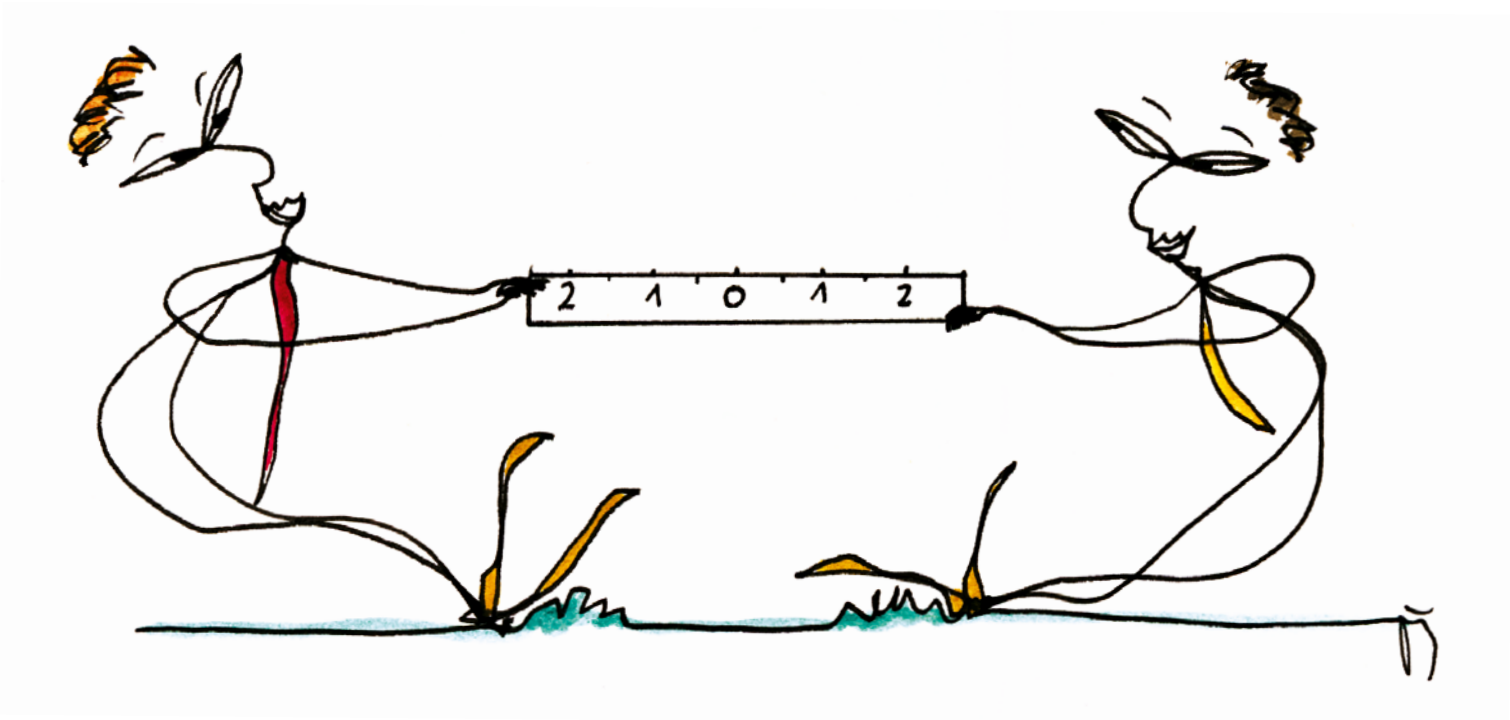


LuPe22

LIEBICH & PARTNER

maßlos



DIE & AG



Dipl.-Oeconomist **Steffen Hilser**
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

wo man hinschaut, ob politische oder gesellschaftliche Entwicklung, ob Digitalisierung – lange Zeit gültige Maßstäbe gehen verloren. Man weiß nicht mehr, was man wie bewerten soll. Verunsicherung ist die Folge. In dieser Maßlosigkeit liegen ebenso Risiken wie Chancen. Nehmen wir den Unternehmenserfolg. Er wird üblicherweise nach Wachstum, Größe und Profitabilität bemessen. Doch vielleicht misst er sich künftig an Kernkompetenzen, Innovationskraft oder Humankapital und es ist Zeit, diese Faktoren anders oder überhaupt zu bewerten.

Umbruchphasen geben uns die Möglichkeit, Dinge neu zu justieren und zu sortieren. Eine zugegeben schwierige Aufgabe, da es nicht die eine richtige Lösung gibt. Da hilft nur ausprobieren. Die Idee der Scala mobile gibt Unternehmen dabei Halt und Freiraum zugleich (S. 3).

Bisheriges in Frage zu stellen, lohnt sich auch mit Blick auf attraktive Arbeitswelten. Millennials fühlen sich am wohlsten in Unternehmen, die sowohl etwas als auch sich selbst bewegen. Das kann man maßlos finden oder mit Blick auf die volatile Wirtschaftswelt angemessen (S. 4). Dass Arbeitgeber ausgerechnet beim Thema Trennung Attraktivitätspunkte sammeln können, ist nur wenigen bewusst. Dabei ist es so einfach: dazu stehen, wenn Maßstäbe sich verändern (S. 5).

