

Michael Lorenz

Digitale Führungskompetenz

Was Führungskräfte von
morgen heute wissen sollten

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Digitale Führungskompetenz

Michael Lorenz

Digitale Führungskompetenz

Was Führungskräfte von morgen
heute wissen sollten

Michael Lorenz
Gummersbach, Deutschland

ISBN 978-3-658-22672-5 ISBN 978-3-658-22673-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22673-2>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Alles wird jetzt digital. Wirklich alles?

Wir erleben gerade die vierte industrielle Revolution: Die Digitalisierung verändert unsere Lebens- und Arbeitsweise und wirkt sich entscheidend auf das Wachstum und die Innovationskraft von Unternehmen und Organisationen aus. In Reaktion auf diesen Wandel durchlaufen viele Organisationen eine digitale Transformation und werden zumindest Teile ihres Geschäftsmodells in digitalbasierte Prozesse transformieren.

Wir wollen mit diesem Buch Führungskräften die Gedanken, Modelle und Tools an die Hand geben, um digitale Führungskompetenz zu erwerben und so in ihrem Alltag und bei der digitalen Transformation ihrer Organisation kompetent und aktiv gestaltend wirksam werden zu können.

Unser Ziel ist es, dass Sie für sich bewerten können, wann und wo die digitale Transformation Veränderungen Ihrer Tätigkeit, Ihrer Art zu arbeiten und Ihres Führungsverhaltens sinnvoll erscheinen lässt und wie Sie diese neuen und zusätzlichen Kompetenzen sicher aufbauen können.

Wir wollen Ihren Führungsmethodenkoffer um die Themen erweitern, die mit der Veränderung zur digitalen Arbeits- und Organisationswelt zu tun haben.

Und diese Veränderungen werden gravierend. Viele Menschen ahnen noch nicht einmal ansatzweise, welche Auswirkungen die digitale Revolution auf alle Organisationen in den Industrieländern haben wird.

Dazu zeigen wir **im ersten Abschnitt** des Buches zunächst die bereits klar sichtbaren und auch die noch etwas undeutlicheren Veränderungsfolgen der Digitalisierung auf und wie sie Organisationen, Prozesse und unsere Art der Zusammenarbeit verändern werden.

Die Veränderungen sind tief greifend, aber nicht plötzlich vom Himmel gefallen. Wir sehen notwendige Anpassung als Ergebnis vorheriger Entwicklungen.

Wir beschreiben die Veränderungen nicht ideologisch, sondern ganz praktisch. Wir sind keine Auguren des Weltuntergangs und auch keine digital-idealistischen Schwärmer.

Wir sehen Digital Leadership als digitale Evolution von Führung. Es wird auch zukünftig Situationen geben, in denen Führungskräfte gebraucht werden und wichtig sind und andere Situationen, in denen z. B. selbstgesteuerte Teams ganz prima funktionieren können.

Wichtig ist uns, zuerst die Chancen und dann auch die Risiken aufzuzeigen. Und die Chancen liegen eindeutig – wie bei allen anderen industriellen Evolutionen und Revolutionen vorher – auch wieder in der Vermeidung von einfachen, langweiligen, mühevollen oder sich schnell wiederholenden Tätigkeiten.

Der Stumpsinn in Jobs kann und muss weg. Der Taylorismus, die Zerlegung von Arbeitsabschnitten in kleinste Einheiten und die Reduktion der Verantwortung auf eben genau nur diesen Teilschritt, ist von vorgestern. Die meisten traditionellen Führungs- und Managementansätze basieren aber noch immer auf dem Taylorismus – sie fußen auf detaillierter Analyse, Zerlegung der Tätigkeiten in kleine Abschnitte und langfristiger, gründlicher Planung.

Das heute notwendige hohe Veränderungstempo geben diese langfristigen Planungszyklen aber nicht mehr her.

Die algorithmisierbaren Jobs kann der Computer zukünftig besser und billiger machen.

Die digitale Revolution ist eine Chance für mehr Freiraum und Kreativität.

Mitarbeitende und Führungskräfte werden dadurch von einfachen Tätigkeiten entlastet und haben mehr Zeit und Kraft, sich um die wirklich wichtigen Dinge mit echtem Mehrwertpotenzial zu kümmern.

Ob das dann wirklich geschieht, ist eine andere Frage. Eine, die viel mit Sinnstiftung und Verantwortungsübernahme zu tun hat.

Im zweiten Abschnitt des Buches werden wir uns dann mit der Frage auseinandersetzen, wie sich Führung durch die digitale Transformation ändert und ändern muss.

- Was heißt das eigentlich für Führung, wenn Teams sich selbst steuern?
- Welchen Wert hat Führung zukünftig, welchen Mehrwert kann und muss Führung bringen, wenn sich die Teams bedarfs- und themenorientiert immer wieder neu zusammensetzen?

- Wie gestaltet sich Führung in sich dynamisierenden Welten, in denen Strategien nur noch eine geringe Halbwertszeit haben und die Entscheidungen von kompetenten Menschen in der Situation selbstständig getroffen werden müssen?
- Braucht es zukünftig überhaupt noch Führungskräfte?
- Und braucht Führung anderes Wissen und Können als heute und wenn ja, in welchen Themen?
- Was genau ist Digital Leadership?
- Warum brauchen wir Digital Leadership?
- Was bedeutet Digital Leadership für mich und meinen Führungsalltag?
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen erfolgreiche Digital Leader?
- Welche Kompetenzen und Methoden zur erfolgreichen digitalen Führung gibt es?
- Wie komme ich weiter?

Das Thema Digital Leadership entwickelt sich aktuell noch sehr stark und wird gerade erst geformt. An manchen Stellen können wir im Moment erst Annahmen über zukünftige Entwicklungen treffen.

Wir sind sicher, dass gute Führung und kompetente Führungskräfte auch in der digitalen Zukunft gebraucht werden. Wir sind sogar sicher, dass Führung zukünftig noch wichtiger wird als bisher.

Wir wollen den sich verändernden Weg der Führung mit Ihnen gemeinsam gehen, Sie zum Nachdenken über Ihre Situation, über Ihr Selbstverständnis, Ihre Rolle und Ihre Aufgaben anregen.

