



Digital Leader: Charisma reicht nicht

DIGITALISIERUNG. Strategiefindung ist nicht delegierbar – schon gar nicht in Sachen Digitalisierung. Der CPO muss Impulse setzen und den Faktor „4.0“ offen diskutieren. So stärkt er seine Position im Unternehmen.

Revolution, Disruption, Transformation, künstliche Intelligenz, Macht der Algorithmen und Bots ... Schlagworte können erschlagen – zumindest dann, wenn sie nicht in den eigenen Kontext zu passen scheinen. Was geschieht mit „mir und meinem“ Unternehmen, wenn morgen (wann ist das?) „unser“ traditionelles Geschäftsmodell hinfällig sein kann? Patentrezepte und Blaupausen hat niemand in der Schublade. Wer zaudert, handelt fahrlässig. Weil der Prozess der digitalen Veränderung keinen Endzeitpunkt hat, ist auch Aussitzen alles andere als ratsam.

Entscheidend ist das Wegesystem, das sich Unternehmen, teilweise unter großem Zeitdruck, zu erschließen haben. CPOs sollten nicht darauf warten, bis ihr Arbeitgeber ein komplexes Projekt- und Change Management in Sachen digitale Zukunft in Gang bringt und – irgendwann – auch den Einkauf an den

Wer seine Mannschaft zum Mitdenken animiert, stärkt zugleich die eigene Position.

Diskussionstisch zitiert. Unabhängig von laufenden Prozessen gilt es, im eigenen Team Konsequenzen und potenzielle Gefahren, aber auch Optionen und Perspektiven aufzuzeigen. Wer seine Mannschaft mit dem Faktor „4.0“ frühzeitig vertraut macht und zum Mitdenken animiert, stärkt zugleich die eigene Position im gesamten Unternehmen.

Chance zur Neupositionierung. „Führungskräfte haben Aufgabenstellungen zu meistern, auf die sie am wenigsten vorbereitet wurden“, heißt es im Buch „Digital Business Leadership“. Das umfasst Führung mithilfe digitaler Anwendungen (Blogs, Plattformen), Führen von Digital Natives und Führung während des Transformationsprozesses. Die Autoren Ralf T. Kreuzer, Tim Neugebauer und Annette Pattloch (Springer Gabler, 2017) bezeichnen „die Zeit als größte Herausforderung“ und die „organisatorische und individuelle Trägheit als größten Feind“. Dahinter steht die unerbittliche Aufforderung, sich der Trägheit zu widersetzen und sich vom Status des bloßen Zuschauers über erste Schritte zumindest in die Phase des Analysten der Veränderungen zu transformieren.

Angeht der vielen Menschen, die sich kaum an ihr Unternehmen gebunden fühlen (70 Prozent laut Gallup-Studie 2015), scheint es dringend geboten, den Faktor „4.0“ nicht noch zu einem zusätzlichen Impulsverstärker für eine innere Kündigung mutieren zu lassen. Die neuen „revolutionären“ Rahmenbedingungen mit vielen Unbekannten können vielmehr als Chance für eine Neupositionierung begriffen werden. Im Zeitalter der Veränderung als Konstante bleiben Mitarbeiter eine strategische Ressource im Kampf um Wettbewerbsvorteile.

Eigene Rolle klären. Um das Selbstverständnis des Einkaufsteams zu schärfen, gilt es zunächst die eigene Rolle innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu klären. Welcher Beitrag wird derzeit erbracht und wie muss dieser in Zukunft aussehen? Wie ist die Sicht der anderen auf den Einkauf und welche

Rolle traut man ihm zu? Wie definiert man Kundenzufriedenheit neu angesichts von Echtzeitinformationen und Ad-hoc-Anforderungen von Produktion, Vertrieb und Kunden? Die Moderation dieser Fragen in speziellen Workshops und auch das Spiegeln von Selbstbild versus Fremdbild sollte der CPO einem neutralen Begleiter überlassen. An neuralgischen Stellen ist es ratsam, sich zurückzunehmen, um die Befangenheit so gering wie möglich zu halten.

Führungspersonen müssen bereit sein, „ihre individuelle Gestaltungsmacht temporär auch an Gruppen abzugeben“, betonen die Autoren Kreuzter, Neugebauer und Pattloch in ihrer Publikation. Der Blick auf Fehleinschätzungen einst marktbeherrschender Großunternehmen und hilflose Bemühungen ganzer Branchen fördert das proaktive Analysieren im Einkaufsteam dabei ebenso wie die Diskussion über erfolgreich eingeleitete disruptive Ansätze bei „First“ beziehungsweise „Fast Movern“.

