

ANNE M. SCHÜLLER ALEX T. STEFFEN

DIE ORBIT ORGANISATION

In **9 Schritten** zum
UNTERNEHMENSMODELL
für die **DIGITALE ZUKUNFT**



GABAL

Anne M. Schüller / Alex T. Steffen
Die Orbit-Organisation

Anne M. Schüller · Alex T. Steffen

DIE ORBIT- ORGANISATION

In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86936-899-3

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin | www.textstudio-goesswein.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de

Grafik des Orbit-Modells: Reisserdesign

Weitere Grafiken: Anne M. Schüller / Alex T. Steffen

Autorenfoto Anne M. Schüller: privat

Autorenfoto Alex T. Steffen: Danylo Torbovskiy

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Printed in Germany

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhaltsverzeichnis

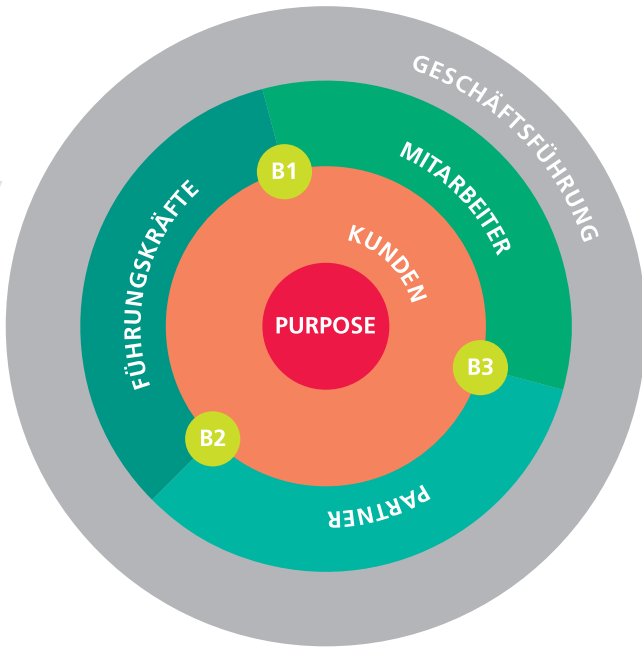
Intro: Neue Zeiten brauchen ein neues Organisationsmodell	11
Der wahre Bremsklotz: Die traditionelle Unternehmensstruktur	13
Die Next Economy: Der Wandel als Dauerzustand	15
Customer first: Was Kundenzentrierung wirklich bedeutet	17
Company-Redesign: Aufbruch in die Erneuerung	19
Die Orbit-Organisation: Unternehmensmodell für die digitale Zukunft	22
Zukunft voraus: Next Economy und Next Organisation	27
Himmel oder Hölle? Die Verschmelzung von KI und MI	30
Das Nonplusultra: Dezentrale Intelligenz und die Weisheit der Vielen	33
Der Unterschied zwischen Book-Smarts und Street-Smarts	35
Disruption oder Selbstdisruption? Sie haben die Wahl	37
Hoffnungslos veraltet: Die Pyramidenorganisation	40
Old School: Wie klassische Organisationen funktionieren	43
Die Auswirkungen veralteter Management-Mindsets	45
Was zwischen Old School und New School zeitlich geschah	47
Komplex: Was in vernetzten Systemen passiert	49
New School: Die Architektur von Jungunternehmen	52
Neue Mindsets: Die Kultur von Jungunternehmen	53
Neue Geschäftsmodelle: Von Game-Changern gemacht	54
Was Etablierte von Jungunternehmen lernen können	55
Ambidextrie: Wie sich das Sowohl-als-auch manifestiert	59
Den Umbau lostreten: Wege in die Transformation	62
1. Das Aktionsfeld Purpose	67
Der Unterschied zwischen Leitbild und Purpose	69
Der Purpose im Mittelpunkt einer Organisation	72

Der Purpose mit Blick auf die Kunden	75
Dem Kundenpurpose auf der Spur	77
Wie Emotionen den Kundenpurpose beflügeln	79
Der Purpose mit Blick auf die Mitarbeiter	81
2. Das Aktionsfeld Kunde	85
Hyperrelevanz: So erzeugt man magische Anziehungskraft	87
Hyperrelevanz funktioniert im B2C – und auch im B2B	89
Der entscheidende Punkt: Was Kunden wirklich wollen	91
Customer-Obsession: Vom Kunden her denken und handeln	92
Der Kaufprozess der Kunden von heute und morgen	95
Die Wasserloch-Strategie zieht Kunden wie magisch an	98
Die Zweiklassengesellschaft in Unternehmen	100
Vom aggressiven Vertrieb zum assistierenden Verkaufen	103
Touchpoints: Die »Momente der Wahrheit« gestalten	105
EPOMS: Wie sich Touchpoints klassifizieren lassen	108
Buyer-Personas: Das neue Zielgruppenkonzept	110
Vergessen Sie ABC: Buyer-Personas im B2B	112
Die Customer-Journey im Konsumentengeschäft	116
In sieben Schritten zur Customer-Journey	118
Die Buyer-Journeys im Geschäftskundenbereich	120
3. Das Aktionsfeld der kundenfokussierten Brückenbauer	123
Fehlentwicklungen in Bezug auf den Kunden	125
Abteilungsdenke ist aus Kundensicht tödlich	127
Der Kundenadvokat und seine Kernaufgaben	129
Kundeninteressenvertreter über Abteilungsgrenzen hinweg	131
Stellung und Profil eines Customer-Touchpoint-Managers	132
Touchpoint-Aktion im B2C: Hochzeit auf der Kreuzfahrt	134
Touchpoint-Aktion im B2B: Angebotsoptimierung bei Rittal	135
4. Das Aktionsfeld der Mitarbeiter	137
Angst ist der größte Killer von Leistung und Fortschritt	138
Die neue Workforce: Mitarbeiter statt Abarbeiter	140
Die Geschichte von der Ampel und dem Kreisverkehr	142
Die alte Arbeitswelt: Offiziell und inoffiziell	143
Selbstorganisation: Was dabei wesentlich ist	145