Um dem Überfluss und der Beliebigkeit an Informationen entgegenzuwirken, finden Sie hier nichts Modisches, sondern ausschließlich Themen, bei denen wir zumindest eine Mittelfristigkeit erkennen können. Alle Inhalte sind durch die Arbeit mit Organisationen, Managern und Führungskräften entstanden.

Aus diesen Eindrücken und Erfahrungen haben wir Thesen abgeleitet, die wir gerne mit Ihnen teilen.

Die Thesen verfolgen keinen Anspruch auf Wahrheit oder Vollständigkeit.

Wir behaupten nicht, wir hätten Antworten für alle zukünftig auftauchenden Führungsfragen, das wäre vermessen.

Märkte ändern sich, Kundenbedürfnisse ändern sich, Wettbewerb ändert sich. Organisationen ändern sich, die Art der Zusammenarbeit und die Art der Arbeit ändert sich.

Die Inhalte und die Rolle ändern sich, die Aufgaben, die Art und Weise der Führung.

Als Psychologen wissen wir aber, dass sich Menschen nicht in geschichtlichen, allenfalls in evolutionären Zeiträumen ändern.

Die Thesen wollen und sollen zum Nachdenken anregen. Sie wollen erreichen, dass Sie sich als Manager und Führungskraft selbst Ihre eigene Meinung bilden und zum digitalen Wandel Stellung beziehen.

Sie sind als Wahrscheinlichkeitsaussagen zu verstehen, als Vermutung im Sinne von: „Aller Wahrscheinlichkeit nach wird Folgendes oft passieren...“ und nicht dogmatisch im Sinne von: „Immer und überall wird auf jeden Fall nur Folgendes passieren...“

In diesem Buch für Führungskräfte behandeln wir das Wesentliche, was man als Führungskraft zu diesem Thema wissen sollte. Wir haben unser Ziel erreicht, wenn Sie in Ihrem Führungsalltag an die vor Ihnen liegenden Themen der digitalen Transformation herangehen können.

Die Idee und die ersten Gedanken zu diesem Buch sind in einer intensiven Gesprächswoche entstanden. Acht erfahrene Führungskräfte und Manager waren beteiligt. Drei der Impulsgeber sind auf den oberen Managementebenen von multinationalen Unternehmen tätig, zwei sind erfolgreiche Unternehmer und drei sind langjährige Manager und Führungskräfte in beratenden Berufen.

Das Buch selbst entstand dann im Laufe des Jahres 2017 und des Frühjahres 2018.

Ich danke meinen Kolleginnen Andrea Osthoff, Susanne Eckel und Heide Redlingshöfer für ihren wertvollen Input und die kritische Durchsicht des Manuskripts.

Sie finden auf unserer Webseite www.grow-up.de oder in unserem Blog blog.grow-up.de weitere Informationen und Hilfestellungen zum Thema.

Ihr
Michael Lorenz

Inhaltsverzeichnis

1 Die digitale Führungsreise beginnt	1
1.1 Warum kommt es zum Thema „Digitale Führung“?	1
1.2 Was muss ich über Digitalisierung wissen?	3
Literatur.	38
2 Digital Leadership.	39
2.1 Was ist Digital Leadership?	39
2.2 Digital Leadership entwickeln	47
2.3 Wie entwickle ich meine eigenen Kompetenzen zum Digital Leadership?	52
2.4 Welche zukünftigen Kompetenzen, Bereitschaften und Fähigkeiten brauche ich als digitale Führungskraft?	68
2.5 Was kann ich selbst tun, um meine persönlichen Kompetenzen zur digitalen Führungskraft zu entwickeln?	69
2.6 Themenfelder, bei denen Sie möglicherweise die Unterstützung der Personalentwicklung oder der Organisation brauchen	89
2.7 Mögliche nächste Schritte	96
2.8 Und warum sollte ich das alles tun?	98
2.9 Wie kann ich die Menschen mitnehmen? – „Unser Weg zur digitalen Führung“	168
Literatur.	212

3 Anhang	215
3.1 Kompetenzen	215
3.2 Kompetenzprofil Digital Leader	216
Literatur	229
Linkliste	231
Weiterführende Literatur	235
Nachwort	237
Glossar	239

Die digitale Führungsreise beginnt

1

- ▶ In diesem Kapitel zeigen wir Ihnen zunächst die bereits klar sichtbaren und später auch die noch etwas undeutlicheren Veränderungsfolgen der Digitalisierung auf und wie sie Organisationen, Prozesse und unsere Art der Zusammenarbeit verändern werden. Die Veränderungen sind tief greifend. Wir beschreiben sie Ihnen ganz praktisch und zeigen Ihnen die Chancen und Risiken auf. Wir sehen Digital Leadership als digitale Evolution von Führung. Es wird natürlich auch zukünftig Situationen geben, in denen Führungskräfte gebraucht werden und wichtig sind, aber auch andere, in denen selbstgesteuerte Teams sehr gut funktionieren können. Algorithmisierbare Jobs kann der Computer zukünftig besser und billiger machen. Die digitale Revolution kann – bei erfolgreicher Anpassung an die notwendigen Veränderungen – Mitarbeitenden und Führungskräften neuen Freiraum und Entlastung für wirklich wichtige Dinge mit Mehrwertpotenzial bieten.

1.1 Warum kommt es zum Thema „Digitale Führung“?

Digital Leadership beschreibt ein Zukunftsmodell von Führung und leitet sich unter anderem aus den Veränderungen der Industrie 4.0 ab (siehe Abb. 1.1).

Industrie 4.0 beschreibt die Veränderungen der vierten industriellen Revolution – die Digitalisierung unserer Arbeitswelten. Dabei werden Objekte mithilfe entsprechender Informationstechnologien, wie z. B. durch eingebaute Computer, „intelligent“. Sie sind dadurch in der Lage, Informationen unabhängig

