

Von Vögeln und Fahrrädern



Man muss das Rad nicht neu erfinden, um in Zukunft als Unternehmen erfolgreich zu sein. Es geht darum, sein Geschäftsmodell klug zu ergänzen.

VON GUIDO BALTES

Für viele Unternehmen lautet derzeit die Gretchenfrage: Wie kann es gelingen, mein Geschäftsmodell so krisensicher zu machen, dass es nicht durch die unbändige Innovationskraft der Digitalisierung hinweggefegt wird? Lange Jahre hatten die deutschen Firmen eine Antwort parat, die man am besten wohl durch den Satz Innovation der kleinen Schritte umschreiben könnte. Stellvertretend steht der Kü-

chengerätebauer Miele, der auch in der Werbung „immer besser“ werden wollte. Jedoch scheint diese Taktik nicht mehr auszureichen. Denn die digitale Transformation ist so tiefgreifend, dass mehr Tempo aufgenommen werden muss.

Ähnlich wie es beim Übergang zur Mechanisierung oder zur Elektrifizierung der Fall war, wird auch die Digitalisierung erst Jahre nach der Einführung der Technologie voll durchschlagen. Doch dann bleibt kein Stein auf dem anderen. Vor der Mechanisierung waren 75 Prozent der Beschäftigten in der Landwirtschaft, heute sind es deutlich weniger als 5 Prozent. Damals resultierten aus der Entwicklung Landflucht und Urbanisierung – allesamt Voraussetzungen der späteren In-

dustrialisierung und Grundlage einer neuen Gesellschaftsordnung.

Auch heute, im beginnenden Zeitalter der Digitalisierung, entwickeln wir nicht einfach „digitale“ Geschäftsmodelle, sondern wir haben es zunehmend mit einer voll durchdigitalisierten Gesellschaft zu tun. Unbekanntes gewinnt an Bedeutung, Vertrautes wird an Bedeutung verlieren, und jeder wird erfasst. Das führt zu Komplexität und Unsicherheit, die wir sonst gerne vermeiden. Aber das ist jetzt keine Option – auch wenn die GroKo mit dem „Stabilitäts“-Refrain dagegen ansingt und sich der Realität verweigert. Was also tun? Vielleicht hilft eine Anekdote. In den 1960er-Jahren untersuchte der Biologe Vance Tucker von der Duke-Universität in den USA welche Spezies

in der Fortbewegung am effizientesten ist. Wenig überraschend schneiden die Menschen nicht gut ab. Vögel sind viel besser. Am besten ist der Condor. Das Kuriose: Mit Abstand geschlagen werden alle Fortbewegungsformen durch den Menschen auf dem Fahrrad.

Was lernen wir daraus? Menschen müssen nicht zu Vögeln werden, um zu gewinnen. Das wäre auch wenig aussichtsreich. In diesem Sinne sollten wir bestehende Stärken mit den technologischen Möglichkeiten der Digitalisierung in neue Geschäfte und Innovation zusammenführen. Anders ausgedrückt müssen Unternehmen nicht zu Start-ups werden – zu den Vögeln der Digitalisierung –, um Relevanz zu behalten. Sie müssen nur ein „Fahrrad“ finden.

Sie müssen lernen, mit Unsicherheit

umzugehen. Sie müssen genau dann investieren, wenn es Unsicherheit bedeutet. Risiken einzugehen, um Risiken zu vermeiden, lautet die Devise. „Klassische“ Managementmethoden laufen in Zukunft fehl und müssen erweitert werden.

Die Herausforderung ist es allerdings, das bekannte Geschäft auf der einen und die unsicheren Herausforderungen der Digitalisierung auf der anderen Seite mit unterschiedlichen Regelsätzen und Methoden zu steuern. Mit dieser „Beidhändigkeit“ kann der Spagat zwischen Gegenwart und Zukunft gelingen.

Guido Baltès ist Professor am IST Institut für strategische Innovation & Technologie-Management an der HTWG Konstanz.