Auch Selbstorganisation braucht Rahmenbedingungen	147
Die sechs wichtigsten Zutaten für Selbstorganisation	149
Level 1, 2 und 3: Die Stadien der Selbstorganisation	150
Gelungene Beispiele von Selbstorganisation	153
Wie man Veränderungsbereitschaft erzeugt – und wie nicht	158
Workhacks: Permanente Veränderung in kleinen Schritten	160
5. Das Aktionsfeld der mitarbeiterfokussierten Brückenbauer	163
Wie man Verbundenheit unternehmensweit fördert	164
Eine Vielfalt von internen Brückenbauer-Rollen entsteht	166
Der Culture-Manager: Klimamacher und Kulturoptimierer	168
Der interne Touchpoint-Manager: Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Organisation	170
Der Chief Agility Officer: Ein Business-Facilitator	174
Kollaborative Arbeitstools: Als verbindende Elemente sehr wertvoll	177
Kollaborative Arbeitslandschaften sind Vernetzer par excellence	179
6. Das Aktionsfeld der Führungskräfte	182
Die Next Economy benötigt Menschenspezialisten	184
Führung braucht es auch weiterhin, aber ganz anders	185
Von der Abteilungs- zur Prozessorganisation	188
Wie Entscheidungen getroffen werden: Gestern und heute	191
Wie man die Entscheidungsgüte verbessert	194
Wie man die Entscheidungsgeschwindigkeit erhöht	197
Rollen statt Stellen, Funktionen statt Positionen	199
Die alte und die neue Projektarbeit	202
Karrierewege: Leiter oder Kletterwand?	205
Zielsysteme überdenken: OKR statt MbO	207
Was schlechte Vergütungssysteme anrichten können	211
Besprechungsalternativen: Dailys und Retrospektiven	213
In komplexen Zeiten ein Muss: Die fehlertolerante Lernkultur	215
Im Überblick: Alte und neue Managementtools	220
7. Das Aktionsfeld der Partnerorganisationen	222
Innovation-Labs: Prototypen für Unternehmen der Zukunft	224
Inhouse-Labs: Aufgaben, Herausforderungen und Gefahren	225
Innovation-Lab 2.0: Die »erwachsenen« Innovationsinseln	227

Fünf-Punkte-Plan für Lab-Manager und solche, die es werden wollen	229
Die Innovation-Community als externer Innovationshelfer	231
Wie die Zusammenarbeit mit Start-ups gelingt	233
Die Ausgründung aus dem Mutterhaus	236
Ein anschauliches Beispiel: Ausgründung bei Möbel Schumann	239
Crowdsourcing: Die Intelligenz Externer nutzen	242
Die Erfolgskriterien für ein gelungenes Crowdsourcing	245
Open Innovation: Die ganze Welt innoviert mit	247
8. Das Aktionsfeld der Empfehler und Influencer als Brückenbauer	250
Die Bedeutung des Empfehlungsmarketings wächst	252
Wer hat Sie denn schon mal empfohlen?	254
Warum werden Menschen überhaupt als Empfehler aktiv?	256
Wie es zu dem rasanten Aufstieg des Influencer-Marketings kam	259
Influencer-Typen: Geschäftsmann, Enthusiast, Gelegenheitsempfehlen	261
Die wichtigsten Dos und Don'ts im Influencer-Marketing	264
Wie Sie Influencer suchen, finden und kostenfrei gewinnen	266
Fan-Communities: So nutzt man Netzwerkeffekte optimal	269
Wie sich eine eigene Fan-Community aufbauen lässt	271
9. Das Aktionsfeld der Geschäftsleitung	274
So bringen Sie die Zukunft ins Unternehmen	275
Company-Redesign: Ihr Fahrplan in die Erneuerung	278
Ihre Umbauexperten: Das Transformationsteam	280
Installieren Sie Transformation-Taskforces	281
Wie Sie neue Geschäftseinheiten erfolgreich entwickeln	284
Großgruppenworkshops: Ideal für Transformationsprozesse	287
Erfolgsfaktor Visualisierung: Das Transformation-Canvas	289
Anmerkungen	293
Literaturverzeichnis	297
Personen- und Stichwortverzeichnis	302
Über die Autorin Anne M. Schüller	308
Über den Autor Alex T. Steffen	310

Das Orbit-Modell



- B1 Kundenfokussierte Brückenbauer
- B2 Mitarbeiterfokussierte Brückenbauer
- B3 Empfehler/Influencer als Brückenbauer

Intro: Neue Zeiten brauchen ein neues Organisationsmodell

Willkommen in der Zukunft. Die Zeitenwende ist da. Menschen, humanoide Roboter und künstliche Intelligenzen bewegen sich mit beeindruckendem Tempo aufeinander zu. Gemeinsam sind wir auf dem Weg in eine Zeit, in der alles anders sein wird als jemals zuvor. Gemeinsam sind wir auch verantwortlich dafür, dass dieser Weg ein guter wird: für den Lebensalltag der Menschen, für das eigene Unternehmen, für die Wirtschaft als Ganzes, für die Gesellschaft. Und die Weichen dafür stellen sich *jetzt*.