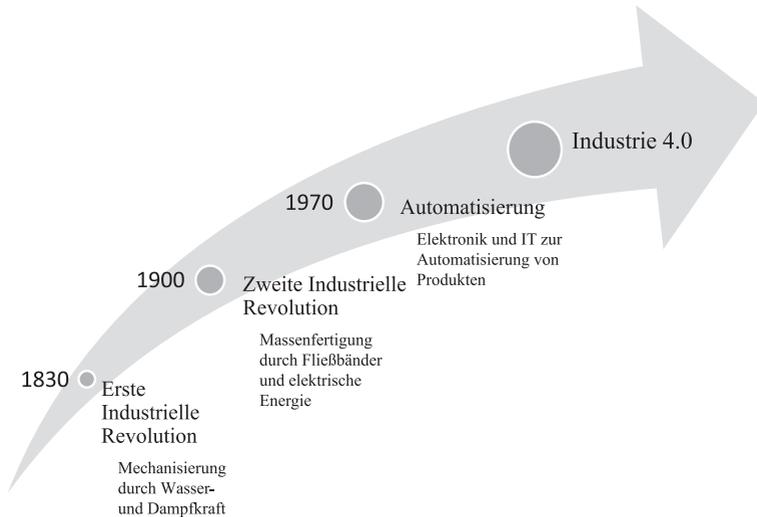


Abb. 1.1 Industrie 4.0

vom Menschen untereinander auszutauschen. Somit wird zukünftig z. B. nicht nur der Drucker eigenständig Toner und Tinte bei niedrigem Bestand nachbestellen, sondern ganze Produktionsketten werden sich nach Auftragseingang bis hin zur Auslieferung selbst steuern.

Aber auch die zunehmende Digitalisierung unserer privaten und persönlichen Lebenswelten stellt das Thema „Digitale Führung“ prominent in den Vordergrund. Ob wir über Alexa Pizza bestellen, bei Spotify schöne Playlists finden, bei Facebook alte Kontakte wieder neu beleben, über Netflix ein TV-Surrogat anschauen oder bei Booking.com ein Hotel buchen: Digitale Geschäftsmodelle fangen an, unser Leben komplett zu durchdringen. Ob Sie parshippen oder tindern: In der neuesten Dudenausgabe halten die Verben der digitalen Lebenshilfen Einzug. Sie sind in der Mitte unserer Gesellschaft angekommen, akzeptiert und nicht mehr wegzudenken. Und sie tangieren unsere berufliche Kommunikation, unsere Zusammenarbeit und die Art und Weise der Führung von Mitarbeitenden.

1.2 Was muss ich über Digitalisierung wissen?

1.2.1 These: Digitalisierung wird nahezu alle Unternehmen mehr oder weniger stark betreffen

Die Einschränkung „nahezu“ kommt nur deshalb zustande, weil wir uns tatsächlich einige wenige Unternehmen vorstellen können, die vom Trend zur Digitalisierung nur wenig oder kaum betroffen sind. Geigenbau und -reparatur in Mittenwald wird im Kern ein Kunsthandwerk bleiben. Die wesentlichen Prozesse werden sich kaum digitalisieren. Aber selbst in diesem ruhigen und im Kern seit Jahrhunderten ähnlich ausgeführten Handwerk werden Werkzeuge und Material per Internet bestellt und die Kommunikation mit Auftraggebern über defekte Instrumente geschieht per Video und bald in 3-D per Videobrille.

Die Digitalisierung ist für alle Branchen ein ganz zentrales Thema. In den nächsten zehn Jahren werden etwa die Hälfte der heutigen Jobfamilien verschwinden und eine große Anzahl heute noch unbekannter Jobarten und -klassen neu entstehen. Die Digitalisierung wird die mit weitem Abstand größte Reorganisations-, Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungswelle auslösen, die wir uns vorstellen können. Ein Beispiel:

Beispiel

Eine Versicherungsgesellschaft mit ca. 3500 Mitarbeitenden führt seit 2016 eine vollintegrierte Software ein, die dazu führen wird, dass alle Bereiche des Unternehmens auf derselben Datenbasis arbeiten werden. Die gesamte Wertschöpfungs- und Prozesskette wird demnächst von dieser Anwendungssoftware unterstützt und die Aufgaben und Rollen, die heute noch von Menschen durchgeführt werden, werden zukünftig die Maschinen erledigen.

Einer dieser Hauptprozesse ist z. B. die Bearbeitung von Schäden.

Während heute Schadensachbearbeiter (häufig gut qualifizierte, juristisch vorgebildete Spezialisten) darüber entscheiden, wie bei einem Schadensfall vorgegangen wird, ob ein Gutachter gebraucht wird, ob sich jemand den Schaden persönlich ansieht etc., wird schon im kommenden Jahr der Computer diese Entscheidung treffen.

Der Computer kennt die soziodemografischen Daten. Er hat die Zahlenbasis, um zu entscheiden, ob in dieser Wohngegend dieser Schadensfall eher wahrscheinlich oder unwahrscheinlich ist. Er kennt den persönlichen Schadenverlauf der Versicherten und kann entscheiden, wie (un)-wahrscheinlich ein Betrugsversuch ist und wenn ja, in welcher Höhe.

Aber auch die Schnittstellen zu anderen Beteiligten werden digitalisiert: Der Gutachter übermittelt sein Ergebnis in digitaler Form, der Schadenregulierer wird elektronisch beauftragt, der Kunde automatisch informiert.

Alle eingehenden Dokumente werden eingescannt, die Texte automatisch analysiert und einer Bearbeitung zugeführt. In Datenbanken sind die Arbeitswerte der Werkstätten hinterlegt, die Einheitspreise der Ersatzteile sind bekannt, der Kunde (und die Versicherung) braucht kein teures Gutachten mehr, wenn er sich mit den angebotenen Regulierungs-Richtwerten zufrieden gibt.

Und jetzt wird es dann richtig interessant: Wenn im Rechner eine große Anzahl von Schäden erfasst sind, kann mithilfe spezieller Software erkannt werden, ob der gemeldete Schaden im Vergleich möglicherweise so untypisch ist, dass ein Betrugsverdacht vorliegt.

Digitalisierung hat das Potenzial, fast alle Unternehmensprozesse dramatisch zu beschleunigen. Wir können heute digital aber auch sehr schnell Strukturen aufbauen, die nicht funktionieren. Wenn ein Prozess „Mist“ ist, läuft er eben digital – nur schneller falsch.

1.2.2 These: Bis auf Spezialthemen – so etwas wie die Produktion und Pressung von Vinyl-Schallplatten – wird es keine rein analogen Geschäfte von Bedeutung mehr geben

Ein ehemaliger Kollege eines Mitarbeiters kauft und verkauft hunderte Schallplatten pro Monat neben seinem Job. Obwohl seine Produkte im Kern analog sind, nutzt er für Einkauf, Beschaffung und Distribution die digitale Welt. Er kauft und verkauft die Schallplatten über das Internet und versendet sie in die ganze Welt.