Digitalisierung erfordert Anpassungsfähigkeit, Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein. Da die Technik Unternehmen, Menschen und Gesellschaft verändern wird, gewinnt gerade Letzteres extreme Bedeutung (S. 6). Es kommt also wieder einmal auf die Menschen an. Das gilt übrigens besonders für die digitale Transformation in etablierten Unternehmen (S. 7). „Müller – Die lila Logistik AG“ hat sich schon mal auf den Weg gemacht. Im Gespräch verrät der Vorstandsvorsitzende Michael Müller, wie das Unternehmen dabei trotz aller Ungewissheiten im rechten Maß vorankommt (S. 8).

Lassen Sie uns in diesen unsicheren Zeiten im Bewusstsein der Risiken die Chancen nutzen.

Ihr Steffen Hilser

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 22
März 2017

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber

Liebich & Partner
Management- und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V. i. S. d. P./Chefredakteur

Steffen Hilser, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)

Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg
www.danieladannert.de

Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, www.kraftjungs.de

Autoren

Wilfried Bantle (L&P), Myriam Laila Link (L&P),
Dr. Matthias Rode (L&P), Gaby Doll (L&P),
Jörg Kraft (L&P), Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P),
Felix Pliester (L&P), Tomas Schiffbauer (L&P),
Daniela Dannert-Weing

Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz
Bild Michael Müller: Müller – Die lila Logistik AG

Zeichnungen

Jürgen Weing, www.juergenweing.de

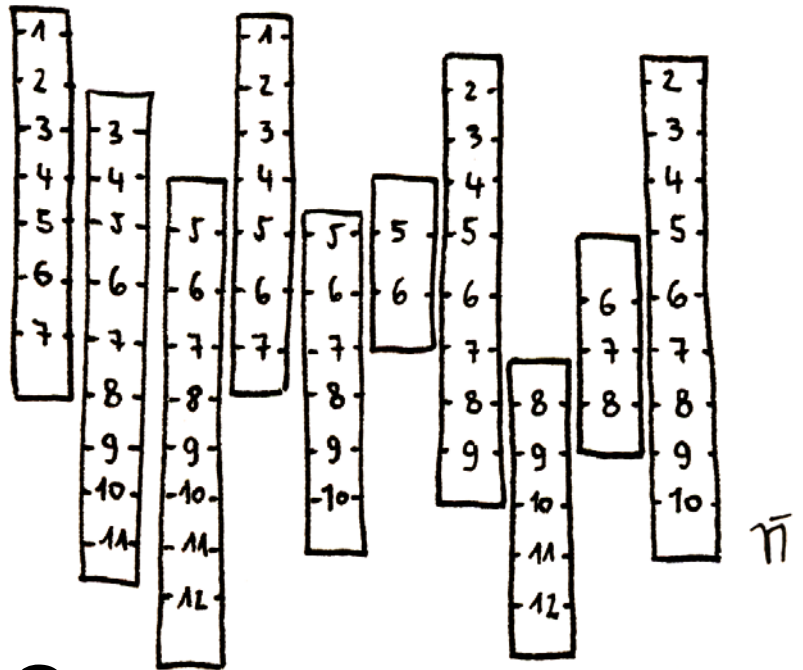
Auflage

9.800 Stück

Adressänderungen

Mitteilungen über Adressänderungen bitte per
E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.



MASS-REGELUNG

Scala mobile.

Scala mobile. Ein schönes Wort. Im Italienischen steht es für Rolltreppe, in diesem Artikel für die Idee beweglicher, gleitender Messgrößen. Doch dazu später. Wir leben in Zeiten zunehmender Maßlosigkeit. Wachstumsziele schnellen in die Höhe, macht der Wettbewerber ein Rekordplus, will man zumindest gleichziehen oder noch eins draufsetzen. Durch das Ganze schwingt ein Schuss Gier, der das eine oder andere Unternehmen die eigenen Potentiale vergessen lässt. Das Ziel ist ihnen im Weg. Maßlosigkeit hat zudem ihren Preis. Die Autobranche erfährt es gerade.

Die Digitalisierung konfrontiert Wirtschaft und Gesellschaft mit noch einer anderen Form der Maßlosigkeit. Sie macht Dinge möglich, die bislang undenkbar sind. Hier gibt es noch keine Maßstäbe, an denen man sich orientieren kann. Daraus ergeben sich der Zwang und die Freiheit, einen neuen Weg zu suchen und noch schlimmer – statt Gewissheiten gibt es in unserer komplexen, enttraditionalisierten Welt nur Multioptionalität – sich unter den vielen möglichen für den einen zu entscheiden.

»Maßlosigkeit hat ihren Preis.«

Um in der Maßlosigkeit (s)ein Maß zu finden, gibt es erfahrungsgemäß zwei Vorgehensweisen. Die erste, um nichts falsch zu machen, macht man es wie früher oder wie die anderen. So geht man vermeintlich auf Nummer sicher. Doch darin liegt zum einen die Gefahr des Stillstands, zum anderen, dass man nicht einzigartiger, sondern immer gleicher wird. Statt seine Freiheit zu nutzen, verharrt man im Mainstream oder setzt durch die Übernahme fremder, unpassender Maßstäbe womöglich die Existenz des eigenen Unternehmens aufs Spiel.

