



Foto: iStock/Grapelimages

## „Wir sind anders“

VERÖFFENTLICHT AM 14.08.2019

Stell Dir vor, es ist War for Talents, und keiner geht hin: Junge Talente sehen in der klassischen Unternehmenskarriere keinen Sinn mehr und lassen ratlose Unternehmen zurück. Der Unternehmensberater Nils Langhans zeigt im Interview Wege aus der Misere.



LESEZEIT: 9 MINUTEN

TEXT:

ERNST TIMUR DIEHN >

**Timur Diehn: „Wenn mir der Chef vorschreiben will, ob und wie lange ich in den Urlaub gehen darf, verstößt das gegen meine Rechte als Erwachsener.“ Solche Sätze fallen mittlerweile in Vorstellungsgesprächen. Ist das frech oder nur selbstbewusst?**

Nils Langhans: Mehr und mehr Talente wünschen sich von ihrem Arbeitgeber von Anfang ein Verhältnis auf Augenhöhe. Die klassische Hierarchie – „oben“ der Chef, „unten“ die Mitarbeiter – hat ausgedient. Wir haben eine besser denn je ausgebildete junge Generation, für die Selbstverwirklichung wichtiger wird als reines Leistungsdenken. Die Frage nach dem Sinn einer Tätigkeit wird wichtiger. Daher müssen Unternehmen und ihre Führungskräfte vor allem diese eine Frage beantworten können: „Warum um alles in der Welt sollte jemand seine Zeit ausgerechnet bei uns verbringen, wenn er genügend andere Möglichkeiten hat?“

**Das heißt, Karriere, Geld und Sicherheit sind nicht mehr so entscheidend?**

Die alten, sehr eindimensionalen Karrierenarrative – denken wir an Claims wie „Leistung aus Leidenschaft“ – sind für eine junge Generation kaum mehr attraktiv. Die Mär von der bedingungslosen Leistungsgesellschaft scheint weitgehend enttarnt. Das Ergebnis ist eine lebensweltliche Entfremdung



## NILS LANGHANS



Nils Langhans (Foto: privat)

Nils Langhans ist Gründer und Geschäftsführer von KAUFMANN / LANGHANS und berät seine Klienten zu den Themen Strategie, Kommunikation und Transformation. Zuvor arbeitete er als selbstständiger Strategie- und Kommunikationsberater und war davor für die strategischen Kommunikationsberatungen Hering Schuppener und CNC sowie für den ehemaligen Obama-Berater Julius van de Laar tätig. Nils Langhans wurde 2018 vom PR Report in das 30-unter-30-Ranking gewählt.

KONTAKT [↗](#)

### Manches Unternehmen öffnet sich dem New-Work-Denken, zum Beispiel durch Homeoffice oder Mentoringprogramme.

Viele solcher Maßnahmen entpuppen sich als uninspiriertes Herumdoktern an längst bekannten Symptomen. Um kluge Köpfe zu erreichen, brauchen Unternehmen ein rundum erneuertes Wertversprechen, das weit über Teilzeitmodelle, Open-Space-Offices und ein paar Weiterbildungsseminare hinausgeht. Attraktiv sind Unternehmen, wenn sie zukunftsfähig erscheinen. Das klappt nur dort, wo Firmen Kapital und Ressourcen mutig umverteilen, um neue Produkte und Services zu entwickeln, die der Gesellschaft tatsächlich nutzen. Das heißt, die Mehrheit der klügsten Köpfe möchte für Unternehmen arbeiten, die **für die Gesellschaft wirklich Sinnvolles leisten** [↗](#) und dafür innovative Technologien und Organisationsformen nutzen.

### Jetzt sagen Sie: Die Zeit für Unternehmen, hier neue Weichen zu stellen, werde knapp. Warum?

Im Jahr 2030 werden die Besten selbstständig arbeiten, einfach weil das für sie attraktiver und lukrativer sein wird. Das Weltwirtschaftsforum geht davon aus, dass Selbstständigkeit bereits in wenigen Jahren die vorherrschende Beschäftigungsform in den USA sein wird. Ähnliche Szenarien **prophezeit die Bertelsmann Stiftung** [↗](#) für Deutschland. Auf diese Entwicklungen müssen Unternehmen schleunigst Antworten finden.

## UNINSPIRIERTES HERUMDOKTERN

Um kluge Köpfe zu erreichen, brauchen Unternehmen ein rundum erneuertes Wertversprechen, das weit über Teilzeitmodelle, Open-Space-Offices und ein paar Weiterbildungsseminare hinausgeht.