Zuerst kamen die elektronischen Handels-Plattformen. Das Thema ist durch. Aus Sicht der Kunden braucht es keine drei Amazons. Solange Amazon wettbewerbsfähig bleibt. Wenn es zukünftig den bequemen Weg geht, wird es enden wie die Quelles, Neckermanns, Karstadts und Kaufhofs.

Dann kamen die „**Man-in-the-middle**“-Geschäfte. Plattformen, die sich zwischen Anbieter und Nachfrager setzen. Unternehmen wie Uber haben keine eigenen Autos, Airbnb keine eigenen Betten und Deliveroo kein eigenes Restaurant. Digital noch relativ einfach zu realisieren, wie man an der Vielzahl der Reise-,

Flug- und Essensauslieferungsportale sieht. Zudem hilft es ganz kräftig mit, Transparenz in vorher intransparente Märkte zu bringen. Portale wie Medizin-fuchs machen die riesigen Spannen der Apotheken sehr deutlich.

Dann kamen **die elektronischen Vertriebskanäle**. Vom Hersteller direkt zum Kunden. Das kann dem in vielen Branchen gut verdienenden Zwischenhandel gar nicht gefallen. Die Transparenz und Einfachheit der elektronischen Vermarktung macht es jedoch möglich. Winzer haben so beispielsweise (fast) gleichzeitig mit den großen Versendern die Möglichkeiten des Vertriebs über das Internet für sich entdeckt. Fast, weil sie sich den Marketingdruck auf den klassischen Kanälen nicht leisten können. Aber ohne den Zwischenhandel stimmt eben die Marge trotz geringerem Absatz wieder besser.

Jetzt kommt das **Internet of things**, die Vernetzung und das selbstgesteuerte Zusammenspiel einzelner „intelligenter“ Geräte. Der Landmaschinenhersteller John Deere nutzt bei den aktuellen Produkten die Möglichkeiten der digitalen, vernetzten Welt bereits sehr intensiv. In der Großflächenbewirtschaftung werden die zu bearbeitenden Flächen per Satellit geplant. Die Maschine hört genau am Ackerrand auf zu spritzen. Die Erntemengenberechnung erfolgt durch Sensoren am Mähdrescher und dieser meldet dann automatisch den Bedarf für den Abtransport an.

Und das Internet of things fängt gerade erst an, Fahrt aufzunehmen. Smarte Kühlschränke, die selbst nachbestellen, Heizungen, die selber vorausschauend erkennen, wann jemand zuhause ist und Devices zum Tragen am Körper, sogenannte Wearables wie etwa die iWatch oder Fitness-Armbänder etc.

Schauen wir uns einmal eine Old Economy Branche wie z. B. die Wohnungswirtschaft an. Denn genau hier liegen die wirklichen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die Verbrauchswerte der Häuser, Büros und Wohnungen werden automatisch abgelesen und übermittelt. Das Wissen, wann was instand gehalten werden muss, ist nicht mehr nur im Erfahrungswissen einiger weniger Experten gespeichert, sondern per Datenbank abrufbar und wird automatisch zum Dienstleister übertragen. Die Kunden rufen die sie interessierenden Kennzahlen per Interface tagesaktuell ab.

Alles Zukunftsmusik? Mitnichten. Läuft schon. Aber noch mehr ist möglich: Durch intelligente Vernetzung können noch ganz andere Mehrwerte generiert werden. Durch Datensammlungen werden Entscheidungsgrundlagen generiert, die heute viel zu aufwendig zu erstellen wären: Z. B. durch die aktive Anbindung und Vernetzung der Bewegungsmelder in den Büros kann der Abrechnungsdienstleister dem Kunden Hinweise darüber geben, wie hoch die Nichtnutzungsquote heutzutage ist und bei den nächsten Anmietungen die Quote Mitarbeitender/Schreibtisch entsprechend der realen Nutzungsintensität anpassen.

In den nächsten Jahren verschwinden viele Immobilienmakler, denn die Immobilienportale erbringen diese Leistung effizienter und günstiger. Virtuelle Rundgänge im Objekt werden Standard, der Computer macht Einrichtungs- und Aufteilungsvorschläge. Das bedeutet aber nicht, dass alle Immobilienmakler verschwinden. Diejenigen, die es verstehen, keine durchschnittliche, sondern eine Höchstleistungsdienstleistung zu erbringen, werden weiter gut leben können. Wenn es ihnen dann noch gelingt, die auch auf längere Sicht nur schwer digitalisierbaren Kernkompetenzen „Empathie“ und „menschliche Wärme“ wirklich wahrnehmbar zu machen, können sie sich auch weiter erfolgreich entwickeln.

Um die oben angeführten digitalen Veränderungen für Ihr Unternehmen zu nutzen und sinnvoll zu adaptieren, brauchen Sie und Ihre Mitarbeitenden die entsprechenden Skills und die notwendigen Informationen.

In Kap. 2 werden wir Ihnen Themenfelder und Wege aufzeigen, wie Sie sich, Ihre Mitarbeitenden und Ihr Unternehmen in die digitale Welt entwickeln.

1.2.3 These: Die Treiber der Digitalisierung wirken noch für Jahrzehnte weiter

Wie jede technologische Innovation und industrielle Revolution brauchte auch die Digitalisierung Jahrzehnte, um sich zu entwickeln. Wenn ich zurückdenke, dass ich in den Anfängen der Computerkommunikation 1981 mit dem C64 Akustik-Koppler durch Compunet- und Fido-Mailboxen gereist bin, 1989 die Vorläufer von E-Mail und Internet auf IBM-Großrechnern kennengelernt habe und wie sich das Internet dann von 1992 bis heute in rasantester Geschwindigkeit global entwickelt hat, wird klar, welche Entwicklungen noch auf uns warten.

Digitalisierung wird die Welt weiter verändern, weil mit ihr Dinge möglich sind, die vorher nur in Wunsch- und Traumwelten existiert haben. In den falschen Händen kann sie allerdings auch in Alpträumen führen, wie wir durch die inzwischen in konstanter Regelmäßigkeit auftauchenden Datenmissbrauchsskandale – nicht nur durch Facebook – wissen.

Einer der Treiber ist die **Miniaturisierung**. Computer und Funktechnik im Winzigkeitsformat lassen heute viele Devices miteinander kommunizieren und arbeiten.