Warnung vor organisatorischem Dualismus. „Es reicht nicht aus, die bestehende nicht-digitale Vision anzureichern und charismatisch vorzutragen“, betont das Autorentrio. Vielmehr sei eine tiefe Auseinandersetzung mit den eigenen Assets im Lichte der Digitalisierung notwendig. Gewarnt wird auch vor „organisatorischem Dualismus“, bei dem isolierte Maßnahmen im Tagesgeschäft schnell verpuffen. Innovationsfelder ließen sich nicht nebenbei als Ergänzung erschließen: „Digitale Leader befassen sich mit dem gesamten Wirkungsaufbau der Digitalisierung in verschiedenen Teams.“ Kollektive Innovationsfindung sei nur dann wirklich realisierbar, wenn Wertschätzung und ein Klima des Zuhörens herrschten.

Für den CPO bedeutet das: Wenn er jetzt vorangeht, Impulse setzt und sich auch unbequemen Fragen stellt, verhindert er, dass seine Mannschaft zu Gesteuerten wird. Ziel muss sein, den Weg maßgeblich mitzubestimmen – auch ohne Navigationsgerät. Strategie-



Buchtip

Digital Business Leadership

Digitale Transformation –
Geschäftsmodell-Innovation –
agile Organisation –
Change-Management

Ralf T. Kreuzter, Tim Neugebauer
und Annette Pattloch
SpringerGabler, Wiesbaden 2017
eBook € 34,99, Softcover € 44,99
ISBN 978-3-658-11913-3

findung ist nicht delegierbar – schon gar nicht in Sachen Digitalisierung. Wer die hohe Bedeutung des Einkaufs als Manager der internen und externen Schnittstellen in digitalen Wertschöpfungsketten postuliert, der muss anfangen zu liefern. Und zwar jetzt.

Sabine Ursel, Journalistin

4.0-Strategie: Zentrale Fragen für Unternehmen und Einkauf

- › Wo steht unser Unternehmen/wo steht der Einkauf?
(Status-quo-Analyse: Zuschauer – Zuhörer – Analyst von Veränderungen – Pilotierung erster Testprojekte – strategische und organisatorische Verankerung – aktive Mitarbeit als Tagesgeschäft)
- › Wann sind wir für „die Besten“ ein profunder Partner und wie bleiben wir es?
- › Wie kann der Einkauf beim Auf-/Ausbau von Veränderungsbewusstsein unterstützen?
- › Blockieren oder fördern wir Mitarbeiter, die innovativ denken?
- › Wie erfolgreich sind wir bisher beim Thema Innovationsgenerierung?
- › Haben wir Erfahrung mit Projektmanagement und insbesondere Change Management? (Was müssen wir nun besser machen?)
- › Wie gehen wir mit fehlender Einsicht und Grabenkämpfen um?
- › Lassen wir dabei Raum für die psychologische Ebene?
- › Welche Optimierungsversuche haben wir unternommen, um die Flop-Quote zu reduzieren?
- › Haben wir Mitarbeiter, die für eine weitgefaste Wettbewerbsbeobachtung zuständig sind?
- › Wie binden wir Start-ups in unsere Strategien ein?
- › Haben wir bereits Erfahrung mit Crowd Sourcing?
(Wie kann ein Ansatz aussehen?)
- › Fließt Big Data bereits in unsere Unternehmensstrategie ein?
- › Wissen wir im Einkauf, welche Aussagen und Schlüsse uns Big Data und künstliche Intelligenz ermöglichen können?
- › Was passiert, wenn wir Daten teilen?
- › Welche Sicherheitsstandards brauchen wir?
- › Welcher Stellenwert kommt dem Faktor „Vertrauen“ zu?
(Was sind vertrauensstiftende Elemente?)
- › Welche Mitarbeiter-Anforderungsprofile brauchen wir?
- › Welche Perspektiven bieten wir Talenten (insbesondere im Einkauf)?
- › Wer moderiert unsere Prozesse?
- › Wer sorgt für Transparenz und Controlling?
- › Wer eignet sich dafür, den Fortschritt in Teams voranzutreiben?
- › Haben wir auch an unseren anderen Standorten Leader, die uns gute Argumente liefern? (Wer kann das wo sein?)
- › Werden im Unternehmen ausreichend Kapazität bereitgestellt, um die anstehenden Herausforderungen der fortschreitenden Digitalisierung adäquat zu begleiten
(Mitarbeiter, Tools, externe Dienstleister, Budget)?
- › Ist das Topmanagement entschlossen, konsequent neue Wege und Geschäftsmodelle zu suchen, um das Unternehmen auch in Zukunft auf Kurs zu halten?
- › Sind wir alle bereit, auch Fehler zu machen und temporäre Rückschritte in Kauf zu nehmen?