

„Einfach selbst ausprobieren", rät der Alstom-Vordenker deshalb allen Kollegen auf der Führungsetage, die überlegen, wie ihr Unternehmen Nutzen aus digitalen Innovationen ziehen könnte. Viele der Topleute entstammen noch der Generation der Babyboomer, denen die Welt des Web häufig fremd ist. Aber nur wer eigenhändig mit der neuen Technik experimentiert, erkennt deren Chancen.

RAN AN TWITTER UND FACEBOOK

Die Selbstversuche sollten zunächst privat im stillen Kämmerlein stattfinden: „Als oberster Repräsentant seines Unternehmens sollte nur derjenige bloggen oder posten, dem diese Formen wirklich liegen", rät Susanne Müller-Zantop. Die Beraterin führt mit ihrer Firma CEO Positions seit acht Jahren Spitzenkräfte in den Cyberspace. Sie weiß, dass der Vorstandschef vor allem in einer Krisensituation persönlich in die virtuelle Bütt muss: „Bei einem Reputationsdesaster ist der Chef gefragt."

Wie Elon Musk zum Beispiel. Der Tesla-Gründer rettete den Kurs seines Unternehmens vor dem Totalabsturz durch ein persönliches Posting auf seinem Blog. Auf Youtube waren zwei Videos von seinen Elektroboliden aufgetaucht, deren Batterien lichterloh brannten. Musk erklärte den Vorfall auf seinem Kanal schnell und plausibel. Die Aktie erholte sich wieder.

Im Tagesgeschäft aber kann auch ein digitaler CEO die gewöhnliche PR-Arbeit im Internet an die Kommunikationsabteilung delegieren. Die Pressestelle sollte webaffine Mitarbeiter anheuern, die die neuen Tools beherrschen. Auch Marketing, Vertrieb und Kundendienst brauchen Digital Natives. Denn viele Kunden wollen heute online bedient werden. Das Personalwesen muss in Businessnetzwerken wie Xing und Linkedin präsent sein. Anders lassen sich Fachleute überhaupt nicht mehr finden.

Das sollten heute Selbstverständlichkeiten sein. So wie der Aufbau eines Onlineshops, das Deponieren von Daten in der Cloud oder der Betrieb von Facebook-Accounts. Doch es geht um mehr.

