

# PERSONALFÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 12.2017-1.2018 / € 9,80  
www.dgfp.de

## „Menschen wachsen durch Herausforderungen“

Deutsche-Bank-Vorstand  
Karl von Rohr über  
Mitarbeiterentwicklung,  
Digitalisierung und  
den Konzernumbau

How to Keep the Door Open  
to International Business

Themenschwerpunkt

Top Executive Development



DGFP

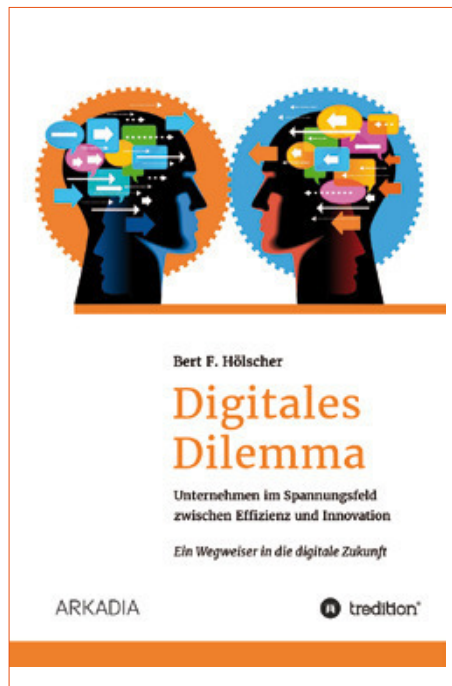
# Wenn es wehtut, ist es zu spät

Digitalisierung wird in Unternehmen immer noch als technologisches Thema missverstanden und nicht als Change-Management-Thema eingeordnet, meint der Managementberater und Autor Bert F. Hölscher. Statt die bestehenden Geschäftsmodelle jetzt zu revolutionieren, würden rundherum weiterhin digitale Satelliten gebaut. Er ist sich sicher, dass dies der Grund ist, warum viele Unternehmen den Weg in die Zukunft nicht überleben werden. Denn es wird zu spät sein, erst dann zu reagieren, wenn es wehtut.

**Herr Hölscher, Ihr Buch soll ein Wegweiser für Unternehmen sein, eine ganzheitliche Transformationsstrategie zu entwickeln. Warum tun sich viele Unternehmen damit so schwer?**

**BERT F. HÖLSCHER** Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe. Zum einen müssen durchaus noch funktionierende Geschäftsmodelle komplett neu formuliert und umstrukturiert werden. Das ist für die Unternehmensführung keine einfache Situation. Auch für uns Berater nicht, die als digitale Propheten durchs Land reisen, um den Unternehmen genau das klarzumachen: Noch können sich die etablierten Unternehmen im Wettbewerb behaupten, aber das Tempo der Digitalisierung ist so rasant, dass es zu spät sein wird, erst dann zu reagieren, wenn es anfängt wehzutun. Das ist ein echtes Dilemma. Ich habe etwas, das funktioniert und erfolgreich ist, soll es aber gleichzeitig von Grund auf infrage stellen.

Der zweite Grund, warum gerade deutsche Unternehmen sich mit der Digitalisierung schwertun, ist die Tatsache, dass die deutschen Unternehmen sich in den vergangenen Jahrzehnten durch eine Vielzahl von Restrukturierungsprogrammen und Verschlinkungskursen rein auf Effizienz getrimmt haben. Damit haben sie sich ohne Frage im internationalen Wettbewerb gut positioniert. Wenn wir aber jetzt über die Anforderungen einer hochdynamischen, digitalen Ökonomie sprechen, dann wird schnell deutlich, dass Standardisierung und Effizienz den



**BERT F. HÖLSCHER** ► **Digitales Dilemma.** Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Innovation – Ein Wegweiser in die digitale Zukunft.

Tredition, 2017, 328 S., 24,95 €  
ISBN 978-3-7345-8392-6

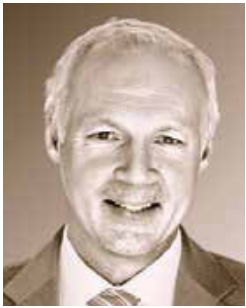
maßgeblichen Faktoren der digitalen Ökonomie, wie Agilität und Innovationsfreudigkeit, geradezu diametral gegenüberstehen. Was uns in der Vergangenheit stark und wettbewerbsfähig gemacht hat, droht jetzt zum Stolperstein für eine digitale Zukunftsfähigkeit zu werden.

**Das Internet gibt es seit Anfang der 1990er-Jahre. Hätte man da nicht viel früher reagieren müssen?**

**HÖLSCHER** Die Unternehmen haben die digitale Welle Anfang der 1990er-Jahre keineswegs ignoriert oder verschlafen. Allerdings wurden seitdem fast ausschließlich sogenannte digitale Satelliten entwickelt, also digitale Initiativen, die das bestehende Geschäftsmodell eher flankieren als es im Kern neu auszurichten. Die Unternehmen haben sich dabei in erster Linie auf die technologischen Möglichkeiten konzentriert, es aber nicht verstanden, das eigentliche Geschäftsmodell an die Herausforderungen einer zunehmend digitalen Ökonomie anzupassen. Das fällt den Unternehmen heute auf die Füße.

