

# Wettlauf um die Zukunft: das bessere Organisationsmodell wird gewinnen



Anne M. Schüller

Die Zukunft rückt mit Hochgeschwindigkeit an. Permanente Vorläufigkeit wird zur Normalität. Überleben werden in diesem Kontext nur die Unternehmen, deren Grundgefüge sich adaptiv darauf einstellen kann. Hie und da etwas Tünche, um sich einen modernen Anstrich zu geben? Das reicht nicht. An einem organisationalen Umbau kommt niemand vorbei.

Rasante technologische, ökonomische und gesellschaftliche Veränderungen zwingen die Unternehmen zum raschen Handeln. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung schneller erreicht werden kann. In allen Branchen wird es nun Pioniere geben, die die Digitalisierung für völlig neue, noch nie dagewesene Anwendungen nutzen. Wir wissen nicht, ob sie kommen oder wann sie kommen, doch wenn sie kommen, dann kommen sie schnell.

Bei solchen Gegebenheiten ist nichts mehr auf Jahre hinaus planbar. Fortan 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. Entscheidend ist dabei nicht die Digitalisierung per se, vielmehr geht es um die bahnbrechend neuen Geschäftsideen, die durch sie möglich werden. Und dazu braucht es eine passende organisationale Struktur.

## Der wahre Bremsklotz: die pyramidale Unternehmensstruktur

Natürlich wissen die Manager in klassischen Unternehmen, dass sie sich wandeln müssen, um fit für die Zukunft zu sein. „Wir sind dran, aber das dauert,“ hört man fast überall. Bei manchen ruckt es tatsächlich erfreulich. Doch viele laufen sich viel zu langsam warm. Und Bremser stehen an jeder Ecke. Sowa kann sich kein einziger Anbieter noch länger leisten. Denn je schwerfälliger eine Organisation, desto anfälliger ist sie für Überholmanöver.

## Das Verteidigen veralteter Strukturen ist das Top-Hindernis auf dem Weg in die Zukunft.

Oft genug spürt man förmlich den fehlenden Handlungswillen. Vorne wird besänftigt, getröstet und eingelullt. Hinten herum 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.

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

anpacken will. Es ist das ganz große Ding, die heilige Kuh: das organisationale System, der Bremsklotz Unternehmensstruktur.

Die gleichen Manager, die sich regelmäßig das neueste Smartphone nebst neuem Dienstwagen leisten, bleiben einem Organisationsmodell verhaftet, das aus dem tiefsten letzten Jahrhundert stammt. So machen sich klassische Unternehmen zu Gefangenen ihrer eigenen Managementtools, nämlich solchen, mit denen sie früher mal siegreich waren. Das Verteidigen veralteter Strukturen ist das Top-Hindernis auf dem Weg in die Zukunft.

## Transformation braucht einen organisationalen Umbau

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 Topdown-Formationen kommt man fortan nicht weit. Gegen die quirligen Netzwerkorganisationen der Jungunternehmen haben sie nicht den Hauch einer Chance. Es reicht einfach hinten und vorne nicht mehr, hektisch immer nur weiter an Wandel-Wehwehchen herumzudoktern und im Trippelschritt-Modus ein paar wenige Spielwiesen freizugeben, um etwas agiler zu wer- ►

den. 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.

Im Kern ist das Wettrennen zwischen herkömmlichen Unternehmen und den neuen Top-Playern der Wirtschaft nämlich keins um die bessere Idee, sondern eins um das bessere Organisationsmodell. Für die „Next Economy“, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, wird dringend eine „Next Organisation“ gebraucht. Sie sorgt für Tempo und macht kreative, adaptive, antizipative, neuartige Vorgehensweisen überhaupt erst möglich.