Eines ist dabei klar: Der Fortschritt lässt sich nicht am Fortschreiten hindern. Die Innovationen werden sich überschlagen. Sie kommen urplötzlich und oft aus ganz anderen Ecken als erwartet. Nichts ist mehr auf Jahre hinaus planbar. Permanente Umbrüche sind völlig normal. Von nun an wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen. »Dem Gehenden legt sich der Weg unter die Füße«, heißt es so schön.

Dies hat fundamentale Auswirkungen auf das organisationale Design eines Unternehmens. Adaptiv, antizipativ und agil muss es sein. Alle Welt redet davon, dass traditionelle Unternehmen sich nicht schnell genug digitalisieren und welche Folgen das haben wird. Doch in Wirklichkeit geht es gar nicht um die Digitalisierung per se, sondern um die bahnbrechend neuen Geschäftsideen, die durch sie ermöglicht werden. Und dazu braucht es eine passende organisationale Struktur. Digitale Expertise kann zugekauft werden. Anpassungsvermögen und Um-

Nichts ist mehr planbar, permanente Umbrüche werden zur Normalität.

setzungsgeschwindigkeit hingegen lassen sich nur von innen heraus entwickeln. Dies erfordert zweierlei: eine Erneuerung der internen Strukturen *und* ein Vorrücken der zwischenmenschlichen Beziehungsarbeit. Denn das Konzeptionelle verknüpft sich immer mit dem Sozialen.

Künstliche Intelligenz kann die Kraft zwischenmenschlicher Beziehungen niemals ersetzen, sondern nur unterstützen. Je höher der Digitalisierungsgrad in einem Unternehmen, desto mehr Aufmerksamkeit braucht der Mensch. Hemmschwellen sinken in der Anonymität. Je mehr Fakes also im Web ihr Unwesen treiben, desto kostbarer wird Face-to-Face. Augenkontakt verändert das Verhalten der Menschen zum Guten. Viel anfänglich Begeisterndes aus dem digitalen Paralleluniversum gehört inzwischen eh schon so sehr zum Alltag, dass es wie selbstverständlich in den Hintergrund rückt. Lebensqualität schiebt sich fröhlich nach vorn. Dabei wird das Beste aus beiden Welten, also das Reale mit dem Virtuellen, nach Lust und Laune gemixt. Genau das müssen auch die Anbieter tun. Eine humanorientierte Digitalökonomie ist die Antwort.

Eine humanorientierte Digitalökonomie vereint das Beste aus zwei Welten: Menschlichkeit und Technologie.

Anbieter, die weit vorne spielen, haben zudem verstanden, dass allein die Kunden darüber entscheiden, welche Produkte und Lösungen ihr Geld wert sind – und welche nicht. »Wir müssen mit einem Kundenerlebnis beginnen und uns dann zurückarbeiten zur Technologie«, hat Steve Jobs den Unternehmen schon vor Jahren ins Stammbuch geschrieben. Wer durchstarten will, muss sich radikal auf die Seite des Kunden stellen. Alles, was nicht dem direkten Kundenwohl dient, muss konsequent abgebaut werden. Customer-Obsession¹, also eine Obsession für Kundenbelange, ist bei den neuen Überfliegern der Wirtschaft fest in der DNA.

Der wahre Bremsklotz: Die traditionelle Unternehmensstruktur

Die rasanten technologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. »Wir sind dran, aber das dauert«, hört man fast überall. Bei manchen ruckt es tatsächlich erfreulich. Doch viele laufen sich viel zu langsam warm. Oft genug spürt man förmlich den fehlenden Handlungswillen. Vorne wird besänftigt, vertröstet und eingelullt. Hintenherum aber wird gemauert, weil man persönlich mehr zu verlieren als zu gewinnen hat, zumindest gefühlt. Natürlich fällt der Abschied von Routinen, die früher mal funktionierten, nicht allen leicht. Er ist aber unumgänglich. Wo bleibt also der Gestaltungswille, mit dem sich die Macher im Management so gerne schmücken? Abwarten ist keine Option. Und Hoffen kein Plan. Denn »später« heißt heute nicht selten »zu spät«.

In der Digitalökonomie wird Zögerlichkeit knallhart bestraft. Warum es dann trotzdem dauert und dauert und dauert? Weil man den wahren Grund für das Zaudern beim Aufbruch ins Neuland nicht wirklich anpacken will. Es ist das ganz große Ding, die heilige Kuh: das organisationale System, der Bremsklotz Unternehmensstruktur. Die gleichen Manager², die sich regelmäßig das neueste Smartphone nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. Dies hat sich bereits derart verfestigt, dass andere Konstellationen vielen als praktisch undenkbar erscheinen.

Alte Organisationen haben alte Mitarbeiter und alte Kunden. Wo das hinführt, ist klar. Arbeitsstile und Mindsets von damals waren damals goldrichtig. Doch neue Businesszeiten können nicht auf traditionelle Weise gemanagt werden. In einer Umgebung von gestern kann man nicht auf Gedanken für morgen kommen. Hohe Dynamik kann nicht durch starre Prozesse entstehen. Exponentielle Entwicklungen sind in linearen Organisationen nicht machbar. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Solange sich an den Grundstrukturen nichts ändert, ist alles andere nur Puder und Schminke. Ohne einen organisationalen Umbau ist digitale Transformation gar nicht möglich. Mit Top-down-Formationen kommt man fortan nicht weit. Gegen quirlige Netzwerkorganisationen sind sie chancenlos.

Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, in hektischer Betriebsamkeit immer nur weiter an Wandel-Wehwechen herumzudoktern und ein paar kleine Spielwiesen freizugeben, um *etwas* agiler zu werden. Die neuen Methoden sind alle da. Doch bei einem alten »Betriebssystem« bringt das wenig. Damit kuriert man höchstens Symptome. Besser, man geht an die Wurzel des Übels und kümmert sich um die Gesamtkonstitution. Es ist die ureigene Aufgabe des Managementkreises, das nun endlich anzupacken.

Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Topplayern der Wirtschaft demnach keins um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver. Für die »Next Economy« wird eine »Next Organisation« gebraucht. Dies macht flotte, kreative neue Vorgehensweisen überhaupt erst möglich. Wer also dem digitalen Zeitgeist folgen, sich dynamisieren, kundenfit werden und die Zukunft erreichen will, der benötigt:

ein neues Organisationsmodell.

Und das ist höchst dringlich, quasi unaufschiebbar. In der Next Economy kommt man um eine hochflexible, kundenzentrierte Unternehmensorganisation nicht herum. Sie ist nicht nur geprägt von einem hohen Digitalisierungsgrad und einer Kultur des ständigen Wandels, sondern auch von Kollaboration und Wertschöpfungsnetzen. Wie das Grundmodell dazu aussehen kann, zeigt die Grafik auf der Seite vor diesem Intro. Es ist das erste Organisationsmodell, das den Kunden systematisch in den Mittelpunkt stellt.

Es ist zudem das erste Modell, das die zunehmend notwendigen Brückenbauer-Rollen gezielt integriert. Denn Transformation bedeutet immer auch Transition, also Übergang. Hierfür werden Menschen gebraucht, die Verbindungen schaffen, Separiertes zusammenführen, Kundenprojekte synchronisieren und Wege ins Neuland ebnen. Dazu zählen auch Koordinatoren, die die gesamte Firma »agilisieren«, das Zusammenspiel zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz organisieren und Mensch-Maschinen-Interaktionen geschmeidig machen. Firmenintern sind technologische Brücken zu bauen, weil

die Digitalisierung alle betrifft, sie lässt sich *nicht* in eine Abteilung sperren. Neuartige Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen müssen zusammengekoppelt werden. Schließlich werden Menschen gebraucht, die als Advokat der Kunden im Unternehmen agieren. Die eigentlichen Probleme, die Kunden bekommen, passieren ja meist crossfunktional: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel um Zuständigkeiten zwischen Bereichsegoismen und Effizienz. Kluften schaffen Konflikte. Auf dem Weg in die Zukunft sind Verbundenheit, Partizipation und Kooperation die bessere Wahl.

Wir brauchen Menschen, die Brücken bauen.

Die Next Economy: Der Wandel als Dauerzustand

Die Next Economy? Das ist eine Hochgeschwindigkeitswirtschaft, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden. Überleben werden in diesem Kontext nur solche Organisationen, in denen permanenter Wandel möglich ist. Hier ein Innovationschance und dort ein Klacks Tünche, um sich einen modernen Anstrich zu geben? Das reicht nicht. Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre? Ist tödlich! An einer neuen Managementlogik kommt niemand vorbei.

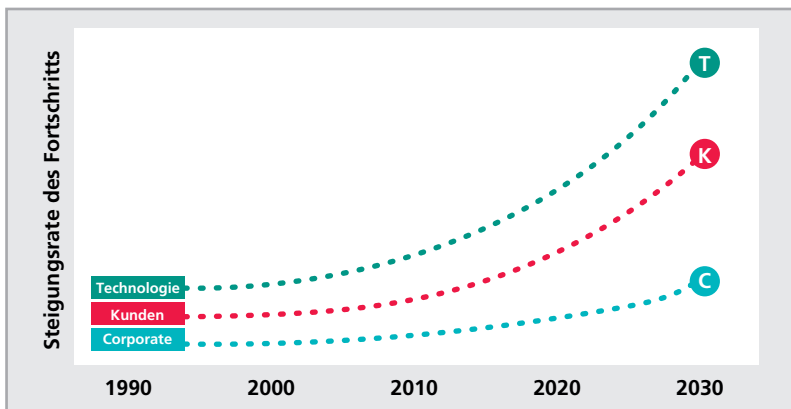


Abb. 1: Die Entwicklung von Unternehmen, Kunden und Technologien

**Digitaltechnologien
entwickeln sich
exponentiell –
also rasend schnell.**

Digitaltechnologien entwickeln sich um ein Vielfaches schneller als herkömmliche Organisationen, die linear agieren und aufs Verbessern zielen. Digitaltechnologien hingegen bauen aufeinander auf, arbeiten simultan und vernetzen sich miteinander. Dies erfordert ein Denken und Handeln in neuen Geschwindigkeiten. Linear heißt: addieren. Exponentiell heißt: multiplizieren. Und das wiederum heißt: erst langsam, dann plötzlich ganz schnell.³ Jede technologische Verbesserung führt dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. Quantencomputer werden das Tempo noch einmal toppen. Die sind wie auf Speed. Sie werden zu technologischen Sprüngen von nie gekannten Ausmaßen führen. Quasi in jedem Jahr kann nun ein sogenanntes Gutenberg-Moment passieren. Ein Gutenberg-Moment ist eine radikale Idee, welche die Menschheit neu handeln lässt und damit die ganze Welt ein Stück weit verändert.

Angezogen von der Faszination innovativer Technologien, sind auch die Kunden schnell unterwegs, viel schneller als die meisten Anbieter im Markt. Genügend Menschen können es kaum abwarten, jede Neuerung auszuprobieren. Aus den positiven Erfahrungen solcher Early Adopter, Vorreiter und Pioniere erwachsen schnell steigende Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens. Haben die »Corporates«, also klassische Unternehmen, die Next Economy dann endlich erreicht, ist diese längst im Next Next unterwegs.