**Sie nennen in Ihrem Buch das Beispiel der Firma Kodak. Die haben ja auch nicht geschlafen – schließlich haben sie die erste Digitalkamera entwickelt. Heute gibt es die Firma nicht mehr. Was ist denn da schiefgelaufen?**

**HÖLSCHER** Kodak hat die Digitalisierung, zumindest technologisch, sehr früh erkannt. Sie haben die erste Digitalkamera ge-



**BERT F. HÖLSCHER** studierte an der Universität zu Köln Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik. Nach dem Studium arbeitete er in verschiedenen Managementpositionen in Europa, USA, dem Nahen Osten und Südostasien. Bei der Unternehmensberatung Arkadia in Köln leitet er das Competence Center „Digitalisierung“ und unterstützt Kunden bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle sowie bei der Umsetzung entsprechender Digitalisierungsstrategien.

baut und auch innovative Start-ups dazugekauft, um sich im Markt gut aufzustellen. Kodak ist es aber nicht gelungen, innerhalb der Organisation eine Durchlässigkeit herzustellen. Man hat zwar gute junge Leute mit kreativen Ideen dazugeholt, hat aber die Lehm-schicht im mittleren Management nicht auflösen können. Diese Führungskräfte leiten ihre Daseinsberechtigung im Wesentlichen aus ihrem Wissen um etablierte Technologien, Prozesse und Geschäftsbeziehungen ab. Neuartige Ideen und Verbesserungsvorschläge vonseiten der jüngeren Mitarbeiter wurden als Bedrohung wahrgenommen und weitestgehend ignoriert. So hat sich eine undurchdringbare Blockade im Unternehmen gebildet, die verhinderte, dass gute Ideen im oberen Management angekommen sind. Das war der eigentliche Grund für den Untergang von Kodak.

**Wie erleben Sie das jetzt in den Unternehmen? Haben die mittleren Führungskräfte das inzwischen erkannt, sind sie offener geworden?**

**HÖLSCHER** Ich sehe in vielen deutschen Unternehmen durchaus die Gefahr, dass sich das Sterben von Kodak auf genau jene Weise wiederholt. Das liegt vor allem daran, dass heute die Digitalisierung in so vielen Facetten und mit einer solchen Wucht passiert, dass alteingesessene Manager in den etablierten Unternehmen ziemlich schnell abgehängt werden. Ich wage mal die These, dass wahrscheinlich nicht mehr als zehn Prozent der heute im mittleren Management beschäftigten Führungskräfte ein gutes Verständnis über die Mechanismen und die Konsequenzen der Digitalisierung haben. Ablehnung und Blockade entstehen in erster Linie aus Unwissenheit, das ist ein menschlicher Urinstinkt. Und es hat auch etwas mit Machtverlust zu tun. Die Manager in den deutschen Unternehmen haben sich in der Vergangenheit immer mehr auf das Verwalten anstatt auf das Gestalten verlagert. Zukünftig wird aber wieder viel mehr Unternehmergeist gefragt sein. Unternehmen müssen Sorge dafür tragen, dass eine Unterneh-

menskultur Einzug hält, die neue Ideen fördert und nach vorne bringt. Und das mittlere Management muss sich hier dringend zum Teil der Lösung machen, um nicht Teil des Problems zu werden.

**Wo genau sehen Sie hier die Aufgaben und Möglichkeiten von HR?**

**HÖLSCHER** Jetzt die richtigen Köpfe in das Unternehmen zu bringen, ist eines der dringlichsten Themen, die das Personalmanagement zusammen mit der Unternehmensführung angehen muss. Mit der Gratwanderung, auf dieser Reise diejenigen nicht zu verlieren, die schon lange im Unternehmen sind. Es ist eine Hauptaufgabe von HR, dafür zu sorgen, dass das funktioniert. Es gibt wenige Menschen, die auf Veränderungen spontan mit Jubel reagieren. Hier müssen wieder Innovationsfreude und Mut zum Ausprobieren vermittelt werden. Dazu gehört vor allem auch eine Fehlerkultur, in der das Scheitern eines Projekts nicht mit persönlichem Scheitern gleichgesetzt wird. Wir haben nicht mehr die Zeit, neue Produkte jahrelang im stillen Kämmerlein zu entwickeln. Neue Ideen müssen schneller den Weg zum Kunden finden, auch auf die Gefahr, diese wieder zu verwerfen und neu zu starten. Design Thinking ist eine inzwischen bewährte Methode, neue Ideen über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg ganz nah am Kunden zu entwickeln. Das fördert den Zusammenschluss von Erfahrung auf der einen und Innovation auf der anderen Seite.