Und das ist höchst dringlich, quasi unaufschiebbar. In der Next Economy kommt man um eine hochflexible und zugleich kundenzentrierte Unternehmensorganisation nicht herum. Wie diese aussehen kann, zeigt die Grafik, das Orbit-Modell. Es ist das erste Organisationsmodell, das den Kunden systematisch in den Mittelpunkt rückt. Und diese kreisen um den Purpose im Kern. Er ist ökonomisch, ökologisch und sozial von Belang.

### Ein sinnstiftender Purpose im Kern

Zahlungsstarke Kunden, Toptalente und auch die Gesellschaft erwarten heute, dass ein Unternehmen mehrere Ziele verfolgt als Marktführerschaft und Maximalrenditen. Sie wollen wissen, welchen Nutzwert ein Anbieter den Menschen bietet. Dieser Nutzwert, der Daseinssinn, das Warum heißt im Englischen „Purpose“. Wie der Kern einer Frucht sichert dieser Purpose das Überleben am Markt.

Wer den Organisationsumbau lostreten will, muss sich also zunächst mit dem Sinn und Zweck seines Unternehmens befassen. Das hat mit den Leitbildern von früher nichts mehr zu tun. Ein Purpose ist nämlich nach außen, klassische Leitbilder hingegen sind nach innen gerichtet, zu erkennen an Formulierungen wie etwa diese: „Wir sind global führend mit unseren Marken.“ Oder diese: „Wir sind der Technologievorreiter unserer Branche.“

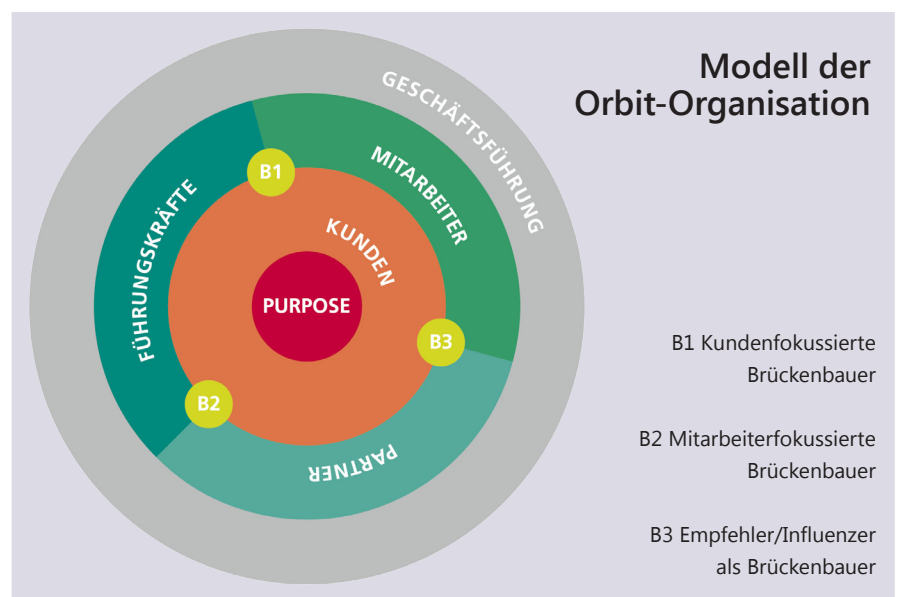
### Wer für die Ego-Ziele einer Führungselite schuftet soll, fühlt sich wie ein Lakai des Systems.

Beim Purpose hingegen wechselt vor allem die Perspektive. So sieht sich Google nicht selbstfokussiert als größter globaler Suchmaschinenbetreiber, sondern „organisiert die Informationen der Welt.“ Amazon will nicht das Kaufportal Nummer eins sein, sondern „die höchste Kundenzufriedenheit der Welt“ erreichen. Tesla versteht sich nicht primär als Autobauer, sondern

„treibt den Übergang zu nachhaltiger Energie voran.“

Wer für die Ego-Ziele einer Führungselite schuftet soll, fühlt sich wie ein Lakai des Systems. Wird hingegen ein attraktiver Corporate Purpose entwickelt, entsteht hohe Anziehungskraft. Nach den talentiertesten Mitarbeitern, den interessantesten Partnern, den besten Lieferanten, den flüssigsten Investoren und den hochwertigsten Kunden brauchen Sie dann nicht mehr mühsam zu suchen, die finden Sie.

