

DR. WILLMS BUHSE

# MANAGEMENT BY INTERNET



Neue Führungsmodelle  
für Unternehmen in Zeiten  
der digitalen Transformation



Unternehmen im Wandel



Digitale Medien als  
Werkzeugkoffer für Veränderer



Vernetzung, Offenheit, Partizipation  
und Agilität als Werte einer neuen  
Unternehmenskultur



PLASSEN  
VERLAG

Copyright der deutschen Ausgabe 2014:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Manuskripterstellung: Christoph Lixenfeld  
Gestaltung Cover: Jürgen Hetz, denksportler Grafikmanufaktur  
Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler  
Lektorat: Elke Blanek  
Korrektorat: Egbert Neumüller  
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-172-6

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**BÖRSEN**  **MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.plassen.de](http://www.plassen.de)  
[www.facebook.com/plassenverlag](http://www.facebook.com/plassenverlag)

# INHALT



## **Vorwort von Hans-Otto Schrader, Vorstandsvorsitzender Otto Group**

Führung und Vernetzung: Otto und der digitale Wandel

**7**

## **Danksagung**

**11**

## **Einleitung**

Wie ich den Niedergang der Musikindustrie miterlebte –  
und was andere daraus hätten lernen können

**13**

## **Kapitel 1**

Konflikte in der Internetgesellschaft:

Wer vor den Veränderungen zittert, zittert zu Recht **27**

## **Kapitel 2**

Erfolgsgeschichten aus der neuen Welt:

Jedes Geschäftsmodell, das wir uns vorstellen können,  
entsteht gerade irgendwo **81**

## **Kapitel 3**

Feedback, Vernetzung, Dialog:

Wie die digitale Transformation in Unternehmen gelingt **153**

## **Kapitel 4**

Digital Leadership: Brücken bauen zwischen Hierarchie  
und Netzwerk – Werkzeugkasten und Selbsttest **199**

## **Leadership Assessment – ein Selbsttest:**

Sind Sie ein Digital Leader? **221**

## **Glossar**

**227**



# EINLEITUNG



Wie ich den Niedergang  
der Musikindustrie miterlebte –  
und was andere daraus hätten  
lernen können



# D

as Internet zu nutzen ist für die meisten von uns eine Selbstverständlichkeit. Online Nachrichten lesen, Reisen buchen, einkaufen oder über die Suchmaschine Google nach Informationen suchen – all das gehört für uns längst zum Alltag.

Im Grunde nutzen wir das Web dabei aber wie eine Zeitung, einen Katalog oder ein Lexikon. Der einzige Unterschied zu früher ist, dass wir die benötigten Infos auf einem Bildschirm sehen und nicht auf Papier.

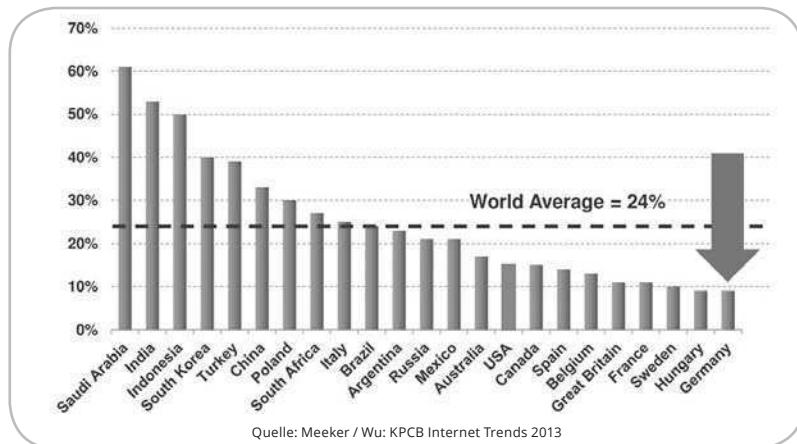
Und dennoch überrascht uns das Internet immer wieder: durch neue Angebote, neue Technologien oder auch durch viele Umwälzungen in der realen Welt, die die Vernetzung hervorruft.

