



Foto: iStock/ Chesky_W

„Nur verantwortungsvolle Unternehmen werden erfolgreich sein“

VERÖFFENTLICHT AM 10.08.2018

Der Internetökonom Karl-Heinz Land über die nächste digitale Revolution, Wertschöpfung ohne Maschinen und die soziale Verantwortung von Eliten. Ein Interview.



LESEZEIT: 12 MINUTEN

TEXT:

ERNST TIMUR DIEHN >

Sie sagen, die fünfte industrielle Revolution wird weit radikalere Auswirkungen haben als die vier zuvor. Warum?

In den vergangenen Jahren hat die Automatisierung die Fabriken erobert, dadurch entsteht gerade die Industrie 4.0. Jetzt zieht die Automatisierung auch noch in die Büros ein, das heißt: Die Arbeit von vielen Buchhaltern, Bank- und Versicherungskaufleuten, Juristen und Steuerberatern – selbst von qualifizierten Knowledge-Workern – wird automatisiert werden. Mittlerweile werden bereits 40 bis 50 Prozent aller Finanzberichte der Banken von Softwareprogrammen geschrieben. Automatisierte Software schreibt bereits sogar stilsichere journalistische Texte, Ihr Berufsstand ist also auch bedroht ...

Danke, dass Sie mich daran erinnern.

Die Erfahrung zeigt eben: Was sich digitalisieren lässt, lässt sich auch vernetzen und wird auch vernetzt werden. Und was digitalisiert und vernetzt ist, kann auch automatisiert werden. Das Internet of Things (IOT) bereitet sich zu einem Internet of Everything aus. Nehmen wir das Auto: Es wird zurzeit erst einmal digitalisiert, also mit Sensoren versehen, dann wird es vernetzt und am Ende kann es selbst fahren. In einer

digital optimal gemanagten Sharing-Economy brauchen wir nur noch 10 Prozent der Autos, die jetzt noch meist ungenutzt auf den Straßen herumstehen. Der Bedarf an neuen Autos wird also radikal einbrechen und das bedroht den Erfolg unserer wichtigsten Industriebranche in Deutschland.

Viele Branchen fürchten die nächste digitale Disruption. Wie können Unternehmen radikale Veränderungen durch digitale Zukunftstechnologien erfolgreich überstehen?

Darwin hatte betont, dass man sich anpassen muss – adapt or die. Das gilt auch für die digitale Evolution, dabei ist diese um ein Vielfaches schneller als die biologische. Früher konnte man bis zu 25 Jahre Umsätze mit dem gleichen Produkt machen. Heutzutage dauert es in manchen Branchen nur wenige Monate, dann ist die nächste Produktgeneration geboren. Ist die neue Software erst einmal geschrieben, kann sie per Knopfdruck millionenfach bereitgestellt werden. Warum haben Start-ups so große Vorteile in diesem digitalen Wettbewerb? Sie müssen keine Rücksicht auf ihre eigene Vergangenheit nehmen, denn sie haben gar keine. Deswegen haben sie keine Angst, Dinge zu zerstören. Sie können radikal Neues erzeugen, alte Geschäftsmodelle angreifen. Könnten etablierte Unternehmen mit solchen Störenfriedern erfolgreich zusammenarbeiten? Ja, aber nur, wenn das Managementteam bereit ist, das eigene Geschäftsmodell zu kannibalisieren, also die Disruption der eigenen Branche selbst vorwegzunehmen. Sonst wird das nichts mit der Digitalisierung.



Karl-Heinz Land, Digital Evangelist und Gründer der Strategieberatung neuland (Foto: CC0)

"Wir versuchen immer noch ständig, ein bekanntes Produkt ein bisschen besser zu machen." Karl-Heinz Land, Gründer der Strategieberatung neuland

Dabei steht, wie Sie betonen, den deutschen Unternehmen ihre „Ingenieursmentalität“ im Weg?

Klassisches Ingenieursdenken führte in der Regel dazu, dass man vor allem nach der nächsten Verbesserung des schon Bestehenden strebt. Wir versuchen immer noch ständig, ein bekanntes Produkt ein bisschen besser zu machen. Wir verbessern zum Beispiel einen Autoschlüssel nur zum Teil – indem wir etwa einen Chip einbauen. Wir arbeiten also nicht daran, den Schlüssel komplett zu ersetzen und stattdessen eine App auf dem Smartphone zu nutzen. So entwickelten wir über Jahrzehnte den Otto- und Dieselmotor weiter und merkten viel zu spät, dass in der Zwischenzeit die Akzeptanz für diese Innovation abnahm. Wir haben wertvolle Jahre verloren, während sich grundsätzlich Neues angekündigt hat – in Sachen Automotor eben elektro- oder wasserstoffgetriebene Antriebe. Im Augenblick geht es darum, die nächste digitale Revolution nicht zu verpassen, die Verschmelzung von künstlicher Intelligenz – KI – mit Blockchain-Lösungen und mit dem Internet of Things.