**Was raten Sie?**

**HÖLSCHER** Mein Credo lautet: Beteiligte zu Betroffenen machen. Der größte Fehler ist, Projekte und Ideen wichtigen Stakeholdern vorzuenthalten, die nur darauf warten, die Idee kurz und klein zu hacken. An der Unternehmensspitze muss es ein Umdenken geben, damit ein hierarchieübergreifendes Miteinander entstehen

## AKTUELLE

kann. Wenn es gelingt, einen Vorstand in ein Projektteam hereinzuholen und ihn zum Teil der Ideenentwicklung zu machen, wird er dieser anders gegenüberstehen.

**Viele etablierte Unternehmen arbeiten mittlerweile mit eigenen digitalen Labs oder kaufen Start-ups, in denen dann neue Ideen entwickelt werden sollen. Was halten Sie von einer solchen Konstellation?**

**HÖLSCHER** Da sind wir wieder am Anfang. Grundsätzlich sind diese digitalen Hubs, Labs oder Factories, oder wie man sie auch nennt, eine gute Idee. Sie sind aber gleichzeitig auch das Eingeständnis des Scheiterns der Dinge, die wir gerade besprochen haben. Diesen Unternehmen ist es bislang nicht gelungen, Innovationsfreude und Unternehmergeist in die eigene Organisation zu übertragen, daher wählt man diesen Umweg. Man holt kreative Köpfe und sperrt sie dann doch erstmal aus. Das hat zur Folge, dass wieder nur digitale Satelliten entwickelt werden. Es fehlt an einer ganzheitlichen Klammer, an einem gemeinsamen, digitalen Zielbild. HR und die Unternehmensführung haben zukünftig die Aufgabe, ein solches digitales Zielbild entstehen zu lassen und die Mitarbeiter hierfür dauerhaft zu begeistern. Dieser Prozess entsteht zwangsläufig top-down, um einen digitalen Wildwuchs innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu vermeiden.

**Wie kommen die Unternehmen heraus aus dem Dilemma?**

**HÖLSCHER** Wenn wir über digitale Transformation reden, muss klar sein, dass dies ein langer und tiefgreifender Veränderungsprozess sein wird. Es geht um einen fundamentalen Umbau des bestehenden Geschäftsmodells und eine neue Art zu denken und zu handeln. Ein Unternehmen, das bisher nur auf Effizienz gesetzt hat, wird sich mit den alten Strukturen schwertun, die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen. Es braucht zukünftig mehr Digitalgeist in den Führungsetagen. Ich plädiere sogar dafür, junge Menschen mit einem digitalen Verständnis in die Vorstände und Aufsichtsräte zu holen. Mit digitaler Unwissenheit lässt sich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens weder steuern noch bewerten.

**Herr Hölscher, vielen Dank für das Gespräch! ●**

Das Gespräch führte Sabine Schritt.

## STOCK OPTIONS ALS ARBEITSLohn

Wird einem Arbeitnehmer im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses ein nicht handelbares Optionsrecht auf den späteren Erwerb von Aktien zu einem bestimmten Übernahmepreis gewährt, fließt nach dem Urteil des Finanzgerichts München vom 29.5.2017 (12 K 930/14) ein geldwerter Vorteil dem Berechtigten erst zu, wenn dieser die Option ausübt und der Kurswert der Aktien den Übernahmepreis (Ausübungspreis) übersteigt. Dabei errechnet sich der Vorteil aus der Differenz zwischen dem üblichen Endpreis der Aktien am Verschaffungstag und den diesbezüglichen Aufwendungen des Arbeitnehmers. Da geldwerte Vorteile aus der Ausübung von Aktienoptionen Anreizlohn für die Laufzeit der Option bis zu ihrer Erfüllung bilden, sind die entsprechenden Vorteile als Vergütungen für mehrjährige Tätigkeiten anzusehen, wenn die Laufzeit zwischen Einräumung und Ausübung der Option mehr als zwölf Monate betragen hat und der Arbeitnehmer in dieser Zeit auch bei seinem Arbeitgeber beschäftigt war. Dadurch, dass bei den Einkünften aus nichtselbstständiger Arbeit die Einnahmen (für die Berechnung der geldwerten Vorteile) mit dem niedrigsten Börsenkurs am Tag der Ausübung der Option bewertet werden und dieser Wert nicht identisch ist mit dem bei der Veräußerung der Aktien an der Börse erzielten Verkaufspreis, entsteht in Höhe des Differenzbetrags ein Gewinn bei den Einkünften aus privaten Veräußerungsgeschäften. ●

## DER AUTOR



**HANS-ULRICH DIETZ** ►  
Finanzwirt, Betriebswirt (VWA) und Abteilungsdirektor der Steuerabteilung der Commerzbank AG in Frankfurt/M. sowie Lehrbeauftragter an der Frankfurt School of Finance & Management