Die Alternative ist, zu versuchen ein eigenes neues Maß zu finden. Dabei hilft die Idee der Scala mobile. Wenn Unternehmen sich darauf besinnen, wer sie sind, was ihnen wichtig ist, was sie warum und wie machen – es geht also um das, was das Unternehmen im Kern ausmacht und immer

»Statt Maßstäbe zu betonieren, werden sie flexibel verschoben.«

gültig ist –, finden sie ein inneres Maß, das ihnen in Zeiten äußerer Maßlosigkeit Richtung, Takt und Geschwindigkeit weist. Selbstverständlich muss sich das Unternehmen aber in einem Umfeld messen, in dem sich die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen oder auch technologischen Rahmenbedingungen stetig ändern. Das Bild der Scala mobile erlaubt nun, an das, woran sich das Unternehmen innerlich selbst misst, gleitende Messgrößen anzulegen. Alle Entscheidungen werden konsequenterweise in Auseinandersetzung mit den eigenen Maßstäben getroffen. Statt sie zu betonieren, werden sie flexibel verschoben. Dadurch gerät auch das, was mit ihnen gemessen wird, niemals aus dem Blick.

Das hat den Vorteil, dass das Unternehmen die Spur hält und sich beispielsweise nicht gefährdet, indem es Ziele wählt, mit denen es über die ihm angemessenen Ziele hinauschießt. Das hat den Nachteil, dass es unbequem ist. Man muss immer wieder von Neuem für sich abwägen und braucht im Zweifelsfall die Fähigkeit, Nein zu sagen. Eine Herausforderung für das Rückgrat der Führungspersönlichkeiten und ein Hinweis auf fortgeschrittene Unternehmenskultur.



Für Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle** gehört es zur hohen Kunst der Unternehmensführung, den realistischen Blick für das eigene Können und Wollen nicht zu verlieren. Je schneller sich die Welt dreht, desto wichtiger wird es, durch Strategiearbeit Maßstäbe zu finden und danach zu führen. liebich-partner.de/wilfried-bantle

Wie maßlos ist das denn?

Die Millennials, gerne auch Generation Y genannt, haben eigene Vorstellungen von der Arbeitswelt. Auf Unternehmensseite ist gar von überzogenen Ansprüchen die Rede. Zeit für eine genauere Betrachtung.

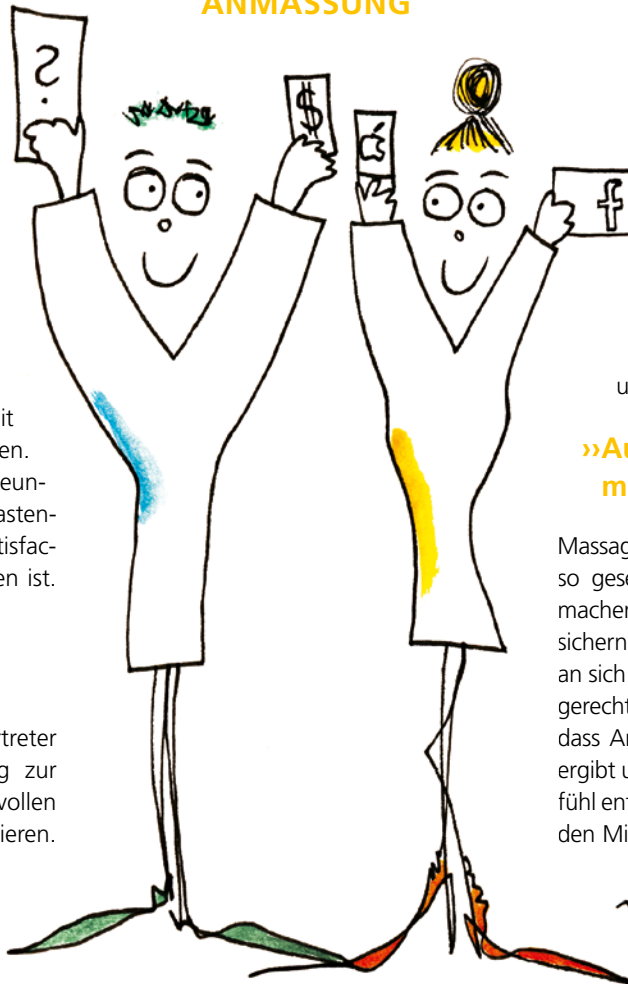
Über die Millennials wird viel spekuliert. Nach den einen sind sie in krisengeschüttelten Zeiten aufgewachsen, nach den anderen in wohlbehüteter Stabilität. Man attestiert ihnen mal hohes Burnout-Risiko, mal hohe Burnout-Resistenz. Persönlichkeitsurteile reichen von verwöhnte Egoisten bis unsichere Wesen. Unbestreitbar ist: Die Millennials sind digital sozialisiert. Mit allen damit verbundenen Folgen. Ein Teil ihres Soziallebens spielt in der virtuellen Welt. Übers Internet sind sie gewohnt, jederzeit und überall auf Informationen zuzugreifen. Sie haben gelernt, dass sie alles, von Freunden über Filme bis zu Dates, sofort per Tastendruck oder „Wisch“ erhalten. Instant Satisfaction, die im wirklichen Leben eher selten ist.