Eine Herausforderung für viele Menschen, die das Internet nutzen, ist nach wie vor die Welt der sozialen Netzwerke wie Facebook, LinkedIn oder Twitter. Facebook wird in Deutschland von Millionen von Menschen genutzt. Viele andere halten es dagegen für Zeitverschwendug oder für eine Verletzung der Privatsphäre, in so einem Netzwerk Freunden Mitteilungen zu schreiben und zu lesen oder auf Bildern zu sehen, was diese gerade tun. Im Gegensatz zu Themen wie Online-Shopping oder Informationssuche polarisieren soziale Netzwerke noch immer und lösen mitunter heftige Diskussionen aus.

Welche Muster hinter solchen Kommunikationsplattformen stecken und welche unglaublichen Möglichkeiten sich bieten, das wissen nur diejenigen, die sich aus privatem Interesse oder beruflichem Erfordernis intensiv damit beschäftigt haben.

Für alle anderen ist es Neuland.<sup>1</sup> Auch die Details jener Kulturttechniken und Fertigkeiten, die wir zur Nutzung sozialer Netzwerke eigentlich brauchen, sind noch längst nicht allen Menschen in Fleisch und Blut übergegangen. Gerade in Deutschland tun wir uns im internationalen Vergleich schwer mit dem Thema Vernetzung.

<sup>1</sup>. Bundeskanzlerin Angela Merkel hatte im Sommer 2013 beim Besuch des amerikanischen Präsidenten Barack Obama gesagt: „Das Internet ist für uns alle Neuland.“ Dies löste eine Welle der Belustigung und Empörung aus.



**Abbildung 1:** Sich zu vernetzen und Inhalte zu teilen ist in Deutschland weit weniger verbreitet als in anderen Ländern.

Wie und wozu man ein Profil mit Kurzbeschreibungen über die eigene Person anlegt, wie das Vernetzen mit Freunden und Gleichgesinnten auf Grundlage dieser Profilinformationen funktioniert; welchen Nutzen es bringt und wie es sich anfühlt, wenn man nicht nur als Leser, sondern auch als Schreiber am permanenten Austausch im Netzwerk teilnimmt: All das ist in der Tat für viele Menschen eine neue Erfahrung.

## **Jeder kann ein Massenpublikum erreichen**

Sich damit auseinanderzusetzen ist aber gerade für Manager unerlässlich. Weil viele Unternehmen schon heute zu spüren bekommen, welche Kraft zur Veränderung soziale Medien besitzen. Und die Entwicklung hat gerade erst begonnen, wir werden auf diesem Gebiet noch viele Überraschungen erleben. Besser also, Sie sind darauf vorbereitet.

Soziale Medien haben eine ganz neue Art der Kommunikation begründet. Sie sind keine Informations-Einbahnstraße vom Sender zum Empfänger, sondern mit ihrer Hilfe können Menschen zum Beispiel auf sehr effiziente Weise der Meinung anderer widersprechen. Niemand muss mehr einfach hinnehmen, was Politiker über die unterschiedlichsten Kanäle verbreiten. Wer sich über etwas ärgert, kann seine Empörung sehr wirkungsvoll und schnell verbreiten – indem er sie seinem virtuellen Freundeskreis „erzählt“, diese Freunde leiten die Nachricht wiederum an ihre Freunde weiter, die wiederum ...

Durch diesen Schneeballeffekt können alle Menschen ein Massenpublikum erreichen – und nicht nur einflussreiche Politiker, bekannte Fernsehmoderatoren oder Popstars.

## **Wo immer wir hinkommen, das Netz ist schon da**

Aber diese Möglichkeiten gibt es erst seit wenigen Jahren. Auch Smartphones, die aus dem Leben zumindest der unter Dreißigjährigen nicht mehr wegzudenken sind, prägen erst seit Kurzem – dafür aber massiv – unser Leben. Die ebenfalls jungen Tablet-PCs haben die Vorstellung davon, wie ein Computer zu sein hat, nachhaltig verändert. Auch Cloud-Computing und Big Data, also das Lagern und Analysieren großer Datenmengen im Internet, immer und überall verfügbar, ist viel jünger als das Internet selbst.