Tradierte Manager stützen ihre Entscheidungen auf »bewährtes« Wissen. Doch der digitale Umbruch feigt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Und das Heil ist nicht nur in Technologien zu finden. Wer in der Digitalökonomie vorne mitspielen will, braucht eine adaptive Unternehmensstruktur *und* eine gute Beziehungskultur. Denn letztlich wird jeder Erfolg von den handelnden Menschen bestimmt. So stehen viele Old-School-Unternehmen kurz vor dem Aus, weil ihr Gefüge für die Anforderungen der Next Economy nicht länger passt. Zudem wirft mangelndes Verständnis für neue Märkte sie aus dem Rennen. Vielerorts wandern die besten Talente schon ab, weil sie nicht mehr an die Zukunftsfähigkeit ihres derzeitigen Arbeitgebers glauben. Und gute neue Talente kommen erst gar nicht an Bord.

Damit das nicht passiert, müssen überholte Management-Artefakte, die den Unternehmen zäh wie Kaugummi an den Sohlen kleben, endlich weg, nicht nur ein bisschen, sondern komplett. Verkrustete Strukturen müssen aufgebrochen, behäbige Planungen dynamisiert und unsinnige Prozesse schnell entsorgt werden. Stattdessen gilt es, leichtfüßige Abläufe einzuführen, um mit dem Wandel Schritt halten zu können. Oder, viel besser: dem Wandel immer ein Stück voraus zu sein. Hierzu braucht es einen organisationalen Rahmen, der ständigen Wandel begünstigt. Und Menschen, die Erneuerung freudig begrüßen. Nur wer sich permanent anpassen kann, überlebt. Feste Pläne gehen zwar an den größten Risiken, aber auch an den größten Chancen vorbei. Und sie versperren den Blick auf Optionen. Genauso wie Staaten erstarken Unternehmen nicht aufgrund von Planwirtschaft, sondern aufgrund von umtriebiger Freiheit. Und ganz generell: Es ist immer die *neue* Technologie, die gewinnt, wenn sie Dinge schneller, schöner, billiger, besser macht als die alte davor.

Customer first: Was Kundenzentrierung wirklich bedeutet

Heute erreichen Unternehmen eine Vorrangstellung nicht länger durch das, *was* sie tun, sondern darüber, *wie* der Kunde dies wahrnimmt – und was er Dritten dazu erzählt. Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen. Doch klassische Organisationen haben ihn nicht mal im Organigramm. Auch in neuen Organisationsmodellen sucht man die Kunden vergeblich. Selbst bei Firmen, die sich Kundenorientierung groß auf die Fahne schreiben, fehlen die Kunden im Schaubild der Organisation. Wie will man da von Customer-Centricity, sprich Kundenzentrierung, reden? Sie wird zwar gelobt, aber nicht gelebt.

Tradierte Unternehmen hecheln dem, was Interessenten und Konsumenten wünschen und wollen, meist nur hinterher. Viele werden diesen Wettlauf verlieren. Während nämlich herkömmliche Manager vor allem an die Konkurrenz, ihre Quartalsziele und die Kosten denken, hat die Elite der Jungunternehmer längst verstanden, dass sich alles, wirklich alles um das Wohlwollen der Kunden dreht. Dort wird nicht

Der Kunde ist der wichtigste Mensch im Unternehmen.

Ingenieurskunst abgefeiert, sondern ganz gezielt nach Problemen und einer passenden Lösung dafür gesucht. Sämtliche Produkte, Prozesse und Technologien werden von allen Beteiligten strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert. So was lässt sich nicht an Service, Sales & Marketing wegdelegieren. Jeder im Unternehmen muss sich um das Wohlwollen der Kunden kümmern. Denn ihre Erwartungshaltung steigt täglich. Und sie haben ein Smartphone, ihr Allmachtsgerät. Wem etwas nicht passt, der ist mit einem »Swipe« weg. Im Web wird man ständig zur Untreue verführt. »Alles für den Kunden« lautet also das Credo. Aber ist das nicht völlig normal? Nein, ganz und gar nicht.

Die meisten Unternehmen agieren selbstbezogen und effizienzgetrieben. Tunlichst sollen sich die Kunden in die von den Anbietern vorgedachten Abläufe fügen, umständliche Formalien akzeptieren und im Takt der altersschwachen Unternehmenssoftware ticken. Heißt: Die Klientel soll ackern, damit man selbst nicht so viel Arbeit hat. Manche Unternehmen sind richtig gut darin, Vorgehensweisen mühsam zu machen, einem die Zeit zu stehlen und schlechte Gefühle zu verbreiten. Niemand glaube doch bitte im Ernst, dass die Leute so was noch lange erdulden! Längst liegt die Macht bei den Kunden. Mit ihren Aktionen, bei denen sie sich zu virtuellen Schwärmen verbinden, können sie über Leben und Tod eines Anbieters entscheiden. Das geht heute ruckzuck.

Während sich also draußen alles vernetzt, agieren klassische Organisationen noch immer in »Silos«. Aufgaben werden entlang von internen Berichtslinien organisiert. Zukunftsunternehmen hingegen strukturieren sich entlang der Kundenaufgaben. Aus Kundensicht müssen Prozesse crossfunktional ablaufen und sich reibungslos miteinander verzahnen. Wer Prozesse zwar optimiert, aber nicht auf die Kundenbedürfnisse abstimmt, wird immer besser darin, das Falsche zu tun. Wirklich kundenorientiert ist nur der, der sämtliche möglichen Ärgernisse vom Kunden zum Anbieter verschiebt, sodass aufseiten des Kunden nur noch positive Erlebnisse übrig bleiben. Und das ist mehr als ein feiner Unterschied. Denn jede einzelne kundenrelevante Unannehmlichkeit ist ein Einfallstor für Disruptoren. Also gilt:

Erst der Kunde, dann die interne Effizienz. Erst der Kunde, dann das Produkt, die Lösung, die Technologie.

