

# Veränderung ist Normalität

Mit Mut und Zuversicht Ungewissheit aushalten

Der römische Kaiser und Philosoph Marc Aurel soll gesagt haben: „Beachte immer, dass nichts bleibt, wie es ist, und denke daran, dass die Natur immer wieder ihre Formen wechselt.“ Auch in der Wirtschaft ist alles im Fluss. Wir sind es nur nicht gewöhnt, dass die Veränderung so schnell vonstatten geht wie derzeit.

Der Weg mag etwas im Nebel liegen, doch klare Zielbilder helfen bei der Navigation.

ob das neue Geschäftsmodell das richtige für die Zukunft ist. Doch die Option, nichts zu tun, gibt es nicht, für keine Branche und für kein Unternehmen, denn die Veränderung wird so oder so stattfinden – mit uns oder ohne uns. Die meisten Unternehmen haben das verstanden und begeben sich mutig auf den Weg. Konzerne wie Daimler, Siemens oder Bosch, große Familienunternehmen wie Kärcher, Stihl, Wittenstein oder Trumpf gehen voran. Blaupausen für die digitale Transformation gibt es nicht, aber kleinere Unternehmen können von den Großen durchaus lernen. Ein Unternehmen mit 50 Mitarbeitern kann vielleicht keine große Digitaleinheit wie Trumpf aufbauen und tut sich schwerer als Kärcher mit seinen Ressourcen, aber das Grundkonzept ist immer dasselbe: neugierige kreative Mitarbeiter mit Digital-Kompetenz identifizieren, sie mit digitaler Kompetenz von außen koppeln und ihnen Freiraum zugestehen. Externe bringen moderne Methoden aus der Start-up-Szene mit, die kurze Entwicklungszeiten, einen schnelleren Markteintritt und größere Kundenanähe ermöglichen. Sie sind fit in der Gewinnung, Analyse und Nutzung von Daten und kennen sich mit Plattformökonomie aus. Aus dem Unternehmen kommt das Branchen-Know-how. Die Firma Renz zum Beispiel hat in ein Start-up mit einer guten Idee investiert und die Idee mit dem Start-up, eigenen IT-Mitarbeitern und weiteren externen Partnern zur Marktreife gebracht. Und trotzdem geht das klassische Geschäft bei Renz mit Briefkästen weiter. Die digitale Transformation bedeutet schließlich nicht, alles auf Anfang zu setzen. Das traditionelle Geschäft läuft weiter und bringt weiterhin Geld.

einen anderen Blickwinkel als diejenigen, die aus der analogen Welt kommen. Letztere mögen zwar auch ein Smartphone besitzen und fit am PC sein, aber am Ende fehlen Leichtigkeit und intuitives Wissen. Die Digital Natives, junge internetaffine Menschen finden sich übrigens auch in jedem Unternehmen, man muss ihnen nur etwas zutrauen und sie mit anderen zusammenbringen, von denen sie lernen können und ermutigt werden. Und auch die älteren Mitarbeiter sind im Privatleben oft digitaler unterwegs als so mancher vermutet.

## Nachfolger sind digitaler

Junge Nachfolger in Familienunternehmen sind eine große Chance für die Unternehmen und ihre digitale Transformation. Warum nicht den Nachfolger mit dem Aufbau einer Digitaleinheit betrauen? Sicher, auch er braucht vermutlich externe Kompetenz dazu, aber er wird sich weitaus schneller in die Materie einfinden als der Senior. Junge Menschen sind darüber hinaus risikobereiter als ältere und pflegen einen Führungsstil, der der neuen digitalen Welt und den veränderten Ansprüchen der Mitarbeiter entgegenkommt. Die digitale Transformation ist eine Chance für junge Nachfolger, sich im Unternehmen zu etablieren und die Zukunft (ihre Zukunft) mitzugestalten. Vielleicht sind unter dieser Prämisse sogar wieder mehr junge Menschen dazu bereit, in den elterlichen Betrieb einzusteigen.

Mut, Risiken einzugehen, um Chancen ergreifen zu können, ist eine Eigenschaft, die bei der digitalen Transformation zweifellos gefragt ist. Mut ist auch eine zutiefst unternehmerische Eigenschaft. Kein Familienunternehmer wird unnötige oder unüberschaubare Risiken eingehen, denn er möchte das Unternehmen gerne an die nächste Generation weitergeben. Auf der anderen Seite läuft das traditionelle Geschäft in vielen Unternehmen sehr gut, die Kriegskassen sind gut gefüllt und es gibt zahlreiche Finanzierungsmöglichkeiten (siehe Seite 24). Unternehmer sollten sich bewusst machen, dass Familienunternehmen schon immer Risiken eingehen mussten, um erfolgreich zu sein. Die Risiken der digitalen Transformation scheinen manchen zu hoch, doch die Chancen sind gewaltig. Und Familienunternehmen haben schon viel schlimmere Veränderungen auszuhalten gehabt wie Kriege und Wirtschaftskrisen, bei denen sie das Heft nicht in der Hand hatten. Bei der digitalen Transformation haben sie es (noch) selbst in der Hand, ob sie auch künftig zu den Erfolgreichen zählen werden. ■

VON ANDREA PRZYKLENK

**E**s gibt eigentlich keine Sicherheit mehr. Jeden Tag kann ein Start-up um die Ecke kommen und ein seit Jahrzehnten erfolgreiches Geschäftsmodell zunichtemachen, vielleicht übernimmt morgen unser Lieferant unser Geschäft, jeden Tag kann sich irgendwo auf der Welt eine neue Immobilienblase, eine neue Finanzkrise aufbauen – es gibt keine sichere Gegenwart mehr, sondern nur noch eine unsichere Zukunft. Veränderung ist sozusagen systemimmanent geworden. In zehn Jahren passiert heute so viel wie früher in 20 Jahren oder mehr.

## Veränderung findet auf jeden Fall statt

Veränderung macht uns Angst. Oft sehen wir eher die Risiken als die Chancen. Am liebsten wäre es uns, wenn wir genau wüssten, was auf uns zukommt. Der englische Philosoph Francis Bacon sagte: „Nichts macht den Menschen argwöhnischer, als wenig zu wissen.“ Die digitale Transformation ist mit großer Unsicherheit verbunden. Es lässt sich nur schwer vorausschätzen, ob sich die Investitionen auszahlen,

## Netzwerke schaffen und nutzen

Das Beispiel der Firma Renz zeigt noch einen wichtigen Punkt, den man nicht vernachlässigen sollte: in Netzwerken arbeiten. Es wird wohl nur selten ein Unternehmen geben, das alle Ressourcen für die digitale Transformation intern zur Verfügung hat. Deshalb ist es wichtig, sich Partner zu sichern. Und nicht nur das, denn um selbst ein Gefühl für die Chancen der digitalen Welt zu bekommen, sollte die Geschäftsführung nach draußen gehen, sich mit anderen austauschen, die vielleicht schon weiter sind, Veranstaltungen besuchen, auf denen sich Start-ups und etablierte Unternehmen treffen. Für die Digital Natives, junge Menschen, die mit Internet und Social Media aufgewachsen sind, ist die digitale Transformation keine Veränderung, sondern etwas, das sie schon ihr ganzes Leben lang begleitet. Sie kennen keine Welt ohne digitale Technologien. Sie gehen unbekümmert damit um und haben