

# Digital Leadership - Erfolgsfaktoren für die Führung von Unternehmen in digitalen Märkten

Digital Leadership umfasst Prinzipien und Werkzeuge für die Führung von Unternehmen in digitalen Märkten. Diese Führungsprinzipien sind das Erfolgsrezept schnell wachsender Digitalunternehmen und Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der [digitalen Transformation eines Unternehmens](#).

In diesem Beitrag stelle ich Dir die wichtigsten Prinzipien digitaler Führung vor und zeige die Unterschiede zu traditioneller Führung auf.

## Digital Leadership Definition

Der Begriff Digital Leadership wurde erstmalig in wissenschaftlichen Studien von Professor Utho Creusen an der Universität Eichstätt-Ingolstadt verwendet, in denen Erfolgsfaktoren von Startups untersucht wurden. Heute werden unter Digital Leadership Aufgaben, Werkzeuge und Vorgehensweisen zusammengefasst, die für die Führung von Unternehmen in digitalen Märkten erfolgskritisch sind.

## Digitale Führung als organisatorisches Konzept und persönliche Kompetenz

Digital Leadership findet auf zwei Ebenen statt. Zum einen umfasst es strategische und organisatorische Voraussetzungen, die wichtig sind, damit digitale Führung überhaupt wirken kann. Zum anderen beschreibt Digital Leadership die Fähigkeit einzelner Führungskräfte, ihren Führungsstil nach seinen Prinzipien zu gestalten. Nur wenn Digital Leadership auf beiden Ebenen stattfindet, wird ein Unternehmen dauerhaft digital erfolgreich sein.

## Warum Digitale Führung wichtig ist - Antworten auf die VUCA Welt

Warum solltest Du Dich mit neuen Führungskonzepten auseinandersetzen, bzw. wieso stößt traditionelle Führung an ihre Grenzen? Was zeichnet Digitalisierung aus, was ein neues Führungsverständnis erfordert?

1. **Wettbewerb** wird noch globaler, offener und intensiver. Zum einen fallen Industriegrenzen und Markteintrittsbarrieren. Zum anderen ist der nächste Wettbewerber aus Sicht deiner Kunden sprichwörtlich nur einen Klick entfernt.
2. **Technologie** entwickelt sich sehr schnell und dringt in alle bestehende Wertschöpfungen ein. Geschäftsmodelle werden digital neu erfunden und gedacht. Nur 8% aller befragten Führungskräfte gehen laut einer McKinsey

Studie davon aus, dass ihr Geschäftsmodell die Digitalisierung unbeschadet übersteht.

3. **Digitale Plattformen** und Marktplätze besetzen den Zugang zum Kunden. Sie schaffen Transparenz, bieten mehr Auswahl und bieten Kunden besseren Service.
4. Die **Halbwertszeit von Wissen und Kompetenzen** sinkt, die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen basierend auf Know-how, Assets, Kapital nimmt ab.
5. **“The winner takes it all”**, Pioniere werden belohnt. Digitale Märkte tendieren zu Quasi Monopolen, die Skalenvorteile der frühen Pioniere können nicht mehr eingeholt werden.
6. **Wissen und Daten wachsen exponentiell**. Organisationen können nicht mehr von innen nach außen bzw. oben nach unten gesteuert werden. Statt dessen brauchen Unternehmen die Fertigkeit zu lernen, um mit dieser Entwicklung mitgehen zu können.
7. **Wertschöpfung wird dezentralisiert**, geht auf den Kunden oder auf viele Marktteilnehmer über (open source). Das heißt, der Wertschöpfungsanteil und die Marge einzelner Teilnehmer sinkt.

Diese Entwicklungen führen zu einer höheren Komplexität und Unsicherheit. Diese Entwicklung wird auch unter dem Akronym [VUCA Welt](#) zusammengefasst. (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, zu deutsch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit).

## Abgrenzung Digital Leadership zu traditionellen Führungskonzepten

Für ein Verständnis digitaler Führung ist eine Abgrenzung zu traditionellen Führungskonzepten wertvoll. Die folgende Übersicht bietet Dir einen ersten Einstieg in die Ausprägungen von Digital Leadership.