»Die Millennials leben in der Arbeit.«

Einig scheinen sich die Generationsvertreter darüber hinaus in ihrer Grundhaltung zur Arbeit zu sein. Sie suchen nach sinnvollen Aufgaben, wollen selbstbestimmt agieren. Die Möglichkeit, sich zu entfalten, kann dabei durchaus wichtiger als Geld sein. Statt dem Beruf und der Karriere alles unterzuordnen, sollen sie in Einklang mit Familie, Freunden, Freizeit stehen. Der Begriff Work-Life-Balance trifft es allerdings nicht ganz. Es geht nicht um Arbeit hier und Leben da. Die Millennials leben auch in der Arbeit. Da ist es nur folgerichtig, dass ihnen wertebasierte Zusammenarbeit in Unternehmen wichtig ist. Ist das vermessen? Eigentlich nicht! Vielmehr entspricht es wohl einem – zumindest in den Reihen der gut Qualifizierten – generationsübergreifenden Wunschbild von Arbeit.

Ein wichtiger Punkt mit Blick auf die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen. Denn ja, es ist wichtig, attraktiv für Millennials zu sein.

ANMASSUNG



Sie bringen neue Ideen und digitale Kompetenz ins Unternehmen. Und nein, es geht nicht darum, sie maßlos zu bedienen. Es gilt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die für alle Mitarbeiter angemessen sind. Die Rahmenbedingungen müssen nicht den besten Mehrwert für die Millennials generieren, sondern letztendlich sicherstellen, dass man das Unternehmen vor dem Hintergrund seiner Werte und Ziele gemeinsam weiterbringt.

»Auch die Millennials müssen lernen.«

Massagen, Kicker und Veggieburger sind so gesehen verjüngende Kosmetik, die man machen oder auch lassen kann. Attraktivität sichern sich Unternehmen, die grundlegend an sich arbeiten. An ihrer Transparenz: Offene, gerechte Information ist Voraussetzung dafür, dass Arbeit im übergeordneten Rahmen Sinn ergibt und ein zielführendes Gemeinschaftsgefühl entsteht. An ihrer Geschwindigkeit: Neben den Millennials erwartet auch das wirtschaftliche Umfeld schnelles Agieren. An ihrer Organisation und ihren Führungsstrukturen: Denn Hierarchien bremsen, wo Kommunikation, Teamarbeit und eigenverantwortliches Handeln effizienter sind. An ihrem Vertrauen, das heißt an flexiblen Arbeitszeiten und -modellen: Schließlich ist nicht entscheidend, wie lange ein Kopf im Büro, sondern bei der Sache ist.

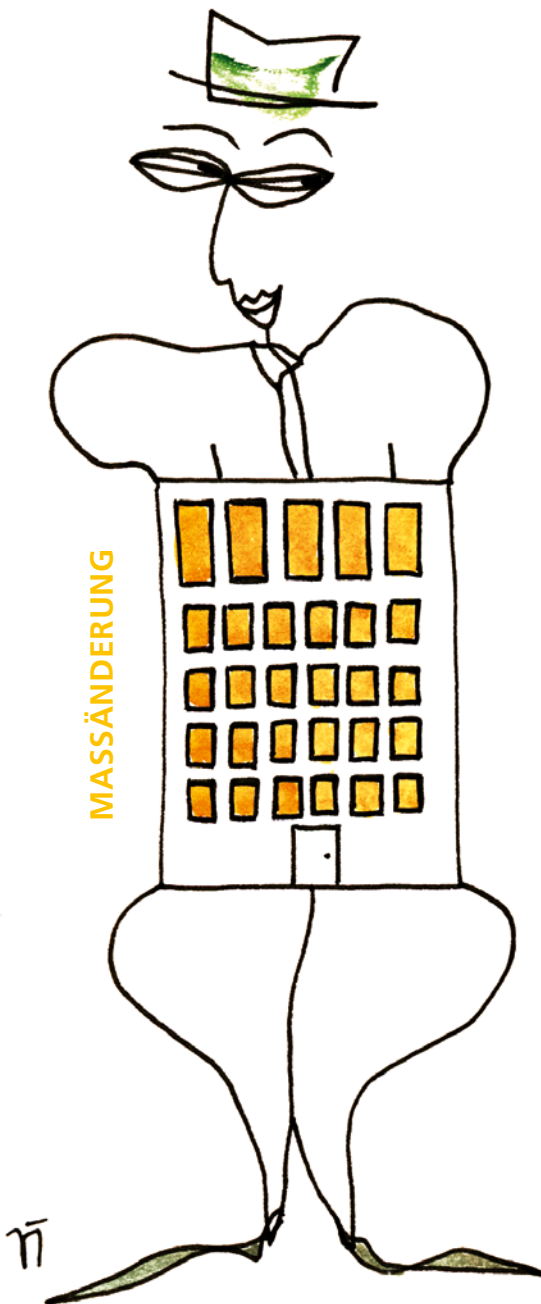
Es spricht viel dafür, den Millennials maßvoll entgegenzukommen. Aber auch die Millennials müssen lernen. Zum einen, dass das reale Miteinander im Unternehmen anders ist als das virtuelle. Zum anderen, dass man sich manches, was man will, erst erarbeiten muss. Mentoring kann ein Weg dazu sein, am besten eines, bei dem die Generationen gegenseitig voneinander lernen.



Voraussetzung, damit sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, ist nach **Myriam Laila Link** (MBA) eine funktionierende interne Kommunikation. Nur wenn die Strategien und Ziele transparent sind, kann sich der Einzelne sinnstiftend einbringen und seinen Beitrag leisten. liebich-partner.de/myriam-link



Nach Erfahrung von **Dr. Matthias Rode** funktioniert Old School beim Recruiting von Millennials nicht. Es bedarf innovativer Suchstrategien, die soziale Netzwerke, Blogs und Foren einbeziehen. Auch zu viel Zeit sollten sich Unternehmen nicht lassen. Millennials erwarten schnelles Feedback. liebich-partner.de/matthias-rode



Unternehmen entwickeln sich. Maßstäbe an Mitarbeiter ändern sich. Auslöser gibt es viele: Umstrukturierungen oder Rationalisierungen, Zukäufe oder Verkäufe von Unternehmensbereichen. Im globalisierten Markt kommen Fusionen und Übernahmen durch Firmengruppen hinzu. Manchmal reicht auch schon ein neuer Chef, um bislang gültige Maßstäbe zu verschieben. Das macht deutlich, dass neben den eher objektiv nachvollziehbaren Ansprüchen an die fachlich-formale Qualifikation und an das Verhalten eines Mitarbeiters in der Regel auch subjektive, zwischenmenschliche Komponenten beeinflussen, ob ein bislang geschätzter Mitarbeiter weiterhin der passende ist.

»Im Trennungsfall werden Werte nur selten unter Beweis gestellt.«



Man sieht sich im Leben immer zweimal. Zumal in Deutschland, wo sich laut Dipl.-Kffr. **Gaby Doll** Mitarbeiter nach einer Trennung bevorzugt vergleichbare Positionen in derselben Branche suchen. Begegnet man ihnen als Kunde oder Konkurrent wieder, ist es gut, wenn die Trennung fair gelaufen ist. liebich-partner.de/gaby-doll

Ist er es nicht, entsteht eine Situation, mit der Unternehmen und Führungskräfte oftmals überfordert sind. Und das, obwohl die Unternehmenskultur in der Regel Orientierung gibt, indem sie Offenheit, Fairness und Wertschätzung im gegenseitigen Umgang reklamiert. Doch im Trennungsfall werden diese Werte nur selten unter Beweis gestellt. Man versucht, den Mitarbeiter möglichst schnell loszuwerden und ihm zu beweisen, dass er es nicht mehr kann. Das Unternehmen verliert zu Lasten der Arbeitgeberattraktivität an Glaubwürdigkeit und Authentizität. Da nützen auch noch so viele Hochglanzbroschüren nichts, in denen Mitarbeiter als höchstes Gut beschworen werden. Die bestehende Diskrepanz zwischen Worten und Taten belegt die aktuelle Umfrage eines Beratungsunternehmens. Nach ihr wird professionelles Trennungsmanagement zwar mehrheitlich als wichtiges Managementthema bewertet, aber nur wenige Unternehmen setzen diese schwierige Führungsaufgabe aktiv und angemessen um.



Nicht zuletzt durch die Globalisierung ändern sich Maßstäbe an Mitarbeiter wesentlich öfter und schneller als früher. Umso dringlicher ist es nach Betriebswirt **Jörg Kraft**, das Trennungsmanagement in den Unternehmen zu professionalisieren. liebich-partner.de/jörg-kraft

»Mitarbeitern eine berufliche Zukunft bieten.«

(Un)passend.

Wenn Unternehmen sich von einem Mitarbeiter trennen, liegt das in vielen Fällen nicht am Mitarbeiter, sondern an veränderten Maßstäben im Unternehmen. Doch anstatt das zu benennen, lassen viele Unternehmen den Mitarbeiter allein mit der sinnlosen Frage „Was habe ich falsch gemacht?“.

Der erste Schritt zu professionellem Trennungsmanagement: dazu stehen, wenn Mitarbeiter durch Maßstabsverschiebungen nicht mehr zum Unternehmen passen. Die offene Kommunikation erleichtert dem Mitarbeiter zwar nicht die Trennung, aber deren Verarbeitung. Er hat meist nichts falsch gemacht, muss nicht unnötig mögliche Fehler bei sich suchen. Wie man kommuniziert, ist ebenso entscheidend. Der Mitarbeiter hat häufig über Jahre gute Leistungen fürs Unternehmen erbracht. Das zu wertschätzen, ist Aufgabe der Führungskraft im Trennungsgespräch. Im zweiten Schritt geht es darum, betroffenen Mitarbeitern Orientierung und Unterstützung für eine berufliche Zukunft zu bieten. Das gelingt mit Hilfe einer Outplacementberatung, deren Ziel es ist, für den Mitarbeiter wieder das Passende zu finden.

MÄSSIGUNG

Alles, was geht.

Social Media, Industrie 4.0, Internet of Things. In der Digitalisierung liegt die Zukunft. Bei aller Euphorie über die Chancen, es gibt auch Risiken für Mensch, Gesellschaft und Unternehmen.



Gleich vorweg, es ist irrelevant ob man dafür oder dagegen ist, die Digitalisierung kommt. Und sie steckt voller Möglichkeiten. Ein Beispiel ist die digitale Fertigung. Unternehmen gewinnen durch sie an Effizienz, Schnelligkeit und Flexibilität, so dass sie einer großen Masse an Kunden individualisierte Produkte bieten können. In annehmbarer Zeit und Qualität, zu einem annehmbaren Preis. Für den deutschen Markt in Billig-

lohnländern zu fertigen, wird überflüssig. Jobs kehren, zwar in geringerer Zahl, dafür höher qualifiziert zurück. Die Wertschöpfung erfolgt im Land. Was will man mehr?

»Technik lässt sich nicht nur zum Guten nutzen.«

Doch machen wir uns nichts vor. Technik lässt sich nicht nur zum Guten nutzen. Der Mensch macht mit ihr erfahrungsgemäß alles, was geht. Die einen suchen in der entpersonalisierten digitalen Welt Freunde, die anderen schreiben menschenverachtende Hasskommentare. Die einen verbreiten seriöse Information, die anderen lancieren Fake News zur Manipulation. Hinzu kommt, dass man in dieser Welt mit eigenen Daten zahlt, einer Fremdwährung, deren Wert man nicht einschätzen kann. Zumal in der Regel undurchsichtig bleibt, welche Daten man eigentlich preisgibt und was mit ihnen geschieht. Erst im



Dr.-Ing. **Christoph Dill** plädiert auf dem Weg in die Digitalisierung für furchtloses Gehen. Gesunder Respekt ist dabei nicht der schlechteste Begleiter. Er verhindert, dass man auf dem sowohl chancen- als auch risikoreichen Terrain zu blauäugig voran oder zu weit geht. lieblich-partner.de/christoph-dill

Nachhinein stellt man überrascht fest, wer alles Informationen über einen hat, die man gefühlt nie weitergegeben hat. Werden Verbraucher, Bürger, Menschen gläsern?

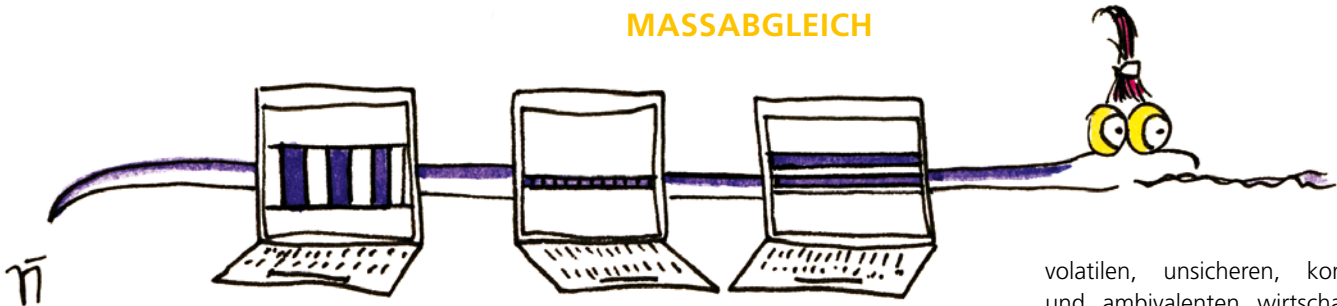
Auch das digitalisierte Arbeitsleben birgt neben Chancen Risiken. Steigende Geschwindigkeit und Transparenz sind zwar per se positive Entwicklungen, können je nach Unternehmenskultur aber ins Negative umschlagen. Sie befördern den Anspruch nach unbegrenzter Mitarbeiterverfügbarkeit. Doch den Server nach Feierabend abzuschalten, macht in der globalisierten Wirtschaftswelt keinen Sinn. Wie also umgehen mit den Menschen im Unternehmen? Braucht es netzfreie Zonen in- und außerhalb des Unternehmens? Werden Chefs der Versuchung der totalen Mitarbeiterüberwachung widerstehen?

»Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein.«

Nicht die Technik ist gut oder böse. Es liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Unternehmens, ob es aus reiner Technikverliebtheit maßlos digitalisiert oder sich im Bewusstsein möglicher Auswirkungen auf Mensch und Gesellschaft selbst ethische Grenzen setzt. Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein. Es gilt, Schritt für Schritt auszuprobieren, wie und für was man die Technik sinnvoll nutzen kann, wie weit man geht, ohne die genauen Folgen zu kennen, und mit hoher Wachheit zu reflektieren, welche Vorteile, aber auch Nachteile es nicht nur dem Unternehmen, sondern allen Beteiligten bringt. Maßvolle Digitalisierung ist eine Gratwanderung.

Die Unendlichkeit des Werdens.

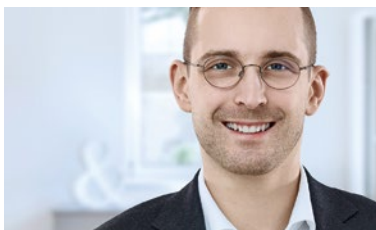
MASSABGLEICH



Während Start-ups direkt in die digitale Zukunft abheben können, stehen etablierte Unternehmen vor der Herausforderung der digitalen Transformation. Auch bei ihnen hat die digitale Technik längst Einzug gehalten. Was fehlt, ist die digitale Kultur. Erst wenn die Organisation beginnt, in den Möglichkeiten der Digitalisierung zu denken und zu handeln, können digitalisierte Unternehmen die Potentiale voll ausschöpfen.

»Was fehlt, ist die digitale Kultur.«

Dass digitale Kultur sich nicht automatisch aus der Nutzung der Technik ergibt, zeigt folgendes Beispiel: Die in Unternehmensabteilungen erfassten Daten werden üblicherweise nur in Auszügen und gezielt über Abteilungsgrenzen hinaus kommuniziert. Der Absender bestimmt aktiv, was welcher Empfänger wissen darf. Das birgt die Gefahr, dass dem anderen aus Unwissenheit, was für ihn relevant ist, Informationen vorenthalten werden. In digitalen Kulturen sind Daten dagegen offen zugänglich. Wissen wird mit allen geteilt. Der Empfänger oder, besser, jeder Nutzer des gemeinsamen Datenpools entscheidet aktiv, was für ihn relevant ist. Kulturelle Voraussetzungen dafür sind gegenseitiges Vertrauen sowie die Bereitschaft der Führung, Verantwortung zu delegieren und Macht abzugeben.



Als Digital Native waren **Felix Pliester** (B.Sc.) Arbeitskultur und Denkstrukturen in etablierten Unternehmen erst mal fremd. Mittlerweile kann er sie nachvollziehen und nutzt seine Erfahrungen auch für sein Masterstudium Transformationsdesign. liebich-partner.de/felix-pliester

Selbst wenn der Kulturwandel von oben gewollt ist, „Umdenken“ und „Umhandeln“ lässt sich weder top-down verordnen noch von heute auf morgen umsetzen. Wie jeder normale Veränderungsprozess bedingt er systematische Organisationsentwicklung. Allerdings eine von ungeahnten Ausmaßen. Denn die Organisation macht sich nicht auf den Weg in ein absehbares neues Sein. Sie entwickelt sich bewusst ins Ungewisse. Sie begibt sich in einen Entwicklungsprozess, der nie zum Abschluss kommt, sondern endloses Werden ist.

»Die Organisation entwickelt sich bewusst ins Ungewisse.«

Ihre Losgelöstheit, ihre Bereitschaft und ihre Fähigkeit zu fortlaufender Transformation erlaubt es digitalen Kulturen in der VUKA-Welt, also im



Schon in seiner Ausbildung zum Industriekaufmann dachte Dipl.-Wirtsch.-Inform. und Coach **Tomas Schiffbauer**, dass vieles einfacher wäre, wenn Betriebswirtschaftler wüssten, wovon Informatiker sprechen und umgekehrt. Aus diesem Grund hat er Wirtschaftsinformatik studiert. liebich-partner.de/tomas-schiffbauer

volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten wirtschaftlichen Umfeld, agil zu agieren und Veränderungen proaktiv per Design statt reaktiv per Disaster anzustoßen.

»Es braucht Menschen, die sich kulturübergreifend bewegen.«

Digitale Reinkulturen zeichnen sich durch Transparenz, Schnelligkeit, Fehlertoleranz – keine Sorge, in unabsehbarem Terrain macht man nur kleine Schritte – und Demokratisierung aus. Wie viel sich davon in etablierten Unternehmen umsetzen lässt, muss jedes für sich ausprobieren.

Um herauszufinden, in welchem Maß ein Unternehmen die digitalen Möglichkeiten für sich nutzen kann, reicht es jedoch nicht, ein paar Vertreter der digitalen Kultur einzustellen. Es braucht vielmehr Menschen, die sich kulturübergreifend bewegen können. Change-Agents, die einerseits die gewachsenen Zusammenhänge im Unternehmen verstehen, andererseits digital sozialisiert sind, die sowohl mit Menschen können als auch über das notwendige Methodenwissen verfügen. Sind sie im Unternehmen akzeptiert, können sie Unverständnis oder Missverständnisse auf beiden Seiten klären und zu Mittlern zwischen den Kulturen werden.