NILS LANGHANS

Nils  
Langhans  
(Foto:  
privat)

### **Deutsche Unternehmen hoffen auf eine Kombination aus flexiblen Arbeitszeiten mit höheren Gehältern, um Spitzenkräfte im IT-Bereich in die Festanstellung zu locken.**

Ob das genügen wird? Man muss kein Data-Science-Experte sein, um sich schon heute seinen Arbeitgeber unter allen möglichen Interessenten aussuchen zu können. Den wenigsten Unternehmen gelingt es noch, ein Paket zu schnüren, das für Toppersonal im Tech-Bereich auf Dauer attraktiv ist. Die „Unattraktivitätsprämien“, die viele Konzerne für High Potentials bezahlen müssen, sind bereits absurd hoch. Bei einer Generation, die den abnehmenden Grenznutzen von Geld – des eigenen Einkommens – verstanden hat, läuft diese Strategie letztendlich ins Leere.

### **Immerhin gründeten DAX-30 und Co. viele neue Hubs für digitale Innovation, auch viele Mittelständler in Deutschland bemühten sich um mehr IT-Expertise, um erste eigene digitale Produkte zu entwickeln.**

Das sind nur die ersten notwendigen Schritte. Man muss als Unternehmer vor allem eines begreifen: Die Digitalisierung stellt vermeintliche Gewissheiten über Wert, Wertschöpfung und Marktmacht durch neue Geschäftsmodelle grundlegend infrage. Die Zeiten, in denen sich Corporates hart erarbeiteter Wettbewerbsvorteile sicher sein konnten, weil Wissensvorsprung und hohe Markteintrittsbarrieren vor neuer Konkurrenz schützten, sind im Zeitalter der digitalen Plattformökonomien unwiederbringlich vorbei. Gemessen an der Veränderungsgewalt, die da auf uns zukommt, erscheinen die Initiativen, die Sie beschreiben, zu zaghaft. Digitalisierung muss Chefsache, die absolute Priorität jedes CEO sein. Ein gutes Beispiel ist die Transformation von Axel Springer: Dieses Unternehmen hatte sich rechtzeitig klargemacht, dass es hier nicht mehr darum geht, ob man in zehn Jahren 10 Prozent mehr oder weniger verdient, sondern ob das eigene Unternehmen überhaupt noch existieren wird! Deswegen hat Springer in den letzten Jahren sein Kerngeschäft konsequent und radikal neu definiert.

### **Ob Automobilindustrie oder Banken – ganze Branchen geraten gerade in Schieflage. Warum geschieht das plötzlich so schnell?**

Digitalisierung bedeutet im Kern eine drastische Verschärfung des Wettbewerbs- und Effizienzdrucks. Es entsteht eine von Grund auf gewandelte Wettbewerbsarchitektur. Die radikale Kundenzentrierung, die die Silicon-Valley-Giganten groß gemacht hat, macht vor keiner Branche halt. Aus Automobilherstellern beispielsweise werden Mobilitätsdienstleister. Ein Autobauer wie VW konkurriert plötzlich nicht mehr nur mit BMW oder Mercedes, sondern auch mit neuen, innovativen Playern wie Tesla oder Byton um das Fahrzeug der Zukunft. Plötzlich befindet man sich mit Google oder Apple im Wettbewerb um die neue „Plattform Auto“, um das beste User-Interface, sowie mit Uber oder Lyft um die Plattformisierung neuer Mobilitätsdienstleistungen. Die Antworten der Etablierten, ob sie nun Moia oder SHARE NOW heißen, kommen spät. Sie lassen die Akteure der Automobilindustrie eher wie Getriebene des Wandels erscheinen.

## **FLÄCHENDECKENDE COVER-MY-ASS-HALTUNG**

Vorgänge werden von links nach rechts und wieder zurück sortiert, jeder Schritt intern abgesichert. Es herrscht eine flächendeckende Cover-my-Ass-Haltung.



**NILS LANGHANS**

Nils  
Langhans  
(Foto:  
privat)

### **Was also tun?**

Die entscheidende Frage, die jedes Unternehmen beantworten muss, lautet: „Womit verdiene ich in

Zukunft Geld?“ In vordigitalen Zeiten ergab sich die Antwort aus den Produkten, die ein Unternehmen hergestellt hat. Heute leitet sie sich vor allem aus den Kundenbedürfnissen ab. Und in dem Maße, in dem eben eine rigorose Kundenzentrierung zur erfolgskritischen Größe wird, braucht es eine Organisation, die wirklich kundenzentriert tickt. Das Problem: In vielen großen Unternehmen hat sich über Jahrzehnte eine bleierne Verwaltungsattitüde breitgemacht. Vorgänge werden von links nach rechts und wieder zurück sortiert, jeder Schritt intern abgesichert. Es herrscht eine flächendeckende Cover-my-Ass-Haltung. Mit diesem Mindset entsteht kein Unternehmergeist, lassen sich die notwendigen Veränderungen nicht bewerkstelligen.

#### **Kennen Sie denn Beispiele, wie das Management die Disruption der eigenen Branche vorwegnahm?**

Ja, Kloeckner. Deren CEO Gisbert Rühl ließ mit **Kloeckner Connect**  frühzeitig eine eigene digitale B2B-Stahlplattform aufbauen, bevor Amazon oder andere Player angreifen konnten. Mittlerweile macht Kloeckner mit digitalen Verkaufs- und Servicedienstleistungen 1 Milliarde Euro Umsatz. Kürzlich haben sie eine offene, neutrale Serviceplattform mit neuen Services für die Stahlindustrie aufgesetzt. Und mit seiner eigenen Digital Academy ermöglicht es das Traditionsunternehmen seinen Mitarbeitern, sich während der Arbeitszeit digital weiterzubilden. Solche Maßnahmen schaffen in der Belegschaft Akzeptanz für den notwendigen Wandel und helfen dabei, das notwendige Mindset in der Breite der Organisation zu verankern.

#### **Wird das digitale Zeitalter unsere Vorstellung, was ein „Unternehmen“ eigentlich ist, grundlegend verändern?**

Sie haben recht. Plattformökonomien und dezentrale Arbeitsweisen fordern die klassische Unternehmensstruktur heraus. Ich glaube, Unternehmen werden sich zunehmend zu einer Art Andockfläche entwickeln, an der sich Menschen mit bestimmten Fähigkeiten entlang ihrer Bedürfnisse zusammenschließen, um für gewisse Zeit gemeinsam Wert zu erzeugen. Ein radikales Beispiel ist Haier: Das chinesische Unternehmen – weltweit die Nummer eins in der Sparte Haushaltsgeräte – teilt sich in Tausende Mikrounternehmen auf, die miteinander und mit der Außenwelt Handel treiben, ihre eigene Budgetverantwortung haben und dabei weitgehend autonom agieren. Wenn nun aber die Grenzen zwischen Unternehmensinnerem und Unternehmensäußerem zunehmend verschwimmen, wird dabei auch die Komplexität der Prozesse ansteigen. Dies erfordert vonseiten des Managements ein enormes Maß an Moderationsaufwand.



Foto: iStock/blinow61

Beispiel Uber: Digitalisierung verschärft den Wettbewerbsdruck, ganze Branchen geraten durch neue Player in Schieflage

**In regulierten Branchen vertraut man noch darauf, dass die Disruption ausbleiben wird und die etablierten Player genug Zeit haben, Innovationen schrittweise selbst in den Markt einzuführen. Beispiel: die Gesundheitsbranche.**

Das ist riskant. Sobald die Vorteile neuer Geschäftsmodelle und Dienstleistungen für den Verbraucher überwiegen, ist es nur eine Frage der Zeit, bis Regulierungshürden fallen. Welcher Kieferorthopäde hätte vor wenigen Jahren gedacht, dass gut finanzierte Start-ups wie SunshineSmile den Markt mit Zahnkorrekturschienen per App und Zahnabdruckset per Post aufbrechen würden? Wenn nun ein Drogeriegigant wie Rossmann **verkündet** [L2](#), dass das Onlinegeschäft für das eigene Unternehmen unbedeutend sei, anstatt aus seiner noch komfortablen Position heraus eigene digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, kann man nur sagen: selber schuld.

**Man kann als Regelbrecher auch zu schnell vorgehen. Uber hat in Deutschland viel verbrannte Erde hinterlassen. Und Bayer kämpft seit dem spektakulären Kauf des US-Unternehmens Monsanto mit Imageproblemen und Schadensersatzklagen. Sollte man stattdessen das Thema Nachhaltigkeit proaktiv zum Teil des eigenen Business-Case machen?**

Insgesamt haben sich die Maßstäbe an Unternehmen, als Corporate Citizen das „Richtige“ zu tun, erhöht. Der Druck, die eigenen Entscheidungen konstruktiv zu begründen und dabei den offenen Dialog mit der Gesellschaft zu suchen, ist größer geworden. Dementsprechend wird der Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern – also den Investoren, Kunden, Mitarbeitern, der Öffentlichkeit und den Regulierern aus der Politik – für die Unternehmen herausfordernder. Saori Dubourg von der BASF ...

**... eine der wenigen weiblichen Vorstandsmitglieder im DAX ...**

... **setzt sich dafür ein** [L2](#), die Bilanzregeln von Unternehmen zu verändern. Neue Reporting- und Messmethoden sollen neben klassischen Geschäftszahlen das Erreichen nachhaltiger Unternehmensziele begründbarer machen. Die Vision: Auf diesem Weg könnte es selbst ein Chemiegigant wie BASF schaffen, insgesamt viel nachhaltiger zu wirtschaften und die Gründe für die Entwicklung überzeugend an alle Stakeholder zu kommunizieren.

**Also auch an die Aktionäre. Das ist ein radikaler Ansatz, oder?**

Radikal vielleicht, aber richtig und klug. Ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit sind in Zukunft keine Gegenspieler mehr, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Wer das frühzeitig erkennt und in sein Denken und Handeln als Unternehmen inkorporiert, sichert sich einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

**QUELLE: [HTTPS://MERTON-MAGAZIN.DE/WIR-SIND-ANDERS](https://merton-magazin.de/wir-sind-anders)**