Ein weiterer Treiber ist die verbesserte **Mensch-Maschine-Interaktion**. Heute reden wir mit Computern (Siri, Alexa) und können durch sie anders wahrnehmen. Die 3-D Sehbrille wird nicht nur den Makler-Besichtigungstermin und den Routinecheck beim Zahnarzt verändern. IKEA arbeitet z. B. daran, die Küche

vor der Bestellung virtuell begehbar zu machen, um eine möglichst realistische Vorstellung vom späteren Aussehen zu bekommen.

Das Thema **Künstliche Intelligenz (KI)** ist nicht ganz so neu. Ich kann mich an mindestens drei „Jetzt geht es aber wirklich los“-Wellen erinnern. Aber erst in jüngster Zeit sind die Möglichkeiten zur Datenanalyse gigantischer Datenmengen wirklich alltagstauglich vorhanden und erschwinglich. Die Maschinen werden immer leistungsfähiger und sind heute in der Lage, komplexe Syntax zu verarbeiten und darauf zu reagieren.

Maschinen beginnen zu lernen und andere Maschinen darüber zu informieren, wann der beste Zeitpunkt ist, um ein bestimmtes Ereignis auszulösen. Diese Technologien werden heute z. B. bereits eingesetzt, um die optimale Kombination zwischen der Einstellung des Mähdreschers und dem Reifegrad des Getreides automatisch einzustellen. Der Chip unter der Kuhhaut sagt heute der Melkmaschine, wann der beste Zeitpunkt für das Melken ist.

(Ob wir diese Entwicklungen allerdings als das Eintreffen Orwell'scher Utopien empfinden, oder im Wesentlichen die Chancen sehen und ob wir solche Entwicklungen auf den Menschen übertragen sollten, steht noch auf einem ganz anderen Blatt).

Rechnerkapazitäten sind heute einfach und kostengünstig beliebig zubuchbar. Die mit der Cloud-Technologie einhergehenden Dienste und intelligenten Services, die Big Data erst möglich machen, bilden die Voraussetzung für Geschäftsfelder, deren Möglichkeiten wir heute nur erahnen. Z. B. ist es heute schon möglich, Verbrecher zu identifizieren, indem eine große Anzahl von Videostreams von Überwachungskameras automatisch nach entsprechenden Mustern durchsucht wird und Auffälligkeiten analysiert werden.

Die bayerische Versicherungskammer setzt bereits intelligente Big Data Analysetechniken ein. Der komplette eingehende Schriftverkehr wird gescannt und u. a. auf Beschwerdeformulierungen hin untersucht. Knapp 6000-mal im Monat findet IBM's Supercomputer Watson etwas, das auf einen verärgerten Kunden oder einen unzufriedenen Versicherten hinweisen könnte. So kann das Unternehmen kritische Entwicklungen beim Kunden automatisch herausfinden, frühzeitig agieren und verhindern, dass der Kunde kündigt.

Die Verfügbarkeit und vor allem die **intelligente Verknüpfung** von Informationen schafft zusätzliches Wissen.

Erinnern Sie sich an eine beliebige Uni-Bibliothek vor 30 Jahren? Viele Informationen, aber nichts untereinander verbunden. Wir stehen bei diesen Entwicklungen gerade erst am Anfang.

1.2.4 These: Im Kern gelten in der digitalen Welt dieselben Regeln, wie in traditionellen Welten

Es geht um Kundenbedürfnisse, Schnelligkeit, Nutzen, Wettbewerbsintensität, Qualität, Zuverlässigkeit und alle anderen Erfolgsfaktoren, die Unternehmen schon immer erfolgreich werden ließen. **Porters 5 Forces** gelten nach wie vor.

Beispiel

Amazon ist erfolgreich, weil sie einfache Bedürfnisse perfekt befriedigen.

Amazon ist einfach – jeder kommt damit zurecht.

Amazon ist kundenzentriert – ich habe alles auf einen Blick und werde nicht zugemüllt mit jeder Menge irrelevanter Informationen wie auf anderen Portalen, sondern bekomme mehr oder weniger treffende „Empfehlungen“ von denen Amazon denkt, dass sie relevant für mich sein könnten.

Amazon ist schnell – meistens sind die Produkte am nächsten oder übernächsten Tag da.

Amazon bietet Mehrwert – Prime, Music, Video – alles ein prima Zusatznutzen.

Amazon ist risikobereit – Sie probieren aus, ob sich im Kunden latent vorhandene Bedürfnisse (sogenannte „Below-the-line“-Erwartungen, also Erwartungen, die Kunden auf Befragen nicht benennen können oder wollen) in reale Bedürfnisse umsetzen lassen. Prime ist ein Beispiel dafür. Hätte man die Kunden befragt, ob sie es brauchen, wäre es möglicherweise nicht bis zum Produkt gereift.

Amazon macht sogar den Markt, statt sich von ihm treiben zu lassen – sie versuchen ständig, mit den richtigen Themen und Produkten als erster am Markt zu sein (Alexa ist nur ein Beispiel.). In diesen Wochen hat Amazon angekündigt, ein „kontoähnliches Produkt“ anzubieten. Das dürfte einige Bankvorstände mit Weitsicht schlecht schlafen lassen. Zu Recht. Auch Versicherungen sind ein Geschäft, auf das sie schielen. Wir werden sehen.

Amazon ist clever – Sie schauen genau zu, was gut läuft und bieten es dann selbst oder als Eigenmarke an.

Nicht nur solche Produktreihen wie „AmazonBasic“ deuten darauf hin, dass sehr genau beobachtet wird, welche Produkte mit welchem Volumen welchen Umsatz erreichen. Die so identifizierten Produkte werden dann recht zügig als „Eigenmarke“ angeboten – soweit so gut. Das ist seit Jahrzehnten gängiger Standard im Handel.

Die wirklich clevere Idee war, die Plattform für Transaktionen aller möglichen Anbieter zu öffnen. So kann Amazon viel mehr zuschauen, was für wen

zu welchem Preis von Interesse ist und es zügig selbst anbieten. Stellen Sie sich vor: REWE wüsste genau, was bei welchem Edeka zu welchem Preis gerade läuft.

Noch perfektionierter ist es, dass die Preise für Produkte je nach Uhrzeit und Endgerät variieren, abgestimmt auf das individuelle Kaufverhalten. Auf dem iPad einkaufen ist eben etwas teurer, weil der Benutzer im Zweifel etwas mehr Geld hat und möglicherweise nicht so preissensitiv ist.