Eine kundenzentrierte Organisationsentwicklung ist unabdingbar. Unternehmen werden heute von den Kundenwünschen gesteuert. Was den Kunden nervt oder ihn kalt lässt, fällt von jetzt auf gleich durch. Schonungslos. Nur wenn es den Kunden gut geht, geht es auch dem Unternehmen gut. Zahlungsbereite Menschen, Toptalente und auch die Gesellschaft erwarten zudem längst, dass ein Unternehmen mehrere Ziele verfolgt als Marktführerschaft und Maximalrenditen. Sie wollen wissen, welchen Nutzwert ein Anbieter den Menschen bietet. Dieser Nutzwert, der Daseinsinn, das Warum heißt im Englischen »Purpose«. Er bestimmt die Identität eines Unternehmens, erzeugt qualitatives Wachstum und macht Wettbewerbsvorsprünge sehr wahrscheinlich.

Im besten Fall ist dieser Purpose ein MTP: ein massiv transformativer Purpose.⁴ Er ist sinnstiftend, inspirierend, vorausschauend, kühn, verändernd und zugleich so attraktiv, dass er sowohl Kunden als auch Toptalente magisch anzieht. Er erzeugt pulsierenden Tatendrang, ein Treibhausklima für Spitzenleistungen, ein Biotop für brillante Ideen. Den Unternehmen, die das nicht haben, gehen bald drei Dinge aus: die Innovationen, die Leistungsträger und die Einnahmenbringer. In Kapitel eins dazu mehr.

Company-Redesign: Aufbruch in die Erneuerung

Ein Company-Redesign ist, wie in unserem gemeinsamen Buch *Fit für die Next Economy* bereits angerissen, längst unumgänglich, um mit der anrollenden Hochgeschwindigkeitszukunft Schritt halten zu können. So propagieren wir den konsequenten Übergang von einer aus der Zeit gefallenen pyramidalen zu einer zirkulären Unternehmensorganisation. Wir beschreiben den Weg von einer auf Effizienz getrimmten Arbeitswelt hin zu einer lebendigen Innovationskultur und zugleich den Wandel von einer Wettbewerbs- zu einer Kooperationskultur.

Das Ziel? Eine Organisation, die nicht länger hierarchisch, also kraft formell verliehener Macht, von oben nach unten und von innen nach außen agiert, sondern eine, die sich dezentralisiert und weitgehend selbstorganisiert auf das Kundenwohl fokussiert.

Gibt es Patentrezepte dafür? Nein, gibt es nicht. Businesssituationen sind verschieden, also müssen es auch die Methoden sein. Jede Firma muss ihren eigenen Weg für sich finden, experimentieren und ausprobieren. Wenn es Blaupausen gäbe, dann wäre ein Business irrelevant, denn jeder würde einfach der Blaupause folgen und alle würden ein identisches Resultat erzielen. Standardrezepte sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle und Kundenstrukturen. Die Unternehmensgröße spielt eine Rolle. Landestypische Gegebenheiten und kulturelle Besonderheiten sind zu beachten. Restriktionen, die einem Unternehmen durch Gesetze, Behörden, Börsenvorschriften, Investoren und Anteilseigner auferlegt werden, müssen berücksichtigt werden.

Die Führungsspitze muss sich ausdrücklich zum Wandel bekennen.

Der größte Fehler: Fix-und-fertig-Lösungen einzukaufen und der Organisation einfach überzustülpen. Die gebrauchsanweisungssüchtigen Manager von früher sind obsolet. Damit Akzeptanz, gepaart mit hohem Engagement, entsteht, muss in einem geschützten Raum von Versuch und Irrtum eine ureigene Form entwickelt werden. Natürlich ergibt es Sinn, sich von externen Profis inspirieren zu lassen. Außerdem können Pioniere wertvolle Denkanstöße liefern. Doch gedankenlos nacheifern darf man ihnen nicht. Was bei dem einen großartig funktioniert, kann anderswo grandios scheitern.

Eins braucht es allerdings in jedem Fall: den Grundsatzentscheid, den Umbau als solchen loszutreten. Denn ohne einen ausdrücklich bekundeten Willen, der von der Führungsspitze ausgehen muss, wird jede organisationale Metamorphose zum Rohrkrepiere. Zudem hat die oberste Stelle die strikte Obliegenheit, das Umbauprojekt zu schützen, zu unterstützen und zu begleiten. In Kapitel neun dazu mehr.

Doch kann der organisationale Erneuerungsschalter in einem Ruck umgelegt werden? In wenigen Einzelfällen ist das sicher möglich. Doch normalerweise, das sagen alle, die Transformationsprozesse hinter sich haben, sollte das Pendel nicht zu überhastet oder zu hart in Richtung Hierarchiefreiheit und Selbstorganisation schwingen. Wer alle Wände gleichzeitig einreißt, dem fällt das Dach auf den Kopf. Nur ganz wenige meinen, man müsse zunächst einen Radikalschnitt machen. Das sind wohl in erster Linie die, die an Lizenzen oder Beratungsmandaten verdienen. Utopien sind zwar schön, doch praxistaugliche Vorgehensweisen sind besser. Eine entscheidende Frage ist damit diese:

Was ist die minimal notwendige Macht-hierarchie, die minimal notwendige Ordnungsstruktur und die maximal mögliche Form der Selbstorganisation?