<b>Traditionelle Führung</b>	<b>Digital Leadership</b>
Kundenorientierung	Kundenzentrierung
Business Pläne, fertige Produkte	Hypothesen, Prototyping
Funktionale Abteilungen, Hierarchien	Fluide Teams und offene Netzwerke
Arbeitsteilige Prozesse ohne end-to-end Verantwortung	Customer Journey, User Value, User Stories
KPI's: Umsatz, Cash-flow, Deckungsbeiträge	Churn, Wiederkaufsraten
“More from the same”	Ambidextrie, Effizienz und Exploration
Kampf um Marktanteile	“The winner takes it all”
“Not invented here”	Open Source, Netzwerke, Beteiligung an Startups

"Out of strategic scope"	"Was bringt es dem Kunden"?
Command and control	Agiles Arbeiten
Inside-Out Perspektive, Fokus auf das WIE	Outside-In Perspektive, kundenzentrierte Leitbilder und Fokus auf das WARUM
Status und Titel	Beitrag zum Gelingen
Motto: "Don't rock the boat"	"Make and break things"

## Acht Eckpfeiler digitaler Führung

### Kundenorientierte Ziele und Leitbilder

The only reason for a company to exist is to create a customer. - Peter Drucker

Digital Leadership stellt deinen Kunden und seine Bedürfnisse in das Zentrum des unternehmerischen Handelns. Das heißt, deine strategische Ziele, dein unternehmerisches Leitbild sind genauso wie Projektziele oder die Aufgaben und Rollen einzelner Teams konsequent auf den Kunden ausgerichtet. Diese Kundenzentrierung durch die Organisation zu tragen und Werkzeuge zu implementieren ist oberste Führungsaufgabe und einer der wichtigsten Eckpfeiler im Digital Leadership. Die zwei folgenden Beispiele verdeutlichen, wie weit die Kundenzentrierung und Ausrichtung auf den Kunden gehen kann.



#### Earth's most customer-centric company

When Amazon.com launched in 1995, it was with the mission "to be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online, and endeavors to offer its customers the lowest possible prices." This goal continues today, but Amazon's customers are worldwide now, and have grown to include millions of Consumers, Sellers, Content Creators, and Developers & Enterprises. Each of these groups has different needs, and we always work to meet those needs, innovating new solutions to make things easier, faster, better, and more cost-effective.

Amazon positioniert sich als "Earth's most customer centric company". Die Koffermarke Delsey macht zudem eindrucksvoll vor, [wie sie Kundenzentrierung verstehen und zu ihrem Leitbild machen](#).

<https://youtu.be/b8CEd4u1Au4>

### Arbeiten mit Daten

Wenn eine Metrik dein Verhalten nicht ändert, ist es eine schlechte Metrik. - Auszug aus dem Buch "Lean Analytics"

Natürlich ist das Arbeiten mit Daten keine Erfindung des Digital Leadership. Allerdings basiert digitale Führung auf einem neuen Verständnis, welche Daten zur Unternehmenssteuerung und Erfolgsmessung herangezogen werden. Während traditionelle Unternehmenssteuerung vor allem auf Finanzkennzahlen bzw. sogenannten "lagging indicators" basiert, stehen im Digital Leadership verhaltensbezogene und beeinflussbare Kenngrößen bzw. "Leading indicators" im Vordergrund. Sehr oft sind diese Metriken auf den Kunden bezogen, messen z.B. Kundenzufriedenheit oder Wiederkaufsraten. Die wesentlichen Eckpunkte der Arbeit mit Daten in digitalen Führungskonzepten:

- Polarstern Konzept: Es gibt nur sehr wenige ausgewählte Kenngrößen, diese variieren je nach Strategie und Unternehmensphase.
- Metriken sind verhaltensbezogen, d.h. durch die Variation der Einflussparameter kannst Du Rückschlüsse auf den Erfolg einzelner Maßnahmen ziehen.
- Metriken haben einen Bezug zum Kunden.

Damit schlägt digitale Führung eine Brücke, die sich in traditionellen Kennzahlen nur schwer schlagen lässt. Nämlich die Brücke vom Verhalten des Kunden zu Maßnahmen bzw. Verantwortungen in deinem Unternehmen.