Einer meiner erfolgreichsten Kunden ist ein international operierender Shopping-Kanal. Der Kern des Erfolges sind nicht die Produkte – es ist die Anmutung. Menschliche Experten stellen die Vorteile der Produkte dar und sie werden in Anwendung und Nutzung vorgeführt.

Was jeder erfolgreiche Vertriebler weiß: Einer der ganz wesentlichen Erfolgsfaktoren vieler Geschäfte sind die Themen „Einführung in Kundenwünsche und -bedürfnisse“, „Empathie“ und „menschliche Wärme“.

Der Thermomix von Vorwerk ist eine solche Erfolgsgeschichte, und der ausschließlich persönliche Direktvertrieb hat am Erfolg des Produkts sicher einen ganz erheblichen Anteil. Die besondere Anwendung und die Produktvorteile dieses ungewöhnlichen Nischenproduktes sind durch die persönliche Vorführung und Beratung einfach viel besser zur Geltung zu bringen.

Bislang war dieser Level an Empathie, Wärme und der Vermittlung des Gefühls, ganz speziell und etwas Besonderes zu sein, nur bei margenstarken Geschäftsfeldern und Luxusartikeln machbar.

Über den Kanal Teleshopping kann bereits heute jeder Zuschauer das Gefühl haben, ganz persönlich und individuell angesprochen zu werden.

Aber auch Teleshopping verändert sich. Junge Zielgruppen schauen kein Fernsehen, sondern YouTube. Die junge Konsumentin von heute hat eine oder mehrere Influencerinnen abonniert und folgt ihnen. Ausgestattet mit Produkten und massiv gesponsert soll eine andere junge Frau, die als Role-Modell funktioniert, dafür sorgen, dass die Produktempfehlungen glaubhaft und die Handhabung verständlich ist.

Personalisierte Nutzererlebnisse sind der nächste Schritt. Sie kennen diese Bemühungen schon lange aus der Welt der Automobile. Wem die normalen Ausstattungsvarianten und die Wahlmöglichkeiten der angebotenen Innenraum-Materialien nicht ausreichen, kann seine besonderen Wünsche entweder durch spezielle Designserien oder gleich komplett individuell ordern. So wird das Großserienprodukt dann doch wieder zum einzigartigen, maßgeschneiderten und individuell gefertigten Einzelstück.

Diese Möglichkeiten, transponiert in die digitale Welt, machen so unglaubliche Erfolge wie mymuesli erst möglich. Mein ganz individuelles, von mir selbst für mich designtes Müsli über das Internet bestellt und per Post geliefert. Das erfreut Kunden bereits heute.

Und nun verbinden wir diese Gedanken: Da Alexa ja die ganze Zeit zuhört, weiß Amazon, wann die richtige Stimmung und der richtige Zeitpunkt für den Vorschlag ist: „Wie wäre es heute Abend mit Pizza? Soll ich sie bestellen?“. Nicht mehr lange und wir werden dies aus dem elektronischen Hörrohr von Amazon hören. So langsam wird dann der erste Level an Empathie, „menschlicher“ Wärme und Bequemlichkeit auch schon bei einfachen, digitalisierten Geschäften möglich.

Adidas bietet bereits an, sich seinen persönlichen Turnschuh build-to-order im Internet zusammenstellen zu können. Wirklich interessant: Vom Massenmarkt-Hersteller kaufen wir zukünftig ein einzigartiges Produkt. Mit echter Produktions-Losgröße 1.

Es wird sicher – wenn überhaupt – noch dauern, diese Erfolgsfaktoren in viele digitale Geschäftsmodelle zu übertragen. Amazon kann heute vieles noch nicht – aber wir werden sehen, ob sie das nicht schnell lernen.

1.2.5 These: Trotz der Möglichkeit der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse wird es bei manchen Prozessen noch sehr lange dauern, bis sie Akzeptanz finden

Nur, weil es möglich ist Prozesse zu digitalisieren, heißt das nicht, dass Menschen diese Prozesse auch akzeptieren und nutzen.

Die selbstfahrenden Autos werden wir in ein paar Jahren erleben – allen Anfangsproblemen zum Trotz. Die Fahrassistenz-Systeme von heute, wie Abstandshalter und Spurhaltekontrolle, bereiten uns bereits gut darauf vor. An vielen Flughäfen finden Passagiere führerlose Züge ganz selbstverständlich. Aber Sie kennen auch die Aussagen: „Da würde ich nicht einsteigen“, wenn es um automatisch fahrende Züge oder Flugzeuge geht. Es ist wirklich gut, dass die meisten Menschen nicht wissen, wie automatisiert Flüge heute schon laufen. Als man vor dem 11.09.2001 noch ab und an in Linienfliegern auf freundliche Anfrage vorne auf dem Jump-Seat mitfliegen durfte, war ich erstaunt, dass bereits damals der Start weitgehend automatisiert, der Flug und die Landung hingegen vollautomatisch verliefen.

Aber es wird Themen geben, in denen sich die Digitalisierung langfristig kaum durchsetzen wird, auch, wenn sie möglich und besser wäre.

Ob wir es im Auto in absehbarer Zeit erreichen werden, dass wir wirklich mit der Familie auf der Autobahn Monopoly spielen können, wird viel mehr mit den rechtlichen Rahmenbedingungen, als mit der technischen Machbarkeit zu tun haben. Die ist heute bereits ein untergeordnetes Problem. Die Digitalisierung würde ganz sicher zu einer Reduktion menschlichen Versagens führen. Aber die Frage der Haftung löst Ängste aus.

Beispiel

Ein Medizintechnik-Hersteller stellt Beatmungsgeräte her. Wenn man Menschen eine Zeit lang beatmet, verlieren sie ihre Fähigkeit, selbst zu atmen. Man muss dann die Patienten vom Beatmungsgerät langsam entwöhnen. Der Hersteller integrierte als Innovation ein digitales Abgewöhnprogramm in seine Top-Geräte. Die Akzeptanz bei den Ärzten und dem Personal der Intensivstation war gleich null. Die bedienenden Ärzte dachten, sie können es besser. Sie nutzten die Automatik nicht. Es stimmte nicht, die Automatik machte es besser. Aber wenn der Arzt entwöhnt und der Patient trotzdem stirbt, ist es eben Pech. Wenn der Patient aber bei der automatischen Entwöhnung sterben würde, wäre das Drama groß: Angehörige und deren Rechtsanwälte würden sich mit Energie über die Ärzte, das Krankenhaus und den Hersteller des Geräts hermachen.