Egal, was wir heute tun und wo wir hinkommen: Das Netz ist schon da. In unserer Wohnung, im Zug oder im Café. Und erst recht im Büro. Die soziale Vernetzung ebenfalls. Gemeinsam lassen diese beiden Phänomene keinen Stein auf dem anderen, wirbeln eine Branche nach der anderen durcheinander, zerstören über Nacht Geschäftsmodelle und bringen ebenso schnell neue hervor.

Das Internet hat schon viele Branchen umgepflügt. Seine alles umwälzende Kraft und die daraus entstehende Umbruchssituation faszinieren mich. Damit umzugehen und sich zu überlegen, wie wir diese Kraft nutzen können, um nachhaltig Erfolg zu haben, das

beschäftigt mich schon mein ganzes Berufsleben lang. Als zum ersten Mal in der Geschichte eine ganze Branche durch das Internet an den Rand des Abgrunds geriet, war das neue Medium Internet wirklich für die Mehrheit der Menschen noch ein unbekanntes Land. Ich habe es hautnah miterlebt, damals, um die Jahrtausendwende, als ich in New York und im Silicon Valley für Bertelsmann arbeitete. Genau zu dieser Zeit begingen die Führungskräfte in meiner damaligen Branche, der Musikindustrie, genau jene Fehler, deren Folgen unzählige Labels ruinierten, Arbeitsplätze vernichteten und die Strukturen der Branche nachhaltig veränderten. Auslöser der Erschütterungen war die Digitalisierung, also die Verwandlung von Produkten, die wir bisher in die Hand nehmen konnten, in Datenpakete.

Eigentlich erstaunlich, dass genau jene Menschen, die davon lebten, neue Trends zu erkennen, in diesem Fall nicht dazu in der Lage waren, die Logik des Internets und deren Folgen richtig einzuschätzen. Dass die vielen Musikmanager und Trendscouts nicht gesehen haben, dass Musik schon bald völlig anders konsumiert werden würde als bisher. Und diese Ignoranz lag keineswegs an fehlendem technischen Verständnis. Die Möglichkeiten haben ihnen schon eingeleuchtet. Aber was sie da vor sich sahen, passte nicht in ihr Wertemuster: Sie sahen Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität, die Prinzipien des Internets eben.<sup>2</sup>

Diese Prinzipien standen für das Gegenteil von dem, woran sie glaubten. Sie passten nicht zu der Art und Weise, wie damals das Geschäft funktionierte. Die Musikmanager glaubten an mächtige Plattenfirmen und an die Abhängigkeit der Musiker von diesen. Die Industrie bestimmte, was produziert und wie es verteilt wurde, und zu welchem Preis. Wer diese hierarchische Welt infrage stellte, galt als Fantast oder wenigstens als ungeeignet für dieses Geschäft.

**2.** Diese vier Prinzipien lassen sich leicht verinnerlichen, indem man sich ihre Anfangsbuchstaben merkt. Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität gleich VOPA. Und wer sie nicht anwendet – kleine Eselsbrücke –, begeht einen Fauxpas.

Wenn sie verstanden hätten, dass es Technologien gibt, die in jedem Fall ihren Markt finden, dass solche Technologien immer auch das Denken und Wünschen verändern und dass die MP3-Technologie eine solche Erfindung ist, dann hätten sie schon sehr viel früher die Profiteure sein können – und nicht warten müssen, bis ihnen Branchenfremde wie der Computer- und Softwareanbieter Apple zeigen, wie man mit der Idee Geld verdient.

## **Die Erfindung des MP3-Verfahrens änderte alles**

Seit dieser Zeit hat das Internet unzählige weitere Branchen umgepflügt und bis heute kommen mit beängstigender Regelmäßigkeit neue Geschäftsmodelle in Bedrägnis. In der Regel machen und machen die Manager in den betroffenen Unternehmen ähnliche Fehler wie damals die Macher der Musikindustrie. Deshalb lohnt es sich, einmal genauer zu betrachten, was damals passiert ist.

Ausgangspunkt der Entwicklung war das Jahr 1992. In jenem Jahr definierte eine Gruppe von Entwicklern des Fraunhofer-Instituts für Integrierte Schaltungen in Erlangen um den Elektrotechnik-Ingenieur und Mathematiker Karlheinz Brandenburg den Standard einer Technologie, mit dem sich die Größe von Musikdateien extrem reduzieren ließ, ohne dass die Musik dadurch wesentlich schlechter klang.