Anstatt sich in monströsen Transformationsprojekten zu verträdeln, die ewig dauern, obwohl doch eigentlich niemand noch länger warten kann, empfehlen wir, mit einzelnen Trittsteinen rasch zu beginnen. Viele der im Verlauf dieses Buches vorgestellten Maßnahmen lassen sich für einen schrittweisen Übergang nutzen, ohne dass gleich alles komplett über Bord gehen muss. Denn wir Menschen sind von Natur aus auf schnelle Ergebnisse aus. Kleine, schnell umsetzbare Schritte kommen dieser Neigung entgegen. Außerdem machen Erfolgsgeschichten zügig die Runde – und dann Hunger auf mehr.

Wenn man so vorgeht, werden zentrale Instanzen zwar aufgebrochen, Führung ist aber noch vorhanden, vor allem da, wo es um strategische Entscheidungen geht. Wer versucht, Hierarchien mit Gewalt einzuebnen, sorgt für ein Vakuum, in dem sogleich wieder Machthierarchien entstehen. Denn Gemeinschaften brauchen ein Ordnungssystem – und genügend Struktur, um die unerlässliche Qualität sicherzustellen und Abwege möglichst frühzeitig auszuschließen. Das muss auch jedes Start-up lernen, sobald es größer wird.

Doch niemand braucht einen Wasserkopf. Klassische Managementformationen sind die meiste Zeit mit sich selbst beschäftigt. Sie un-

terhalten ausufernde Planungs-, Kontroll- und Reportingstrukturen. Sie verlieren sich in endlosen Abstimmungsschleifen und verirren sich im eigenen Vorschriftengeflecht. Binnenorientierte Bürokratie kostet unglaublich viel Kraft, weil alles in starren Vorgehensweisen und politischen Spielchen versinkt. Massenhaft wird geklagt, dass für die eigentliche Arbeit höchstens die Hälfte der Zeit übrig bleibt, ein Großteil gehe für »Organisation« drauf, das ganze ärgerliche Drumherum. Das ist doch der helle Wahnsinn! Pure Ressourcenverschwendung, die nur kostet, aber zu keinerlei Wertschöpfung führt!

»Es gibt nichts, was nutzloser wäre, als mit großer Effizienz eine Arbeit zu verrichten, die überhaupt nicht verrichtet werden sollte«, sagt Managementpapst Peter Drucker. Und der Publizist Wolf Lotter ergänzt: »Die alte Organisation ist von und für Bürokraten gemacht. Sie ist innovationsfeindlich. Sie drängt Erneuerungen an den Rand.« Kein einziges Unternehmen kann sich das heute noch leisten. Eine »Next Organisation« ist bitter vonnöten. Dafür haben wir das Orbit-Modell entwickelt.

Die Orbit-Organisation: Unternehmensmodell für die digitale Zukunft

Wer das Organisationsredesign lostreten will, den bringen Appelle (»Wir müssen jetzt endlich agiler werden!«) nicht weit. Fehlen nämlich die Perspektiven, dann gerät Wandel schnell zur Bedrohung. Hier tritt unser Denkmodell auf den Plan. Es zeigt die Grundidee einer Unternehmensstruktur für heute und morgen, die für alle Seiten einträglich ist. Wir nennen sie das Orbit-Modell.

Orbit-Unternehmen erzeugen Anziehungskraft. Für die Kunden sind sie ein Sehnsuchtsort. Und für die Mitarbeiter sind sie ein Heimathafen. Sie sind geprägt von Miteinander statt Gegeneinander und von ständiger Bereitschaft zum Wandel. Hier arbeiten Hochleistungsteams zugleich für das Wohl ihres Arbeitgebers *und* das der Kunden. Am Ende des Wegs steht eine Organisation, die für unsere digitale Zukunft hervorragend aufgestellt ist: zugleich hochrentierlich – und zutiefst human.

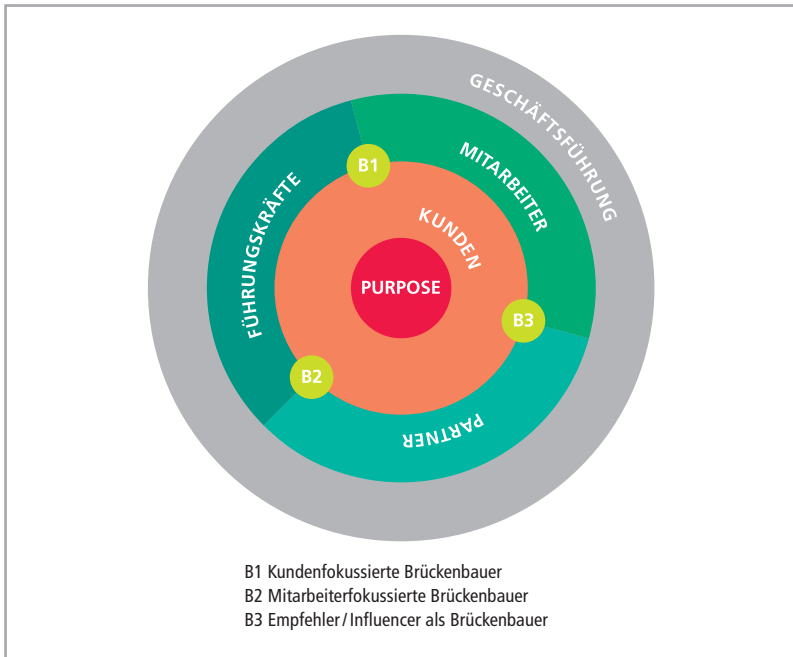


Abb. 2: Das Orbit-Modell® von Schüller/Steffen mit seinen Aktionsfeldern

Das Orbit-Modell ist eine Organisationsinnovation. Das grundsätzlich Neue daran zeigt sich wie folgt:

- **Der Purpose:** Im Zentrum der Organisation steht ein kraftvoller Purpose, der Daseinssinn eines Unternehmens für die Kunden und alle Mitarbeitenden. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.
- **Die Stellung der Kunden:** Die viel beschworene Kundenzentrierung wird in diesem Modell sofort sichtbar. Die Kunden scharen sich um den Purpose, weil er für sie anziehend und unterstützenswert ist. Alle Mitarbeitenden, Führungskräfte und Partner kreisen um die Kunden – auf Augenhöhe und in dynamischer Interaktion.