Bleiben wir beim Beispiel ärztlicher Anordnungen. Die sich gegenseitig beeinflussenden oder sogar aufhebenden Wechsel- und Kontraindikationen bestimmter Medikationen sind – kein Wunder bei der Vielzahl der heute verwendeten Medikationen – für die meisten Mediziner heute schon nicht mehr zu durchschauen.

Der Nimbus des „Gottes in Weiß“, heute verkleidet als „Das Wichtigste am Heilungserfolg ist das Vertrauensverhältnis zwischen Arzt und Patient“, wird sich noch sehr lange dagegen zu wehren wissen, dass z. B. individuelle Medikationsüberprüfungen im Internet auftauchen und man so schnell und einfach feststellen könnte, dass der eigene Arzt eben auch nicht alle Neben- und Wechselwirkungen der aktuellen Medikation im Blick hat und die aktuelle Liste der einzunehmenden Medikamente im Einzelfall nicht nur sinnfrei, sondern für manche Patienten sogar schädlich ist.

1.2.6 These: Nur bestehende Geschäftsprozesse zu digitalisieren und zu optimieren, ist zu kurz gegriffen

Sie sind oft vielleicht nur ein Abbild unserer eingeschränkten Art zu denken.

Ich habe in meiner Schulzeit ein paar Jahre bei McDonald's® gearbeitet. Ich fand es damals sehr faszinierend, als ich erfuhr, dass die beiden Brüder McDonald's® das Glück gehabt hatten, den richtigen Manager einzustellen. Ray Kroc (dessen Leben vor kurzem verfilmt wurde) hat den Brüdern damals gezeigt, auf eine andere Art zu denken und die Prozesse so gut wie möglich vom Kunden her aufzuziehen. Das war eine der Grundlagen, um aus einer kleinen Hamburger-Braterei einen Weltkonzern zu formen.

Anmerkung 1: Konsequente Ausrichtung am Kunden klingt erstaunlich modern und agil.

Anmerkung 2: Bei meiner Hausbank, bei der ich seit über 35 Jahren Kunde bin, habe ich noch nicht einen Prozess gefunden, bei dem ich das Gefühl hatte, er sei aus meinen Wünschen und Bedürfnissen entstanden.

Ganz gewiss müssen wir viele der uns heute vertrauten Geschäftsprozesse radikal infrage stellen, um die Möglichkeiten der Digitalisierung wirklich ausschöpfen zu können. Es wird jede Menge Geschäftsprozesse geben, die heute noch gar nicht da sind. Wenn wir uns von – vielleicht nur gedachten – Restriktionen lösen, kann das gesamte Geschäftsmodell verändert werden. Brauchen wir eigentlich wirklich noch Retail-Banken? Oder Versicherungen? Langsam verstehen die Branchen zumindest, was passiert. In seiner letzten Rede vor dem Weg in den Ruhestand fand der Präsident des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) kritische Worte zur Branche: Zu kompliziert, zu weit weg vom Kunden, zu langsam. „Kunden orientieren sich an Amazon und Google“, sagte er.

Wir könnten in vielerlei Hinsicht die Gewinner sein, wenn die Kräfte in den digitalen Wandel und nicht in protektionistische Bemühungen des Aufrechterhaltens alter Geschäftsmodelle gesteckt werden.

Für die digitale Zukunft wäre es allerdings noch hilfreicher, wenn die Präsidenten von Verbänden auch bereits während ihrer aktiven Zeit mehr zukunftsorientiert-kritische Gedanken äußerten.

1.2.7 **These: Wenn man einen schlechten Prozess digitalisiert, hat man am Ende eben einen schlechten digitalen Prozess. Oder: Warum Weintrauben manchmal ein Glück sind**

Beispiel

München, August 2017: Einchecken über das iPhone mit der App für den Flieger 18:55 Uhr nach Köln. Vollständig digital. So weit, so gut. Funktioniert.

Angekommen am Flughafen bei der Gepäckaufgabe, zeigt die Anzeigetafel 15 min Verspätung an. Der erfahrene Reisende weiß: Es bleibt nicht dabei. „Keine Crew verfügbar“. Na Klasse. Wieder kein Ersatzteam da oder das existierende wird lieber für eine größere Maschine aufgespart, das ist wirtschaftlicher. Dabei hat das Unternehmen im letzten Geschäftsjahr über zwei Milliarden Euro Gewinn gemacht.

Inzwischen leiden nicht nur ihre Mitarbeitenden, sondern die zahlende Kundschaft darf auch ihren Teil beitragen. Massive Verspätungen und Flugausfälle aus wirtschaftlichen Gründen sind an der Tagesordnung. Warum sind denen ihre Kunden so egal?

Abgabe des Koffers beim Schalter. Aufnahme des Koffers in die digitale Welt des globalen Koffer-Tracking-Systems. Klappt. Normal.

Angekommen am Schalter, folgt die ganze Wahrheit: Der Flug ist gecancelt. Der Kunde ist zum ersten Mal persönlich angegriffen. Warum canceln die den Flug? Ich checke das Flugwetter beim Deutschen Wetterdienst. Das Wetter auf der Strecke ist in Ordnung. Na, die Antwort am Schalter ist ganz einfach: Weil der Flieger nicht ausgebucht ist. Dann lohnt er sich nicht. Die Maschine (und/oder die Crew) am Hub in München wird lieber als Ersatz für eine andere Strecke genommen, die besser gebucht ist. Das ermittelt die Steuerung des Flugbetriebs digital minutengenau. Lohnt es sich oder nicht?

Ich bin überrascht über die Offenheit, die sich inzwischen sogar gegen das eigene Unternehmen richtet.

Die Verärgerung der Passagiere ist egal. Sie sind nur noch Transportmaterial. Achtzig Prozent ihrer Erträge machen Fluggesellschaften mit den Passagieren der First- und Business-Class. Wenn die Bagage auf den billigen Rängen unzufrieden ist: Egal. Die bringen sowieso keinen Ertrag.