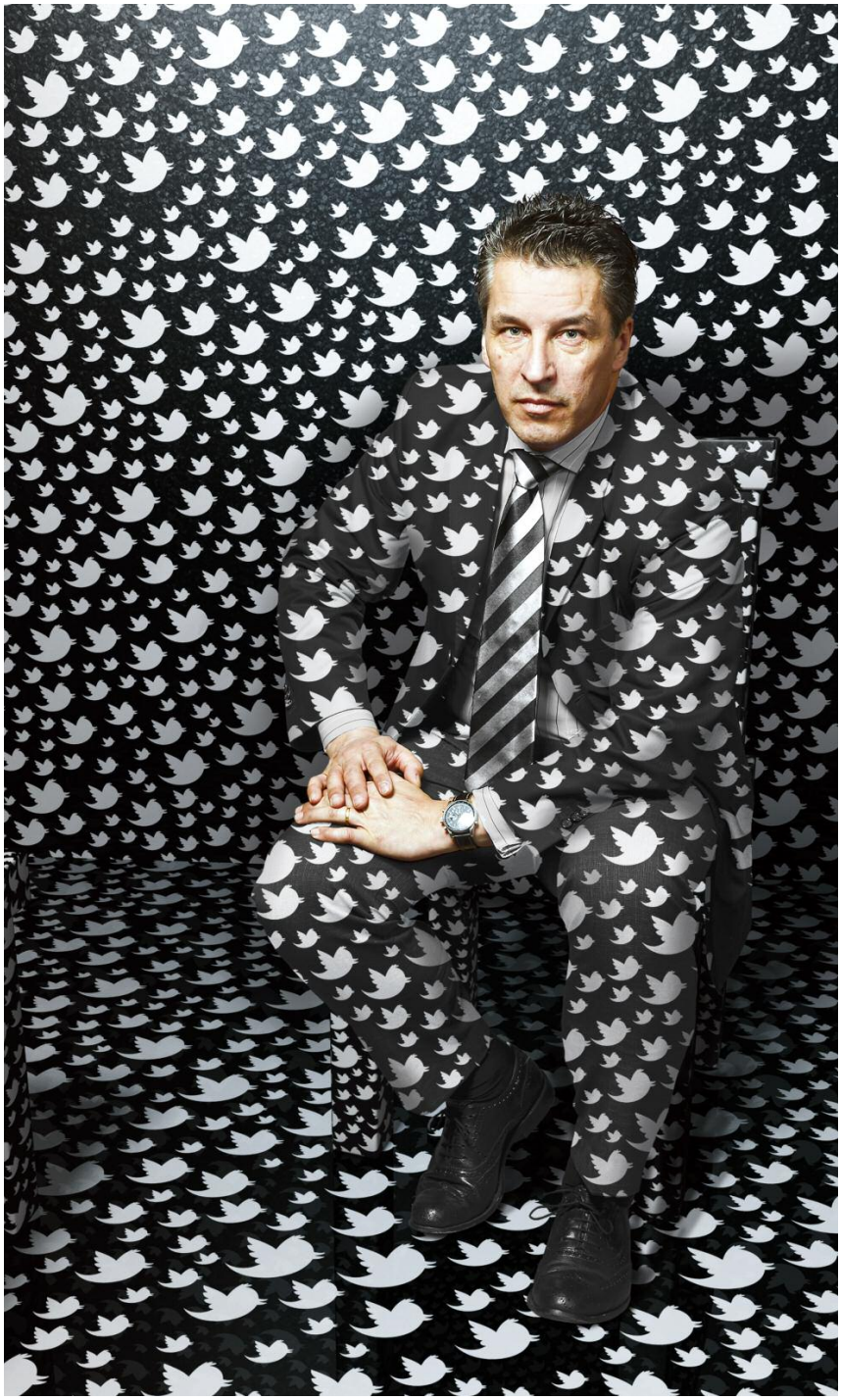

FOTO (M): ANDY RIDDER FÜR MANAGER MAGAZIN, 3D-ILLUSTRATION: DIRK SCHLEEF

Das gesamte Unternehmen muss digital transformiert werden: die Produkte und Dienste, die Kontakte zu Kunden und Lieferanten wie die internen Prozesse.

Wie der Umbau aussieht, unterscheidet sich von Branche zu Branche. Ein Handelshaus verknüpft On- und Offlineverkauf. Ein Industriekonzern vernetzt seine Maschinen. Eine Versicherung entwickelt durch die Auswertung von Datenmassen neue Angebote. Eines aber ist allen Veränderungen gemein: Der CEO entwirft die Vision.

Nun ist der Vorstandschef nur selten IT-Experte wie Berg oder Wulf. Woher also holt er sich seine Digitalkompetenz?

Er kann es machen wie Atos-Chef Thierry Breton. Der diskutiert regelmäßig mit jungen Fachleuten im Thinktank seines Unternehmens. Weil die Uniabsolventen nur per Facebook miteinander kommunizierten, entstand vor drei Jahren die Idee zu einer Zero-E-Mail-Strategie – heute eines der wichtigsten Projekte des Dienstleisters.

Das notwendige Grundwissen für ein ertragreiches Gespräch mit Webfans zu recherchieren ist die ideale Aufgabe für einen klugen Trainee. Der googelt für den Chef unter Suchbegriffen wie Enterprise 2.0 und Digitale Transformation erhellende Beiträge, scannt Sites wie ZDNet, Techcrunch oder Gründerszene nach relevanten Artikeln. Auch IT-Marktforscher und Branchenverbände bieten hilfreiche Informationen an. Zusätzlich inspirieren Messen wie die CES in Las Vegas, der Mobile World Congress in Barcelona, die Cebit oder spezielle Branchenevents.