Diese aktuelle Welle wird weit radikalere Auswirkungen haben, weil man zum Produzieren gar nichts mehr benötigen wird: keine Halle, keine Mitarbeiter. Was hier bereits zu beobachten ist, ist die nächste große

Phase hin zur Dematerialisierung der Güter. Man kann ganz neue Dinge produzieren, ohne Maschinen zu besitzen – auf Basis des Internet of Everything, der Blockchain-Technologie und mithilfe vollautomatisierter cyberphysischer Systeme, die mit künstlicher Intelligenz operieren.

Dabei haben ja alle bereits mit der Umstellung auf Industrie 4.0 alle Hände voll zu tun.

Ich glaube, der Hype um das Internet of Things in den Fabriken wirkte als eine Art Valium für viele Unternehmer. Die Verantwortlichen glaubten, wenn sie ihre Maschinen mit Sensoren ausrüsteten, dann wäre die Firma „digitalisiert“ und es gäbe keinen weiteren Handlungsbedarf. Dabei braucht man in naher Zukunft in vielen Bereichen gar keine Maschinen mehr, auch keine automatisierten. Die eigentliche Wertschöpfung der Zukunft findet im Immateriellen statt. Sie benötigen als Unternehmer also mehr denn je vor allem sehr gute, innovative Softwareentwickler. Warum sind Firmen wie Google, Apple und Facebook denn so erfolgreich? Um 10 Millionen Euro Umsatz zu machen, brauchen sie nur sechs bis acht Mitarbeiter, weil sie schon alles digitalisiert, vernetzt und automatisiert haben! Firmen wie Walmart und Kaufhof benötigen circa 70 Mitarbeiter für 10 Millionen Euro Umsatz. Ihre Wertschöpfung ist bei Weitem noch nicht so tief. Deswegen macht eine Firma wie Apple 50 Milliarden Dollar Profit – und treibt dabei neueste digitale Entwicklungen wie die künstliche Intelligenz weiter voran. Schon heute hilft KI Apple dabei, 40 Prozent ihres Stromverbrauchs in ihren riesigen Rechenzentren einzusparen. Wir erleben also, wie einige wenige Smart Companies immer smarter werden, während in anderen Unternehmen noch diskutiert wird, „ob uns das überhaupt betrifft“. KI, die Blockchain und das Internet of Things werden zum Beispiel auch die vielen Smart Cities von morgen 70 bis 90 Prozent energieeffizienter machen. Die Frage stellt sich also schon heute, wer hier Technologieführerschaft erreichen und die Gewinne von morgen einfahren wird.

Radikal Neues erzeugt man nur, wenn man keine Angst
hat, Dinge zu zerstören.



Karl-Heinz
Land (Foto:
privat)

KARL-HEINZ LAND - GRÜNDER, BERATER, SPEAKER 

Wie könnte zum Beispiel ein klassischer Maschinenbauer bei ganz neuen digitalen Technologien sinnvoll einsteigen?

Ein Beispiel: Ein Mittelständler fährt im Einschichtbetrieb. Der nutzt die Maschinen also nur zu einem Drittel. Diese sind dabei nicht einmal immer ausgelastet – während des Tages vielleicht nur zu 20 Prozent. Das heißt: Die Maschinen werden zu einem großen Teil gar nicht genutzt. Jetzt stelle man sich vor, man könnte diese teilen. Man könnte also mithilfe des Internet of Things und der Blockchain die Maschinen in einem Dreischichtbetrieb anderen Firmen zur Verfügung stellen. Die produzieren zum Beispiel von Asien oder Afrika aus auf den Maschinen in Deutschland. Für solche Lösungen gibt es ein riesiges Potenzial.

Aber wie sollen Industriebetriebe beim globalen Wettbewerb um die besten Softwareentwickler und KI-Experten bestehen?