- **Die Stellung der Mitarbeiter:** Sie stehen nicht länger unten in einer Hierarchie, sondern agieren gleichrangig in einem Kreis mit den Führungskräften und den Partnern des Unternehmens gemeinsam auf das Kundenwohl hin. Operative Entscheidungen treffen die Mitarbeiter dezentral und crossfunktional.
- **Die Stellung der Führungskräfte:** Die Führungskräfte sind *nicht* von den Kunden separiert. So wird Kundennähe in unserem Modell nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch tatsächlich gelebt. Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Partnern des Unternehmens funktioniert gleichberechtigt und Hand in Hand.
- **Die Bedeutung der Partner:** Längst bringen die Schwächen, die sich bei herkömmlichen Corporates in Bezug auf den transformativen Wandel zeigen, immer mehr Unternehmen dazu, an Innovationszentren anzudocken, eigene Innovation-Labs aufzubauen, digitale Einheiten auszugründen und /oder mit passenden Start-ups zu kooperieren. Solche strategischen Alliierten sind die neuen Innovationshelfer und Wachstumstreiber. Die jungen »Davids« machen die alten »Goliaths« stark – und katapultieren sie in die Zukunft.
- **Die Brückenbauer:** Wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu werden Brückenbauer gebraucht, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das »Sowohl-als-auch« moderieren. Sie schließen die Kluft zwischen drinnen und draußen, zwischen oben und unten, zwischen Mensch und Denkmaschine. Zudem werden externe Fürsprecher und Mitgestalter benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen.
- **Die Stellung der Geschäftsleitung:** Die Geschäftsleitung symbolisiert nicht die Spitze, sondern das Fundament einer Firma und sorgt für die notwendige Stabilität. Sie ist verantwortlich für die Transformationsstrategie. Sie ist zudem das Bindeglied in Richtung Öffentlichkeit. Und sie ist Brückenbauer in Richtung Zukunft.
- **Die eingebaute Dynamik:** Kreise sind ein typisches Merkmal sich dezentralisierender Organisationen. Doch auch Kreise brauchen Dynamik, indem sie sich miteinander verbinden. Hierbei entsteht ein System, in dem Facetten der Erneuerung von jedem an jeder Stelle und jederzeit initiiert werden können.

In einem dynamischen System erneuert sich eine Organisation aus sich heraus permanent selbst. So muss es in Zukunft auch sein. Wandlungsfähigkeit wird zur Daueraufgabe. Nichts ist mehr auf ewig in Stein gemeißelt. In Transformationszeiten ist der Experimentiermodus ständig auf »on«. Ein Ankommen kann es nicht geben, höchstens eine kleine Verschnaufpause hie und da. Denn der Fortschritt ist nicht zu stoppen. Und sein Tempo ist hoch. Die wichtigsten Qualitäten einer Organisation und ihrer Mitarbeiter sind zusammengefasst demnach diese:

- Digitale Expertise
- Emotionale Intelligenz
- Beschleunigungskraft
- Adaptionskompetenz

Wir schreiben dieses Buch für alle, die mit ihrem Unternehmen in Zukunft abheben wollen. Der Perspektivenwechsel wird unser ständiger Begleiter sein. Dazu wollen wir das Alte zwar hinterfragen, aber nicht grundsätzlich negieren. Vieles daran war und ist ja auch gut. Wir verstehen uns als Impulsgeber, Brückenbauer und Trittsteinleger. Wir wollen die wachsende Kluft zwischen »jungen« und »alten« Unternehmen überwinden helfen und das Beste aus beiden Welten miteinander verbinden. Wir engagieren uns für alle, denen es wirklich wichtig ist, beseelte Organisationen aufzubauen, die einen guten Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern und unserer Umwelt pflegen. Wir haben keinen Zweifel daran, dass die allermeisten dazu bereit sind. Wir sehen eine so unfassbar hohe Zahl großartiger Menschen, die einen Superjob machen wollen und enorme Resultate erzielen könnten, wenn das organisationale System sie nur ließe. Schritt für Schritt werden wir deshalb nun praxisnah zeigen, wie das klappt.

Eine Orbit-Organisation erneuert sich permanent selbst.

Das Kapitel »Zukunft voraus« befasst sich ausführlich damit, *warum* der Aufbruch in die Erneuerung notwendig ist. Die Folgekapitel behandeln danach detailliert, *was* hinter den Aktionsfeldern unseres Orbit-Modells steckt und *wie* das Abheben in die Zukunft gelingt. In Kapitel neun finden Sie schließlich unseren Vorschlag für einen Fahrplan zum Ziel. Bitte nehmen Sie aus der Viel-

zahl von Handlungsoptionen mit und setzen Sie um, was für Sie und Ihre Situation am besten passt. So kann es gelingen, dass Sie zusammen mit Ihren Leuten, wie Steve Jobs einmal sagte, eine Delle ins Universum schlagen. Wir freuen uns sehr, Ihnen dabei zu helfen.