Dem einen Firmenlenker hilft dann ein Praktikum im Silicon Valley, bei dem er die Internetpioniere studiert (wie Telekom-Chef Tim Höttges). Ein anderer lernt von Best-Practice-Beispielen seiner Industrie. Oder sucht Vorbilder in benachbarten Branchen. Häufig lohnt es sich auch, bereits bestehende Geschäftsbeziehungen zu IT-Unternehmen zu nutzen.

INSPIRATION AUS DEM NETZWERK

Neben der Eigenrecherche empfiehlt Alstom-Mann Wulf, sich zu vernetzen. In Hightech-Clubs wie BWCon etwa, in dem er selbst aktiv ist. Dort treffen Firmenchefs aus Baden-Württemberg auf Start-ups aus der IT-Szene oder tauschen sich mit internationalen Experten aus. „Diese gebündelte Kreativität ist bei der Ideenfindung durch nichts zu ersetzen."

Nach der Informationsphase aber muss der CEO seiner vornehmsten Aufgabe walten: Er gibt die Ziele der digitalen Transformation vor.

Bei der konkreten Ausgestaltung des Masterplans brauchen IT-ferne Firmenlenker einen Experten an ihrer Seite, der technische Details beurteilen kann.

Den Leiter der IT-Abteilung allerdings sollte man zunächst nicht unbedingt zurate ziehen. Der CIO hält die bestehenden Systeme in Gang und wehrt sich daher meist gegen riskante Neuerungen. Stattdessen braucht der digitale Vorstand einen trendbewussten IT-Ex-

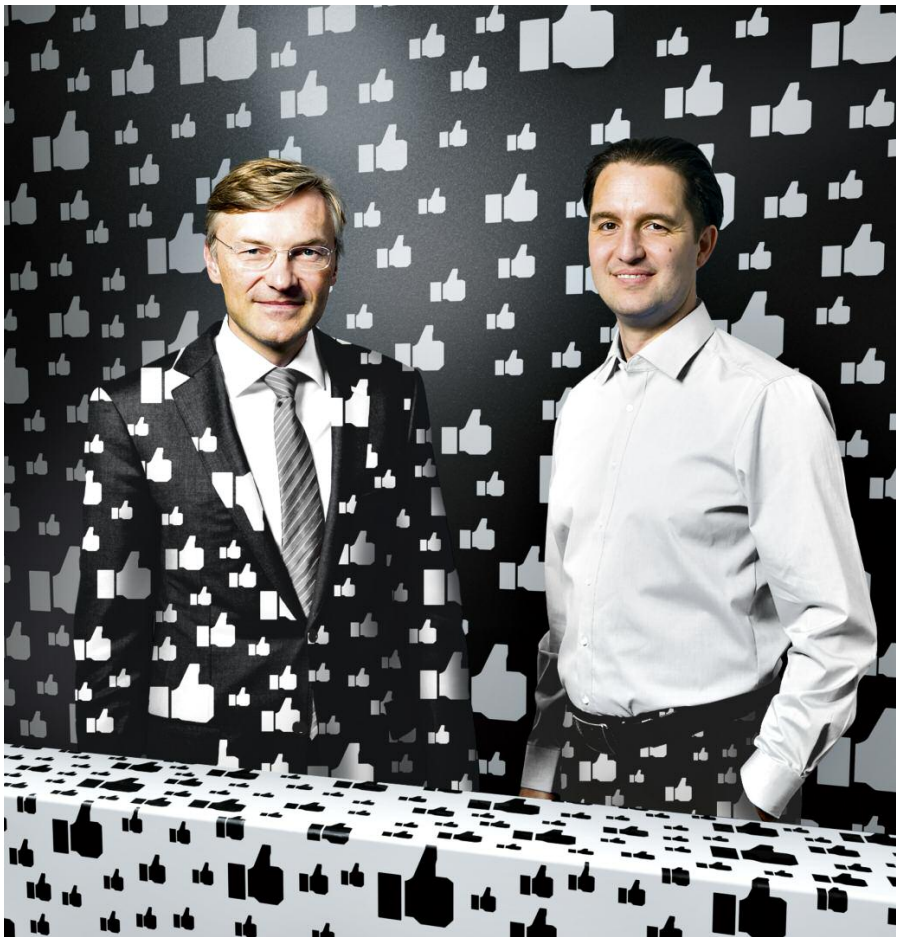

FOTO (M): ANDY RIDDER FÜR MANAGER MAGAZIN, 3D-ILLUSTRATION: DIRK SCHLEEF

„DURCH DIE ARBEIT MIT MEINEM SOCIAL-MEDIA-MENTOR JOACHIM HEINZ ERKENNE ICH, WO IM WEB FÜR BOSCH POTENZIAL LIEGT."