Das daraus entstandene MP3-Verfahren ist heute das Format, in dem die meisten digitalisierten Musikstücke gespeichert und weltweit über Datennetze ausgetauscht werden. Die Erfindung hat Karlheinz Brandenburg Ruhm und Geld eingebracht und die Fraunhofer-Gesellschaft erzielt durch sie bis heute jedes Jahr „einen hohen zweistelligen Millionenbetrag“<sup>3</sup>.

Natürlich war dieser Mega-Erfolg 1992 noch nicht absehbar. Aber gerade Karlheinz Brandenburg hatte schon früh versucht, die Musik-

3. [http://www.mp3-geschichte.de/content/dam/mp3geschichte/de/documents/mp3\\_Broschüre\\_A4\\_16S\\_Low.pdf](http://www.mp3-geschichte.de/content/dam/mp3geschichte/de/documents/mp3_Broschüre_A4_16S_Low.pdf)

industrie für seine Technik zu begeistern und gemeinsame Projekte auf den Weg zu bringen. Im Oktober 1994 stellte er einer (damals noch) deutschen Plattenfirma in München die MP3-Technologie vor. Und erntete „höfliches Desinteresse“, wie Brandenburg mir einmal erzählt hat.

## **Napster breitete sich aus wie eine Epidemie**

Deutlich schneller als die Label-Bosse begriff 1998 ein 18-jähriger Student das sagenhafte Potenzial der MP3-Idee. Shawn Fanning entwickelte in diesem Jahr Napster. Die erste populäre Internetplattform, mit der sich Dateien zwischen normalen Benutzern austauschen ließen, ging 1999 online und wuchs mit einer Geschwindigkeit, die an sich epidemisch ausbreitende Krankheiten erinnert. Napster brauchte lediglich sieben Monate, um aus einer Million Benutzern 50 Millionen zu machen. Zu jener Zeit war die Plattform die am schnellsten wachsende Gemeinschaft in der Geschichte des Internets.

„Wir veränderten die Welt, allerdings ohne damit geschäftlichen Erfolg zu haben“, formulierte es Dan Dodge, damals Chef der Produktentwicklung bei Napster, einmal rückblickend. Die Plattform war zwar als Werkzeug für kostenlose Downloads gestartet, aber die Macher hatten von Beginn an das Ziel, mit Napster Geld zu verdienen – und zwar in Zusammenarbeit mit den Plattenfirmen.

Aber am Anfang bekamen Shawn Fanning und seine Kollegen noch nicht einmal einen Termin bei den Bossen, in der Branche nahm ihn schlicht niemand ernst. Das änderte sich schnell. In weniger als sechs Monaten mutierte Napster von einer unbekannten Untergrundtechnologie zur größten Bedrohung, der sich die Musikindustrie jemals gegenübergesehen hatte. Doch statt über Kooperationen nachzudenken, wünschten die Plattenbosse der jungen Firma schlicht den Tod.



## Die Plattenbosse beschäftigten sich vor allem mit ihrer Angst

Das Geschäftsmodell ähnelte sehr dem heutigen von Apples iTunes – einer Plattform, der es Jahre später erstmals gelang, digitalisierte Musik zu einem Geschäft zu machen. Napster wollte der Online-Vertriebskanal für die Plattenindustrie werden, eine große Zahl von Kunden für guten Service und gute Produkte via Internet zur Kasse bitten. Die Käufer sollten sich die Lieder als MP3s herunterladen – gegen Bezahlung. Die Labels hätten dabei den größten Teil des Umsatzes für sich behalten. Und die potenziellen Umsätze waren beeindruckend. Napster hatte, wie gesagt, etwa 50 Millionen User. Wenn nur 20 Prozent davon bereit gewesen wären, fünf Dollar im Monat für Musikdownloads auszugeben, hätte sich die Sache für alle gelohnt.