## Agiles Mindset etablieren

[Agilität](#) ist ein wichtiger Eckpfeiler digitaler Führung und einer der Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation. Im Zentrum agiler Methoden steht die Erkenntnis, dass komplexe Aufgaben in dynamischen Umfeldern nicht geplant und anschließend einfach implementiert werden können. Statt dessen setzen agile Formate auf kurze Iterationszyklen, die ständige Überprüfung und Anpassung der gewählten Strategie und die Einbeziehung des Kunden. Damit das gelingt, orientieren sich agile Teams an einem formulierten Leitbild und arbeiten selbstorganisiert in kleinen Teams. Diese Arbeitsweise kollidiert an vielen Stellen mit der Arbeitskultur in traditionellen Projekt- und Organisationsstrukturen. Eine wichtige Aufgabe des Digital Leadership ist deshalb die Voraussetzungen zu schaffen, das agile Projektmethoden wie [Scrum](#) ausprobiert werden und sich [agiles Mindset](#) in der Organisation etabliert.

## Ambidextrie managen - Vergangenheit würdigen, Neues willkommen heißen

Digital Leadership heißt Ambidextrie managen. Ambidextrie ist ein Begriff aus der Medizin und bezeichnet die gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände. Im Kontext digitaler Führung bezeichnet z.B. Ambidextrie die Fähigkeit gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Das heißt auf der einen Seite durch eine hohe Standardisierung unnötige Arbeitsschritte vermeiden, aber auch flexibel, um bestehende Abläufe immer weiter zu verbessern. Auf einer strategischen Ebene bedeutet Ambidextrie die Stärkung des Kerngeschäftes anzustreben, gleichzeitig aber auch in neue innovative digitale Services und Geschäftsmodelle zu investieren. Schließlich bedeutet Ambidextrie trotz Digitalisierung seine Wurzeln nicht zu

vergessen, das bisher Erreichte und die beteiligten Mitarbeiter zu würdigen, die digitale Neuordnung aber mit offenen Armen zu empfangen.

## **Pioniergeist fördern - Probieren geht über Studieren**

If a picture is worth 1000 words, a prototype is worth 1000 meetings. - Slogan bei IDEO, einer der weltweit führenden Design- und Innovationsagenturen

Digital Leadership setzt auf schnelle und konkrete Erfahrungen statt Zeit mit umfangreichen Planungen zu verbringen. Das heißt, Konzepte und Ideen werden mit Prototypen oder minimal fähigen Produkten mit dem Kunden auf Akzeptanz getestet. Basierend auf dem Kundenfeedback werden Produkte weiterentwickelt oder Ideen verworfen. Aussagekräftige Prototypen zu entwickeln, setzt die Fähigkeit voraus wichtige von unwichtigen Anforderungen zu trennen, die Bereitschaft zu priorisieren, Entscheidungen zu treffen und in frühem Stadium mit dem Kunden in Dialog zu treten. [Agile Methoden](#) wie z.B. [Design Thinking](#) oder [Lean Startup](#) sind wichtige Eckpfeiler eines digitalen Führungsverständnis und bieten einen Rahmen für die strukturierte Entwicklung innovativer Services. Damit diese Konzepte auf fruchtbaren Boden fallen, braucht es eine hoch ausgeprägte Fehlerkultur und die Einsicht, dass Fehler Teil des Lernens sind. Eine gesunde digitale Organisation macht ihre Fehler schneller und vermeidet den Aufwand schlechte Arbeitsergebnisse schön zu reden.

## **Offenheit und Netzwerke statt "not invented here"**

Digital Leadership basiert auf Offenheit und dem Denken in Netzwerken. Dem liegt der Grundsatz zu Grunde, dass durch ein offenes System, in Kooperation mit externen Stakeholdern und Partnern und gemeinsamen Projekten, mehr Wert und Geschwindigkeit erzielt werden, als wenn dein Unternehmen alles auf eigene Faust versucht. So bieten z.B. Startups für etablierte Unternehmen einen hervorragenden Weg, um sich neue Impulse, Technologien und Services zu sichern. Gleichzeitig steht dein Unternehmen in einem offenen Austausch mit externen Partnern und stellt Know-how und Informationen bereit. Vor allem aber wirkt die Offenheit auch nach innen. Denn Digital Leadership heißt auch, dass das Denken und Handeln nicht an den eigenen Abteilungsgrenzen aufhört, sondern dass interdisziplinäre Teams abteilungsübergreifend an gemeinsamen Zielen arbeiten.

