

LEADERS VON MORGEN

Digitale
Transformation



Stop guessing. Start doing.

Kapitel 17:

Ökosystem: Synergien durch Partnerschaften

#Essenzen



PHILIPP plädiert dafür, sich als Unternehmen vom Anspruch zu befreien, alle notwendigen Services und Produkte selbst zu entwickeln (Industrie-Tankerdenken). Viel effizienter ist es, mit Start-ups und anderen Unternehmen Kooperationen einzugehen, um die ganze Bandbreite an Dienstleistungen und Produkten anbieten zu können (Ökosystemanbieter) und sich ansonsten auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren.



GISBERT erzählt aus seinem eigenen Werdegang. Er attestiert sich selbst eine gewisse Bewahrermentalität schon alleine deswegen, weil er seit Jahrzehnten in der Ruhr-Stahlindustrie tätig ist. Selbige ist extrem hierarchisch aufgebaut. Für eine Transformation des Unternehmens ist beides aber eher hinderlich. D.h. er musste sich und seinen Führungsstil auch transformieren, damit sich das Unternehmen wandeln konnte. Hilfreich dabei war es, dass er sich mit Start-ups und Gründerinnen beschäftigt hat und die Bereitschaft hatte, im permanenten Lernmodus zu sein.



Ratepay ist mittlerweile 11 Jahre alt und hat die Vorteile eines Start-ups - agile Strukturen, schnelle Entscheidungen und Umsetzung - mit denen eines Mittelständlers - etablierte Prozesse und Strukturen - kombiniert. Nach Nina ist der entscheidende Wettbewerbsvorteil, sich über die Zeit den Start-up-Spirit zu bewahren und sich trotz einer gewissen Größe nicht hinter Prozessen und langwierigen Entscheidungen zu verstecken. Der wichtigste Erfolgsfaktor dabei: Schnell und agil bleiben und sich an verändernde Marktbedingungen anpassen können. Die Bereitschaft dazu und die Fähigkeiten dies zu tun, sollten Kern der Unternehmenskultur werden.



Auch **FRÄNZI** meint, dass etablierte Unternehmen viel von Start-ups lernen können: Einerseits was Schnelligkeit angeht und den Mut auch mal mit halbfertigen Sachen an den Markt heran zu treten; andererseits um

Erfahrungen zu sammeln, bevor lange und teure Entwicklungsprozesse abgeschlossen sind. Bei TLGG gab es das Vorgehen, mit 80% fertigen Produkten loszulegen.

An dieser Stelle muss man sicherlich etwas differenzieren. TLGG ist eine Agentur für Social Media. Sobald es sich um sicherheitsrelevante Produkte handelt, wie beispielsweise Software für die Luftfahrtindustrie, sollten die Endprodukte möglichst 100% sicher sein. Das bedeutet aber nicht, dass auf dem Weg dorthin in 80%-Schleifen vorgegangen werden kann, um herauszufinden, an welchen Stellen die absolute Fehlerfreiheit wirklich notwendig ist.

Andersherum können Start-ups von den professionellen Strukturen von größeren Unternehmen lernen. Start-ups zu akquirieren, macht aus Fränzis Sicht nur Sinn, wenn sie das Geschäftsmodell erweitern. Die Herausforderung ist dann, die verschiedenen Kulturen gut zusammen zu bringen und die Vorteile zu kombinieren. Hierfür braucht es in der Kernorganisation die Kompetenz und auch die Zuständigkeit, an der ein zugekauftes Start-up "andocken" kann. Klassisch ist dies die Aufgabe der Organisationsentwicklung, die eben nicht nur auf Business Development blickt, sondern v.a. den kulturellen Aspekt eines Mergers im Blick hat. Auf dieser Ebene entscheidet sich nämlich, ob sich eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt und die unterschiedlichen Kulturen gut verbunden werden.



PHILIPP vertieft noch einmal das Thema "Kooperation" mit Start-ups. Hier geht es v.a. um schnelle Kooperationen, die das eigene Angebotsspektrum erweitern.



GISBERT berichtet davon, wie Klöckner das Thema "Ökosystemanbieter" durch die Gründung des unabhängigen Hubs "Klöckner.i" umgesetzt hat. Für den Erfolg war wichtig, den Hub zwar unabhängig zu belassen, ihn aber näher an die Kernorganisation heran zu holen, indem ein regelmäßiger Austausch zwischen beiden Organisationen stattfand. So haben die CEOs der Landesgesellschaften jeweils für 2 Monate im Hub gearbeitet, um Verbindungen aufzubauen. Zugleich wurden zum gleichen Zweck

Hub-Mitglieder in die Kernorganisation geschickt. Nach ca. 2 Jahren hat sich eine Balance aus Nähe und Distanz zwischen den beiden Organisationen gefunden, von der beide Seiten profitieren. Der Gradmesser hierfür war für Gisbert, wie oft die Mitglieder von Klöckner.i in Meetings der Kernorganisation saßen und umgekehrt.

#Transfer



Dir an dieser Stelle eine genaue Transferanweisung zu geben, ist nicht ganz einfach, da dies stark davon abhängig ist, inwiefern das Thema Ökosystem und Start-up-Kooperation für Dich und Euch relevant ist und an welcher Stelle Ihr diesbezüglich steht.

Notiere Dir am besten die Gedanken und Impulse, die Du durch die Aussagen unserer Protagonisten erhalten hast:

- Was ist für Dich und Euch hiervon relevant?
- Wie könnte dies in der Zukunft aussehen?
- Was sind die nächsten Schritte, die hierzu Sinn machen?