Das Risiko für die Plattenfirmen hielt sich in sehr engen Grenzen. Napster bot ihnen einen Vertriebskanal, der keinerlei Investitionskosten erforderte und auch keine laufenden Kosten mit sich brachte. Außerdem ermöglichte es die Online-Plattform, auch in kleinen Nischen des Marktes Geld zu verdienen, mit einer neuen Form von skandinavischem Folkrock zum Beispiel, für die sich vielleicht nur 30.000 Leute interessierten. Für die notwendige Promotion hätte das Netz gesorgt und für den Vertrieb auch. Wie perfekt so etwas heute funktioniert, davon werde ich in Kapitel 2 noch ausführlich berichten.

Die Plattenbosse wollten allerdings von all dem nichts hören. Das Einzige, womit sie sich beschäftigten, war ihre Angst vor den Einbrüchen beim CD-Absatz durch den neuen Online-Vertriebsweg.

Der durch MP3 und Napster befeuerte Umbruch in der Musikindustrie hat mich lange hautnah beschäftigt und fasziniert mich bis heute. Mit Karlheinz Brandenburg habe ich vor 15 Jahren an einem offenen Standard zum Musikaustausch gearbeitet – in der Hoffnung, so einen positiven Impuls für die Industrie setzen zu

können. Zeitgleich arbeitete ich an der legalen Version von Napster, die gestartet wurde, nachdem Bertelsmann 2002 in die Plattform investiert hatte, und half dort, die ersten neuen Technologien zu entwickeln. Die Umbruchphase, als binnen kürzester Zeit die Zahl der verkauften CDs in den Keller rauschte und die Zahl der heruntergeladenen Musikdateien regelrecht explodierte, habe ich also hautnah miterlebt. Ich erlebte viele rauschende Grammy-Partys – und dann wenig später die ratlosen Manager und verzweifelten Juristen der Plattenlabels.

Ihre Bemühungen, diese neuen Formen des Konsums durch Verbote zu stoppen, scheiterten auf der ganzen Linie. Zwar überzog die Musikbranche Napster mit Klagen, erreichte auch die vorübergehende Schließung der Plattform, aber der Geist, den die Plattenbosse mit aller Macht in die Flasche zurückstopfen wollten, wurde jetzt erst richtig mächtig. Napster markierte den Anfang des Musiktausches zwischen Privatpersonen als Massenphänomen.

## **Viele der Argumente gegen Napster wiederholen sich**

Es entstanden weitere ähnliche Netzwerke wie Gnutella, dezentrale Plattformen, die sich wegen ihrer undurchschaubaren Strukturen nur schwer verklagen ließen.

Heute wird über andere dezentral organisierte Netzwerke und Plattformen wie BitTorrent nicht nur weiterhin unkontrolliert und größtenteils illegal Musik getauscht, sondern auch E-Books, Spiele, Software und Filme.

Und trotz des Verklagens von Minderjährigen und vielen neuen, schärferen Gesetzen tauschen die Kids heute mehr MP3s denn je. Die Zahl der illegalen Downloads mag gesunken sein. Dafür werden Dateien zu Tausenden auf ganzen Computerfestplatten getauscht.

Egal, ob es der Entertainment-Branche gefällt oder nicht: MP3 und Napster haben Geschichte geschrieben und neu definiert, wie

Musik und andere Inhalte heute konsumiert werden. Und das große Geschäft in diesem Bereich machen inzwischen nicht die klassischen Anbieter, sondern neue Wettbewerber wie Apple, die klug die Erfolgsmechanismen von Napster und Co für legale Musikeinkaufsdienste wie iTunes adaptiert haben.

Viele der Argumente, die damals gegen MP3 und Napster vorgebracht wurden, höre ich heute wieder an anderen Stellen. In der Softwarebranche, für die ich nach meinem Job in der Musikindustrie arbeitete, erlebte ich zu Beginn der Nullerjahre mein erstes Déjà-vu. Software wurde von etwas Exklusivem, Wertvollem zum Massenprodukt mit unzähligen Anbietern, dessen Preis fiel wie ein abgeschossener Vogel. Hauptgrund war das Aufkommen von sogenannter quelloffener Software, also Programmen mit öffentlichem und umsonst zugänglichem Erbgut. Microsoft-Chef Steve Ballmer hatte das Phänomen 2002 als „Krebsgeschwür“ bezeichnet.