## **Digitale Technologien verstehen und bewerten**

Um Digital Leadership zu leben brauchst Du persönlich kein Techie zu sein. Allerdings darfst Du der Einsicht folgen, dass Technologie dein Geschäftsmodell verändert. Digital Leadership setzt die Bereitschaft voraus, Technologien zu verstehen, um zu erkennen, wo sie genau Einfluss auf dein Geschäftsmodell haben. Damit verbunden braucht es die Bereitschaft neue Technologie auch über die Grenzen deines heutigen Geschäftsmodells einzusetzen.

Führungskräfte ohne Tech- oder Digital-Background sind typischerweise für folgende fehlerhafte Einschätzungen anfällig:

- Technologie wird nur zur Erhaltung des Status Quo eingesetzt.
- Projekte mit IT oder digitalem Bezug werden mit klassischen Projektmethoden umgesetzt und gesteuert.
- Schätzfehler bzgl. Zeit und Budget bei Projekten mit IT und Technologie-Bezug werden massiv unterschätzt. Das Phänomen ist auch als "cone of uncertainty" bekannt.
- Verspätete IT-Projekte werden mit "brute force" erschlagen. Allerdings wächst der Output durch mehr ITler und Entwickler nicht, er sinkt sogar kurzfristig..

Digital Leadership heißt also zu verstehen, wie Technologie wirkt und Projekten mit IT- und Digital-Bezug umgesetzt und geführt werden sollen.

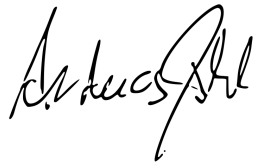
## **Digitalisierung braucht Raum, Namen und Gesichter - Digitale Kompetenz kultivieren**

Schließlich muss Digital Leadership auch zum Leben erweckt und Teil deiner Organisation werden. Dazu braucht dein Unternehmen eine klar formulierte [Digitalstrategie](#), einen gut positionierten [Chief Digital Officer \(CDO\)](#) und ein sichtbares Digital-Team. Dein CDO und dein Digital Team sind die Keimzelle, auf denen die digitale Kompetenz deines Unternehmens aufbaut. Sie brauchen das Vertrauen der Unternehmensleitung aber auch den Gestaltungsraum eure digitale Strategie zu implementieren und digitale Kompetenz auf allen wichtigen Organisations- und Führungsebenen zu etablieren. Denn nur mit einem gemeinsam Verständnis digitaler und [agiler Werte](#), wird die digitale Transformation zum Beschleuniger für dein Unternehmen.

## **Fazit - Digitale Führung betrifft jede Führungskraft**

Digital Leadership betrifft jede Führungskraft. Dabei darf jede Führungskraft einsehen und verstehen, dass dein Unternehmen sich strategisch auf die Bedürfnisse digitaler Kunden ausrichtet statt sich in funktionalen Abteilungsilos zu denken. Diese gemeinsame Sicht auf die Bedürfnisse digitaler Kunden ist einer der wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen deiner digitalen Transformation. Dabei wirst Du mitunter feststellen, dass digitale Führung an einigen Stellen mit traditionellen Führungs- und Organisationsprinzipien kollidiert. Dann nämlich wenn Führungskräfte lieber ihr Terrain verteidigen, statt sich auf eine gemeinsame Sache einzulassen. Deswegen ist eine erfolgreiche Implementierung digitaler Führung keine Selbstverständlichkeit und gelingt nur mit dem uneingeschränkten Support des Top Managements, Geduld aber vor allem viel Veränderungswillen.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- eBooks ["Digital Team"](#) und ["Management Sünden Digitalisierung"](#)
- VIDEO: [Digital Leadership bei der ThyssenKrupp elevators AG \(CEO Andreas Schierenbeck\)](#)
- [Dein CDO als Vorreiter digitaler Führungskultur](#)
- [Die wichtigsten Rollen in deinem Digital-Team](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Andreas als Coach und Berater für Digital Leadership in deinem Unternehmen](#)