Der Kollege am Abfertigungsschalter bucht die Hälfte des Fliegers auf die gerade pleite gegangene Air Berlin um. Flug um 19:50 Uhr. Wie nett. Läuft. Eben digital. Die umgebuchten Passagiere werden leider nicht per Lautsprecher darüber informiert, dass und wer umgebucht ist, jeder muss sich selbst persönlich am Schalter informieren. Analoges Schwachsinn. Das dauert.

Die sportlich fitten Passagiere hetzen vom Terminal 2 zum Terminal 1. Genau mein Humor.

Hier arbeitet ein junger Mitarbeiter am Air Berlin Check-in-Schalter. Outsourcing und Lohndumping haben für Passagiere fühlbare Folgen. Er spricht nur gebrochen Deutsch und versteht nicht, was die aufgebrachte Gruppe vor seinem Schalter will. Der Wechsel zur englischen Sprache bringt nichts: Die spricht er noch schlechter.

„Flight closed, flight closed“. Offensichtlich gab es keine Kommunikation zwischen der umbuchenden Gesellschaft und der aufnehmenden Air Berlin. Hätte ja auch analog über das Telefon laufen müssen. Im System sieht er uns. Trotzdem keine Mitnahme mehr. Er versteht nicht, was wir wollen und ruft seinen Teamleiter an. Der verweist uns an die Kollegin am Ticketschalter zur Umbuchung. Die Passagiere versuchen, am Ticketschalter umzubuchen. Die Dame spricht auch kaum Deutsch, aber wenigstens Englisch (Wir sind übrigens in München). Es war der letzte Flieger nach Köln/Bonn heute Abend. Ich habe die Nase voll.

Auf dem Weg zu Sixt buche ich über die App einen Leihwagen in München am Flughafen. Das klappt. Funktioniert ja auch digital. Toll.

Ich fahre ohne meinen aufgegebenen Koffer mit dem Leihwagen nachts nach Köln. Ganz analog. Und ein Prozess-Fehler, wie sich noch herausstellen soll. Um 2:30 Uhr bin ich im Bett. Währenddessen ist mein Koffer irgendwo in der Welt unterwegs. Ich versuche den Koffer im Portal der Gesellschaft im Internet zu melden: „Warten Sie bitte, bis Ihre Maschine ausgeladen ist“. Im System ist die Maschine noch nicht losgeflogen. Ist sie ja auch tatsächlich nicht. Wurde ja gecancelt. Das weiß das digitale System aber nicht. Keine Meldung, keine Tracking-Nummer, kein Eintritt in den digitalen Prozess.

Meine Assistentin und ich versuchen analog über alle im Laufe der Jahre gesammelten und im Internet aufzutreibenden Telefonnummern und den Lost and Found-Anlaufstellen in Köln und in München irgendjemanden zu erreichen. Mindestens 20 dokumentierte Versuche in den nächsten 10 Tagen. Arbeitszeit von mir und meiner immer genervteren Assistentin. Jetzt verärgert die Flugesellschaft nicht nur mich, sondern auch meine Mitarbeitenden.

Meistens geht keiner ans Telefon. Einmal in München – Glück gehabt. Die Kollegin verspricht, sich zu kümmern. Nichts passiert.

Nach zehn Tagen kommt ohne Vorwarnung ein Anruf vom outgesourceten Gepäcktracking und -handling am Flughafen Köln/Bonn:

„Holen Sie sofort Ihren Koffer hier ab. Es läuft eine rote Flüssigkeit aus. Wenn Sie den Koffer nicht bis 16:00 Uhr abgeholt haben, vernichten wir den Koffer.“

Na, Gott sei Dank (Dass auf dem Koffer der Name unseres Unternehmens in großen Buchstaben steht, man uns also einfach googeln könnte und dass der Koffer natürlich auch einen Gepäckanhänger hat, auf dem Bürotelefonnummer und meine Mobilfunknummer drauf stehen und man einfach dort anrufen könnte – viel zu viel verlangt).

In einer Harakiri-Aktion – ich hab ja auch sonst nichts zu tun – wird der endlich persönlich identifizierbaren und erreichbaren Kollegin unter Hochdruck eine Erlaubnis-E-Mail übersendet, dass der Koffer geöffnet werden kann. Die Weintrauben haben die zehn Tage Alleinreise durch die Welt nicht so gut überstanden. Endlich bekomme ich von ihr auch – unter Umgehung des Standard-Prozesses – eine – im Internet natürlich nicht angegebene – Mobilfunknummer, um wenigstens einen Menschen dort zu erreichen. Aber: Ich habe eine Tracking-Nummer. Juhu, endlich! Man wird für so wenig so dankbar. Die Kollegin will den Koffer zustellen lassen, muss aber erst beim Headquarter nachfragen, ob die die Kosten übernehmen (Weil der Koffer ja befördert wurde – zwar nicht wie vereinbart, aber trotzdem.). Dieses meldet sich bei ihr drei Tage lang nicht. Inzwischen ist es Montag. Am Dienstagnachmittag muss ich wieder nach München.

Mit der endlich orientierten, vernünftig erscheinenden und auch erreichbaren Kollegin (ich habe ja von ihr die interne Mobilfunknummer bekommen, ein Akt der Barmherzigkeit) des Kölner Kofferhandling-Dienstleisters vereinbare ich, dass ich den Koffer persönlich am Folgetag abhole. Sie verspricht, einen Zettel am Koffer anzubringen und dass er auf jeden Fall in Köln bleibe.

Am nächsten Nachmittag in Köln: Die jetzt dort arbeitende Kollegin weiß von nichts, der Koffer steht nicht im Regal für diese Fälle. Wir suchen in hundertern in der Ankunftshalle für jedermann zugänglich ausgestellten Koffern nach meinem Koffer. Auf meine Frage, wieso die alle hier offen stehen, nur Schulterzucken. Aber wir finden ihn tatsächlich noch. Er steht schon fertig für den Abtransport nach Frankfurt in das Headquarter. „Da ham se aber Jlück jehabt, in zehn Minuten wär der wech jewesen.“

Das stimmt. Reines Glück.

Die Prozesse sind so schlecht gemacht und die handelnden Personen so uninteressiert an der Erbringung der – bezahlten – Dienstleistung „vollständige Beförderung“, dass es Glück braucht. Und wenn man einen schlechten Prozess digitalisiert, hat man eben einen schlechten digitalen Prozess.

Am 14. September, also gute zwei Wochen später, kommt folgender Textbaustein der zuständigen Abteilung: