

# Licht im Museumsdorf

Es ist sonnenklar: Die digitale Transformation unserer Wirtschaft stellt Geschäftsmodelle aller Branchen auf den Kopf. Carsharing-Lösungen wie DriveNow und Car2go und Fahrerermittlungsdienste wie Uber liefern neue Mobilitätskonzepte und verlangen nach einer Neuaustrichtung der Automobilindustrie: weg vom Besitz des liebsten Kinds der Deutschen, hin zur Lösung einer Transportfrage. Musik ist per Spotify oder Soundcloud permanent verfügbar und definiert Bezahlmodelle für den Musikkonsum neu. 3-D-Druck revolutioniert Produktionsprozesse und senkt Herstellungskosten dramatisch; Konsumenten werden ihre Produkte passgenau selbst herstellen.

Die Zukunft hat längst begonnen. Die bizarre öffentliche Auseinandersetzung zwischen Uber und den Taxiverbänden ist eine Fußnote der Wirtschaftsgeschichte, in deren Lauf die einen Geschäftsmodelle neu entstanden und andere vergangen sind. Dennoch scheinen die wenigsten etablierten Firmen die Phase eruptiver Innovationen in all ihren Dimensionen begreifen zu wollen oder zu können. Der Hang zum „Weiter so“ ist stark, die Liste der strategischen Fragen dagegen lang: Was wird unser Produkt und unsere Kernkompetenz sein? Wofür bezahlt unser Kunde: für ein Produkt, für eine Dienstleistung, für einen Zugang, für Service und Wartung? Wie weit verlängern wir unsere Wertschöpfungskette? Auslagern, kooperieren oder selber machen? Wie gehen wir mit den Daten unserer Kunden um?

Die größte Herausforderung stellen die organisatorischen Konsequenzen aus diesen Fragen dar: Wie bewältigen wir die anstehenden großen Veränderungen? Wie wird unser Unternehmen zu ei-

nem lebendigen Organismus, der sich ständig erneuert? Die Methoden des klassischen Managements mit ihren Hierarchien, Anreizsystemen und Planungsorgien liefern nicht nur keine Antwort. Sie sind überholtes Abbild zukunftsfeindlicher Strukturen. Sie gaukeln eine Berechenbarkeit vor, die es weniger denn je gibt, und zementieren den Status quo. Sie sperren Kreativität in Innovationsabteilungen und -prozesse, während sich deren Verursacher darüber wundern, dass ihre Unternehmen keine Innovations sprünge machen. Dass rein netzwerkbasierte Organisationen auch nicht das Ei des Kolumbus sind, beweisen viele Start-ups. Vielmehr geht es um die richtige Balance zwischen innerer Ordnung und kreativer Unordnung: von der Abteilung, die - nomen est omen - abteilt, zur Zusammenarbeit über Silos hinweg.

Wir haben Grund zur Hoffnung, dass Deutschland nicht zum Museumsdorf der Industrialisierung des 20. Jahrhunderts wird. Neben der Old Economy aus dem Zeitalter der Produktion von der Stange hat sich eine agile Parallelwirtschaft entwickelt. Das sind vor allem diejenigen nicht mehr ganz so jungen Unternehmen, die ihre Lektionen gelernt haben, wie myposter.de, die sich Flexibilität in Produktionsabläufen zur Erfüllung individueller Kundenwünsche und eine kreative, veränderungsbereite Organisation solide erarbeitet haben. Kein Grund also, dem Untergang des Abendlands das Wort zu reden. Allerdings: Wer sich nicht jetzt radikal verändert, den überrollt die Geschichte im Zeitraffer.

**Der Autor ist Berater und schreibt im Wechsel mit Torsten Schumacher regelmäßig an dieser Stelle.** Sie erreichen ihn unter: [gastautor@handelsblatt.com](mailto:gastautor@handelsblatt.com)

---

**Markus Baumanns**  
warnt: Hierarchien helfen im digitalen Zeitalter nicht weiter.