Für talentierte Millennials zählt bekanntlich oft nicht nur ein attraktives Gehalt, sondern das gute Lebensgefühl. Viele unserer Hidden Champions, die Weltmarktführer im Mittelstand – oft mit 5.000 und mehr Mitarbeitern –, sitzen in ländlichen Regionen, zum Beispiel im Saarland oder in Schwaben. Da wollen junge Absolventen aus den USA, aus China oder aus Brasilien ja nicht unbedingt hin. Den Unternehmen rate ich, einen digitalen Hub oder Campus in einer Metropole zu gründen. Dann können die jungen Leute in Köln, München, Berlin oder Dortmund arbeiten. Auch flexible Home-Office-Regelungen helfen – dann können junge Softwareprogrammierer im Prinzip dort arbeiten, wo sie wollen.

Sie argumentieren oft technikoptimistisch. Lässt man sich als Unternehmer auf die vielen digitalen

Innovationen ein, erhöht sich aber die Gefahr von Cyberangriffen.

Es gibt im Mittelstand immer zwei Arten von Unternehmen: die einen wurden schon gehackt und die anderen wurden auch schon gehackt, wissen es aber noch nicht. Wer glaubt, die eigenen Daten wären im eigenen Keller sicherer als in der Cloud, der ist naiv. Professionelle Cloud-Anbieter wie die Telekom richten ihre Securitysysteme ständig neu darauf aus, dass sie am Tag zwölf Millionen Mal angegriffen werden. Der Punkt: Die wissen das ganz genau, dass sie so oft angegriffen werden. Deswegen investieren sie ja regelmäßig Millionen in die neuesten IT-Security-Lösungen und in Cybersecurity-Teams mit Tausenden von Mitarbeitern. Und die anderen wissen nicht einmal, dass sie gerade angegriffen werden.

WELCHE DIGITALE WÄHRUNG WIRD SICH DURCHSETZEN?



Cryptocurrencies. (Foto: iStock/jpgfactory)

Die drei bekanntesten Crypto-Währungen: Bitcoin, Ethereum und Litecoin.

Die nächste digitale Disruption scheint vor allem den Bankensektor zu treffen, Stichwort Fintech.

Im Moment haben wir in Deutschland noch ungefähr 1.600 unabhängige Bankinstitute. In zehn Jahren, heißt es, werden es nur noch 150 Banken sein. 90 Prozent dieser Organisationen werden also verschwinden, entweder weil sie fusionieren oder weil sie aufgeben müssen. Die Überlebenden werden automatisieren, vernetzen und die Blockchain-Technologie nutzen. Wir werden in Zukunft sehr viele digitale Währungen sehen, auch weil sie über Apps einfach zu bedienen sind. KI wird das vernünftig steuern und dabei ganz neue Zahlungssysteme anbieten. Wissen Sie: Es hat sich immer das durchgesetzt, was bequem ist, nicht das, was unbedingt sicher ist. Die Kreditkarte war nie sicher, trotzdem konnte sie sich als erfolgreiches Zahlungsmedium weltweit verbreiten.

Weltweit wird auch mit neuen digitalen Formen der Geldschöpfung – mit Cryptocurrencies – experimentiert. Ist das auch eine Folge der Banken- und Staatsschuldenkrise – der Erosion von Vertrauen in Zentralbankgeld?

Das Bankensystem hat seit der Finanzkrise 2008 sehr viel an Vertrauen verloren. Mittlerweile merken wir in Europa: Geld hat an Wert verloren, zeitverzögert können wir das jetzt an den Null- und Negativzinsen sehen. Der Hype um den Bitcoin wurde dabei auch von Menschen in Lateinamerika entfacht, die das Vertrauen in staatliche Währungen mittlerweile komplett verloren haben. Bei den neuen digitalen Währungen geht es also auch um eine Demokratisierung von Währung, organisiert durch dezentrale Blockchains. Schon gibt es erste Börsen, die blockchainbasierte Währungen handeln. Die spannende Frage ist: Welche digitale Währung wird sich hier durchsetzen?

Sie betonen in Ihrem neuen Buch Erde 5.0, dass die Digitalisierung auch das Selbstverständnis der Unternehmen verändern wird.

Digitalisierung erzwingt schon heute weit mehr Transparenz der Datenströme und das macht langfristig eben eine neue Unternehmenskultur notwendig. Götz Werner, der Firmeninhaber der Drogeriemarktkette dm, hatte schon vor Jahren darauf gesetzt, die eigenen Mitarbeiter konsequent zu ermächtigen: Damit jeder Mitarbeiter bessere Entscheidungen treffen kann, soll jeder die gleichen Informationen erhalten wie er selbst. Heute kann bei dm jeder Filialleiter ganz eigenständig über Preise, Angebote und Positionierungen entscheiden. Er kann die Folgen seines Handelns auch sofort messen, sich mit den anderen vergleichen und so weiter. All das ermächtigt die Mitarbeiter: Sie entscheiden selbst und fühlen sich mehr mit dem eigenen Unternehmen verbunden. Dass ich hierfür die Mitarbeiter zuerst schulen und fördern und ihnen konkrete Entscheidungsmöglichkeiten – also Macht – übergeben muss, hat jetzt auch Daimler unter Dieter Zetsche richtig erkannt.

„Ich bin überzeugt: In Zukunft werden Theater, die Philosophie, Kunst und Musik die wichtigsten Elemente bei der Entwicklung junger Menschen sein.“



KARL-HEINZ LAND

Karl-Heinz
Land (Foto:
privat)

Oder Rolf Schrömgens, der Gründer von Trivago.

In Zukunft wird es darum gehen, dass wir in Unternehmen kleine schlagfertige, eigenständige Teams und Entwicklerteams haben, die selbstständig entscheiden. Und wir brauchen auch eine neue ethische Ausrichtung von Unternehmen. Wir leben in einer Zeit, in der die Digitalisierung große neue soziale Ungleichheiten erzeugt. Ich glaube, in Zukunft werden vor allem diejenigen Unternehmen die größten Gewinne machen, die dem Kunden glaubhaft vermitteln, dass ihre Produkte sinnvoll für die Gesellschaft sind.

Hierfür bräuchte es ein Umdenken – auch bei gewinnorientierten Shareholdern. Bei einigen Corporates lässt sich bereits beobachten, dass sie qualitatives Wachstum für Anleger sichtbarer machen möchten – zum Beispiel durch neue Reportingstrukturen.

Die Boston Consulting Group hat mit ihrer **Studie**  *Total Societal Impact: A New Lens for Strategy* herausgefunden, dass verantwortungsvolle Unternehmen schon jetzt weit besser performen als andere. Investoren bewerten diese Firmen deutlich besser, auch die Gewinnmargen liegen deutlich höher. Gleichzeitig müssen sich Eliten die Frage stellen, ob sie überhaupt noch mitkriegen, was in der Gesellschaft geschieht. Beispiel Bruttosozialprodukt: Wir messen alles Mögliche als „Wachstum“ – aber nicht den Spaß im Leben, Freude, Glück, das, was wir wirklich brauchen! Gleichzeitig hängen wir einen Teil der Gesellschaft ab und merken auch das oft viel zu spät. Wenn Menschen sich beim digitalen Wandel nicht mehr mitgenommen fühlen, wenn selbst Gutverdiener das Gefühl bekommen: „Ich glaube nicht mehr, dass Politik und Wirtschaft mir in Zukunft helfen können“, dann fangen diese Menschen an, sich gegen Innovation zu sperren. Und dann wundern wir uns über den Erfolg von Protestparteien. Echte Lösungen für das Problem der steigenden Vermögensungleichheit, für einen effizienten Klima- und Umweltschutz, auch für eine bessere Unterstützung der alternden Bevölkerungen – darauf wird es ankommen, wenn die Digitalisierung gelingen soll.

Und Sie meinen, hierfür müsste man auch das Bildungssystem aufmischen?

Ja, und zwar radikal. Das alte Schulsystem hat zu vielen Kindern Kreativität und Eigenverantwortlichkeit regelrecht abgewöhnt. Wir brauchen längst keine Arbeiter mehr, die in Fabriken oder Büros Anweisungen korrekt umsetzen. Wir brauchen schon jetzt weit mehr methodische Kompetenzen, zum Beispiel

Fähigkeiten zur Einordnung von komplexen Informationen. Heute können KI-Systeme einem Arzt das Datenwissen von 10.000 Krankenakten in drei Sekunden zusammenfassen. Wir brauchen auch mehr soziale Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit – und mehr Medienkompetenz, etwa die Fähigkeit, zwischen Fake News und News unterscheiden zu können.

Und all das müsste man Kindern auch noch ganz anders beibringen als bisher!?

Ich bin überzeugt: In Zukunft werden Theater, die Philosophie, Kunst und Musik die wichtigsten Elemente bei der Entwicklung junger Menschen sein. Es wird uns wieder vor allem darum gehen, die Schüler zu echten Baumeistern ihrer selbst machen – zu Menschen, die befähigt sind, sich in einer exponentiell verändernden Welt eigenständig selbst zu entwickeln.

QUELLE: [HTTPS://MERTON-MAGAZIN.DE/NUR-VERANTWORTUNGSVOLLE-UNTERNEHMEN-WERDEN-ERFOLGREICH-SEIN](https://merton-magazin.de/nur-verantwortungsvolle-unternehmen-werden-erfolgreich-sein)