MASSHALTEN

„Brain steht in keiner Bilanz, dabei ist Intelligenz das wichtigste Asset.“

„Müller – Die lila Logistik AG“ hat sich mit rund 1.700 Mitarbeitern und europaweit 21 Standorten auf den Weg in die digitale Zukunft gemacht. Ein Gespräch mit dem Gründer und Vorstand Michael Müller über ein Unternehmen in Bewegung.



Michael Müller ist Vorstandsvorsitzender der „Müller – Die lila Logistik AG“. Das 1991 gegründete Logistikunternehmen ist Lila, weil es mit seinen zwei Bereichen Lila Consult und Lila Operating die klassische Trennung zwischen Beratung und Umsetzung, zwischen sachlich-kühlem Denken (Blau) und behertem Handeln (Rot) durchbricht. lila-logistik.com

LuPe: Herr Müller, muss oder will sich Lila verändern?

Michael Müller: Beides. Wenn sich die Maßstäbe im Umfeld verschieben, müssen Sie sich anpassen. Das funktioniert aber nur, wenn Sie sich auch verändern wollen. Durch die Digitalisierung drängen neue Player in die Märkte. Über in der Personenbeförderung und Airbnb im Unterkunftsbereich sind prominente Beispiele dafür. Das wird uns in der Logistikbranche genauso passieren. Unsere Chance liegt darin, schneller zu sein. Also haben wir einen Blick zurück und einen weit nach vorn geworfen: Wussten wir vor zehn Jahren, wo wir heute stehen? Wissen wir, wo wir in zehn Jahren stehen werden? Zweimal nein! Aber wir haben die Vision, ein digitales Unternehmen in Echtzeit zu werden. Was das genau bedeutet, werden wir auf dem Weg dahin ausgestalten.

Das heißt, das Maß der Veränderung ist nicht absehbar. Wie nehmen Sie da die Mitarbeiter mit?

Wir versuchen, den Menschen im Unternehmen die Unsicherheit zu nehmen. Ausgehend von der Zehnjahresvision fokussieren wir dreizehn strategische Erfolgsfaktoren, die uns die nächsten fünf Jahre voranbringen. Die Umsetzung dieser nun klaren Zielvorgaben ist Aufgabe von pro Faktor fünf- bis sechsköpfigen Mitarbeiterteams, die quer durch Funktionen, Ebenen, Standorte und Generationen besetzt sind. Da sind auch Auszubildende dabei. Sie haben das nicht einfach so und so zu machen, ihr Auftrag lautet: Überlegt, wie sich das umsetzen lässt. Das ist ein anderer Freiheitsgrad und bedeutet mehr Verantwortung. Am Beispiel Digitalisierung heißt das, die Menschen bestimmen selbst, welches Maß an Digitalisierung in ihrem Bereich sinnvoll ist. Und sie legen die Messlatte höher als gedacht.

Wie stellen Sie bei all den Veränderungen sicher, dass Lila Lila bleibt?

Uns war klar, wenn wir die Vision verwirklichen wollen, brauchen wir ein Fundament, an dem wir uns alle orientieren können. Wir haben eine Verfassung entworfen, die in einer Präambel und lediglich fünf Paragraphen den Lila Spirit beschreibt und zeitlose Leitplanken für das Handeln von und bei Lila definiert. Zeitlos, damit die Verfassung über Generationen hinweg ein innerer Kompass sein kann. Leitplanken, weil wir eine Vielfalt an Typen lieben und starke Persönlichkeiten Handlungsspielraum brauchen. Wir vom Vorstand haben die Verfassung übrigens an allen Standorten mit den Kolleginnen und Kollegen diskutiert. Davor haben wir ein ganzes Jahr an ihr formuliert. Und dann fragt ein Mitarbeiter: Wozu schriftlich? So sind wir doch schon! (lacht)

Will Lila eigentlich weiter wachsen?

Wir haben vor 26 Jahren zu dritt angefangen, jetzt sind wir 1.700, vielleicht sind wir mal 5.000. Größe ist aber nicht unser Ziel. Viel wichtiger ist, dass wir uns in der Intelligenz weiterentwickeln, damit wir Dinge anders und besser machen als die anderen. Brain steht in keiner Bilanz, dabei ist Intelligenz das wichtigste Asset.

Um Wissen dreht sich auch das Lila Buch „Vordenken“. Digitale Zukunft im Buchformat?

Wir haben Vertreter aus Politik, Bildung, Gesellschaft, Wissenschaft gebeten, Ihr Zukunftswissen mit uns zu teilen, und daraus das Lila Buch gemacht. Jeder unserer Mitarbeiter hat es und soll daraus Anregungen und Schlüsse für seine Zukunft ziehen. Warum ein klassisches Buch? Ein digitales Unternehmen in Echtzeit zu werden, heißt nicht, dass man nur noch Apps hat und wischt. Wichtiges darf auch auf Papier. Wer will, kann das Buch über uns beziehen und gerne in Dialog mit uns treten.

Zum Buch:

Müller – Die lila Logistik AG: Vordenken
Besigheim-Ottmarsheim, September 2016
184 S., 39,90 €, ISBN 978-3-00-053313-6
Bezug: vordenken@lila-logistik.com