Im besten Fall ist dieser Purpose ein MTP: ein massiv transformativer Purpose. Er ist sinnstiftend, inspirierend, vorausschauend, kühn 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. Guter Profit ist dann das Ergebnis, sozusagen der „Applaus“ begeisterter Kunden.



## Alles dreht sich um die Gunst der Kunden

Ein zukunftsfähiges Unternehmen ist nicht nur geprägt von einem hohen Digitalisierungsgrad, neuen Führungsmethoden und einer Kultur des ständigen Wandels, sondern auch von einer tatsächlich gelebten Kundenzentrierung. Die meisten tradierten Organisationen hingegen verharren noch immer in der Abteilungsdenke. Dort werden Aufgaben entlang von internen Berichtslinien organisiert. Zukunftsunternehmen hingegen strukturieren sich crossfunktional entlang der Kundenaufgaben.

### Zukunftsunternehmen strukturieren sich crossfunktional entlang der Kundenaufgaben.

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 reden? Sie wird zwar gelobt, aber nicht gelebt. Während herkömmliche Manager vor allem die Konkurrenz, ihre Quartalsziele, die Kosten und die interne Effizienz im Fokus haben, hat die Elite der Jungunternehmer hingegen längst auf dem Schirm, dass sich alles, wirklich alles um die Gunst der Kunden dreht.

Dort wird permanent nach Kundenproblemen und einer passenden Lösung dafür gesucht. Sämtliche Produkte, Prozesse und Technologien werden von allen Beteiligten strikt um die Kundenbedürfnisse herum orchestriert.

Und damit alles Hundertprozent passt, werden Lösungen iterativ und in ständigem Austausch mit den anvisierten Kunden gemeinsam entwickelt.

### Brückenbauer-Funktionen: In Zukunft ein Muss

Transformation bedeutet immer auch Transition, also Übergang. Hierfür werden Menschen gebraucht, die Verbindungen schaffen, Projekte synchronisieren und Wege ins Neuland ebnen. Dazu zählen auch Koordinatoren, die die gesamte Firma agilisieren und das bereichsübergreifende Zusammenspiel organisieren. Denn wenn sich in der Außenwelt alles vernetzt, muss das auch drinnen im Unternehmen passieren. Hierzu sind Brückenbauer vonnöten, die interdisziplinäre Verbindungen schaffen und das „Sowohl-als-auch“ moderieren.

Firmenintern sind technologische Brücken zu bauen, weil die Digitalisierung alle betrifft, sie lässt sich nicht in eine Abteilung sperren. Zudem werden Menschen gebraucht, die als Advokat der Kunden im Unternehmen agieren. Die eigentlichen Probleme, die Kunden bekommen, passieren ja meist interdisziplinär: Kommunikations- und Abstimmungsprobleme im Gerangel zwischen Zuständigkeiten, Bereichsegoismen und Effizienz. Damit kommt man in Zukunft nicht mehr durch.

Ferner müssen menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbunden und Partnerschaften zwischen Alt- und Jungunternehmen zusammengekoppelt werden. Schließlich werden externe Fürsprecher, Meinungsmacher und Influencer benötigt, die dafür sorgen, dass neue Kunden kommen und kaufen. Wie das alles



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Die Orbit-Organisation**  
 In 9 Schritten zum Unternehmensmodell für die digitale Zukunft  
 Gabal Verlag 2019, 312 Seiten  
 ISBN: 978-3869368993

ganz genau funktioniert, lege ich in meinem neuen Buch „Die Orbit-Organisation“ detailliert dar. ■

### Über die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und vom Business-Netzwerk XING zum XING-Spitzenwriter 2018 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus.

**Weitere Infos:** [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)