## **Das Internet verändert unzählige Geschäftsmodelle**

Geholfen hat das Verteufeln auch dieser Branche nicht. Für Anbieter von Internetsoftware wirkte sich das Phänomen ebenso verheerend aus wie für andere. Auch das Unternehmen, für das ich damals arbeitete, musste sich diesem Umbruch stellen. Privatnutzer dagegen profitierten von den gesunkenen Preisen: Videoschnitt-Programme zum Beispiel waren in den 1990er-Jahren für den Hausgebrauch nahezu unerschwinglich. Heute kann sich jedes Kind eine Videosoftware leisten, die sogar professionellen Ansprüchen genügt.

Oder E-Books: Platzhirsch ist heute das Internet-Handelsunternehmen Amazon. Es setzte früh auf Literatur aus der Leitung, begann bereits in den 90er-Jahren damit, Bücher über seinen Online-Shop zu verkaufen und attackiert seit 2009 mit einem breiten Angebot und eigenem Lesegerät (auch) den deutschen Buchhandel. Der organisierte zunächst den Widerstand, beschäftigte sich intensiv mit Rechtefragen und betrieb eine vielschichtige Verhinderungs-

strategie, die Amazons Marktanteil aber kontinuierlich wachsen ließ. Im Frühjahr 2013 endlich schafften es die Buchhandelsketten Weltbild, Thalia, Hugendubel und Club Bertelsmann, sich dem US-Angreifer mithilfe einer breiten Kooperation entgegenzustellen, unter anderem, indem sie nun auch ein eigenes elektronisches Lesegerät für E-Books verkauften. Möglicherweise kommt dieses Manöver allerdings zu spät, weil Amazon mit seiner Strategie, die verkauften Digitalbücher fest ans Amazon-Lesegerät Kindle zu koppeln und damit zu verhindern, dass man sie mit anderen Geräten lesen kann, bereits viele Kunden eng an die eigene Produktwelt gebunden hat. So eng, dass sie als Folge dieses sogenannten Lock-in-Effekts kaum mehr bereit sein werden, den Anbieter zu wechseln.

Es gibt unzählige weitere Beispiele dafür, wie das Internet Branchen und Geschäftsmodelle gegen den Widerstand der Etablierten verändert. Auf einige werde ich noch zu sprechen kommen, unter anderem auf den Abwehrreflex der Banken gegen digitale Währungen.

All dies, also die Folgen des digitalen Zeitalters für etablierte Branchen und ihre Geschäftsmodelle, ja für unser Wirtschaftsleben insgesamt, das ist das eine Thema dieses Buches.

## **Die Herausforderung ist mit Technik allein nicht lösbar**

Das andere dreht sich um die Wirkung des Internets und seiner Möglichkeiten auf unsere Gesellschaft, auf unser Zusammenleben und auf Unternehmen. Und darum, wie Manager darauf reagieren sollten, ja müssen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Wenn Führungskräfte die Aufgabe nicht anpacken, ihre Unternehmen auf die extremen Markt- und Wettbewerbsbedingungen im digitalen Zeitalter vorzubereiten, wer soll es dann tun? Die Herausforderung, vor der sie alle stehen, ist groß. Und sie ist mit Technik allein nicht lösbar.

Es ist aufschlussreich, zu analysieren, warum das Internet so sehr boomt, warum die Kommunikation über soziale Netzwerke so gut funktioniert und warum viele Unternehmen, deren Aufstieg eng mit dem Internet und der Kommunikation über soziale Netzwerke verbunden ist, so erfolgreich sind.

Ein Grund liegt darin, dass Internet und soziale Netzwerke von einigen wenigen zentralen Erfolgsmustern geprägt sind. Wer diese Muster erkennt und für sich nutzbar macht, hat in einer vernetzten Welt mehr Erfolg als andere.

Vernetzung ist so ein Erfolgsmuster. Mit anderen im Dialog zu stehen, Kontakte bewusst auszubauen, auch ohne dass man immer weiß, welchen konkreten Nutzen sie bringen, schafft die Grundlage für Schneeballeffekte.

Oder Offenheit, ein Wert, der fast alle Netzdienste prägt: Information kann schnell und einfach geteilt werden. Etwas geheim zu halten ist dagegen schwierig. Das erleben wir alle gerade schmerhaft bei den Diskussionen um die NSA-Affäre.

Partizipation ist das dritte Erfolgsmuster, das mir in diesem Zusammenhang wichtig ist. Das Netz ermöglicht sie in optimaler Weise, und es gibt viele Beispiele dafür, wie Menschen gemeinsam mithilfe des Internets ihr Wissen teilen und mehren können. Brillantes Beispiel dafür ist die von ihren Lesern geschriebene Online-Enzyklopädie Wikipedia.

Nummer vier: Agilität. Angesichts der globalisierten und vernetzten Welt ist Komplexität allgegenwärtig, und niemand kann zuverlässig voraussagen, welche Entwicklung sich wie auswirkt. Wer schnell auf Unvorhergesehenes reagieren kann, überlebt in diesem komplexen Umfeld nicht nur, sondern er ist auch erfolgreicher als andere.

## **Das Internet ist ein unhierarchisches Medium**

Mithilfe dieser vier Erfolgsmuster – Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität – lassen sich angesichts einer immer komplexeren

und sich rasant verändernden Welt Unternehmen führen und Geschäftsmodelle entwickeln.

Die Kompetenz, mit diesen Mustern effizient umzugehen, bezeichne ich als Management by Internet. Es beinhaltet zwar auch die Fähigkeit, neue technische Möglichkeiten zu nutzen, aber die Technik ist nicht das Wichtigste daran. Viel wichtiger sind Änderungen jener Mentalitäten und Organisationsformen, die den Arbeitsalltag der meisten Menschen in Deutschland prägen.

Zentral gelenkte, hierarchische Organisationen sind in ihrer starren Verfasstheit kaum in der Lage, angemessen auf Veränderungen zu reagieren. Es geht darum, solche Unternehmen im Sinne von mehr Selbstorganisation agiler zu machen oder in ihnen wenigstens einen gewissen Freiraum für selbstorganisiertes Arbeiten zu schaffen. Wollen sie dieses Ziel erreichen, dann müssen Führungskräfte die Instrumente Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität ebenso gut beherrschen wie ihr klassisches Managementwerkzeug aus dem Industriezeitalter.

Ich wiederhole: Es braucht in jedem Unternehmen beide Seiten für den Erfolg. Es gilt für Unternehmen und ihre Führungskräfte, Brücken zu bauen zwischen der klassischen Führungsdenke und den Organisationsmechanismen des Internets. Keine der beiden Seiten kommt in Zeiten der Netzgesellschaft ohne die andere aus.

## **Das Ziel lautet immer: durch Brückenbauen mehr Erfolg haben**

Das Internet ist ein Medium ohne klare Hierarchien. Und junge Menschen, die vom Internet geprägt sind, denken weniger hierarchisch als die Generationen vor ihnen. Auch deshalb glaube ich an das Management by Internet. Ich glaube an Führung, die das klassische Management-Einmaleins beherrscht und außerdem in der Lage ist, diese klassischen Führungskonzepte durch Muster des Internets zu ergänzen. So wird aus beiden eine zeitgemäße, Erfolg versprechende

Synthese. Diese Synthese bezeichne ich als Digital Leadership. Wo-  
rauf es dabei im Detail ankommt, finden Sie in Kapitel 4.

Management by Internet und Digital Leadership sind aber keines-  
wegs Selbstzweck: Mitarbeiter zu motivieren, Strukturen und Men-  
talitäten zu verändern dient dazu, gemeinsam mehr Erfolg zu haben,  
damit Unternehmen ihren eigenen Weg in die digitale Zukunft aktiv  
gestalten können.

Welche Konflikte dabei auftreten und warum die Angst davor un-  
begründet ist, welche Unternehmen mit Management-by-Internet-  
Methoden Erfolg haben und warum, welche Werkzeuge es gibt und  
wie sie funktionieren: All das steht in diesem praxisnahen Buch.  
Lassen Sie sich von den Beispielen inspirieren und überlegen Sie,  
was Ihr nächster Schritt sein kann.