Wolf-Henning Scheider (l.), Geschäftsführer der Fahrzeugsparte von Bosch

perten mit breitem Geschäftsverständnis und ausgeprägtem Teamgeist. Solche hoch qualifizierten Kräfte suchen momentan sehr viele deutsche Unternehmen, berichtet Linda Becker, Partnerin beim Headhunter Labbé & Cie: „Der Chief Digital Officer (CDO) ist eine seltene Spezies und entsprechend hoch dotiert."

Deshalb lohnt es sich, auch in den eigenen Reihen nach digitalem Know-how zu fahnden – so wie Bosch es tut.

Der Mischkonzern praktiziert eine neuartige Form der Informations- und Inspirationsbeschaffung für das Topmanagement. Reverse Mentoring heißt die Methode: Weberfahrene, meist jüngere Mitarbeiter machen das Toplevel mit den Methoden des virtuellen Enterprise vertraut. 2013 gewährten sie 150 Spitzenkräften in diskreten Einzeltreffen Einblicke in die digitale Zukunft.

Im Chefbüro in der fünften Etage der quadratisch-praktischen Firmenzentrale auf der Stuttgarter Schillerhöhe traf sich Wolf-Henning Scheider (51) mit Joachim Heinz (38). Der jüngere Ex-Telekom-Mitarbeiter weihte den Sprecher der Kraftfahrzeugsparte in die Funktionen von Bosch Connect ein.

Die Einführung dieser internen Social-Business-Plattform hatte Scheider vor zwei Jahren selbst angeregt. Mitarbeiter aus Forschung, IT und Organisationsentwicklung hatten ihm die Potenziale des Web vorgerechnet. Für den Leiter des umsatzstärksten Konzernbereichs aber war das entscheidende Argument: „Bosch Connect verschafft mir den direkten Draht zur Mannschaft. So erkenne ich früher, was auf den Nägeln brennt."

VON DEN JUNGEN LERNEN

Sechs Monate übte der Geschäftsführer mit seinem Mentor: Den perfekten Blog schreiben, Likes interpretieren oder die Relevanz aus Hunderten Kommentaren destillieren. Und er gewöhnte sich an, das neuartige Arbeitsmittel nur zur Lösung eines Problems in der täglichen Zusammenarbeit einzusetzen. „Sonst mutiert Social Media zum nervenden Zeitdieb", hatte ihn sein Tutor vor der größten Gefahr der neuen digitalen Möglichkeiten gewarnt.

Nun diskutiert der Topmanager mit seinem Ratgeber, in welchen Bereichen sich der Einsatz der Tools lohnt und wo nicht. Oder ob sich Bosch auch mit Kunden und Zulieferern über das eigene soziale Medium austauschen sollte.

Scheiders erste Bilanz fällt optimistisch aus: Vier Monate nach der Live-Schaltung engagieren sich 80 000 der 300 000 Mitarbeiter auf Bosch Connect. Pilotversuche mit Partnern in der Türkei entwickeln sich positiv. Die Zusammenarbeit per Mausklick hatte für den Topmanager noch einen weiteren Effekt: „Einen komplexen Entscheidungsprozess von sechs bis acht Wochen Dauer haben wir auf sechs bis acht Werktage verkürzt."

Schneller, informierter, effizienter – Scheider glaubt damit eine Tür in die Zukunft aufgestoßen zu haben. Der Weg dahin ist vorgezeichnet: Alle Bosch-Produkte vom Bohrer für den Heimwerker bis zur Autobremse sollen internetfähig sein. Ganz so wie heute schon der Geschäftsführer. *Eva Müller*