

„Das heißt auch: Geschwindigkeit vor Kontrolle“

Digitalexperte Philipp Depiereux hadert mit der Unternehmenskultur im Land: Ingenieure feiern sich, statt mutiger zu sein.

KREIS DÜREN/MÜNCHEN Nachdem Philipp Depiereux als junger Geschäftsführer einer Traditionsfirma an „perfektionistischer Ingenieursdenke“ scheiterte, machte der gebürtige Dürener sich auf, Deutschlands Unternehmenskultur zu hinterfragen. Heute hilft seine weltweit tätige Firma Betrieben dabei, mit digitaler Transformation den Anschluss nicht zu verlieren. Darüber spricht der gefragte Referent, Kolumnist und Buchautor mit **Carsten Rose**.

Herr Depiereux, wie stehen Sie zu dem Motto „Höher, schneller, weiter“?

Philipp Depiereux: Im Sport ist das Motto sinnvoll – in der Wirtschaft verurteile ich den Satz aber massiv.

In Ihrem neuen Buch „Werdet Weltumführer“ geht es um die digitale Transformation von deutschen Unternehmen mit dem Ziel, weltweit den Anschluss nicht zu verlieren. Daraus könnte man schlussfolgern, es gehe nur mit „Höher, schneller, weiter“.

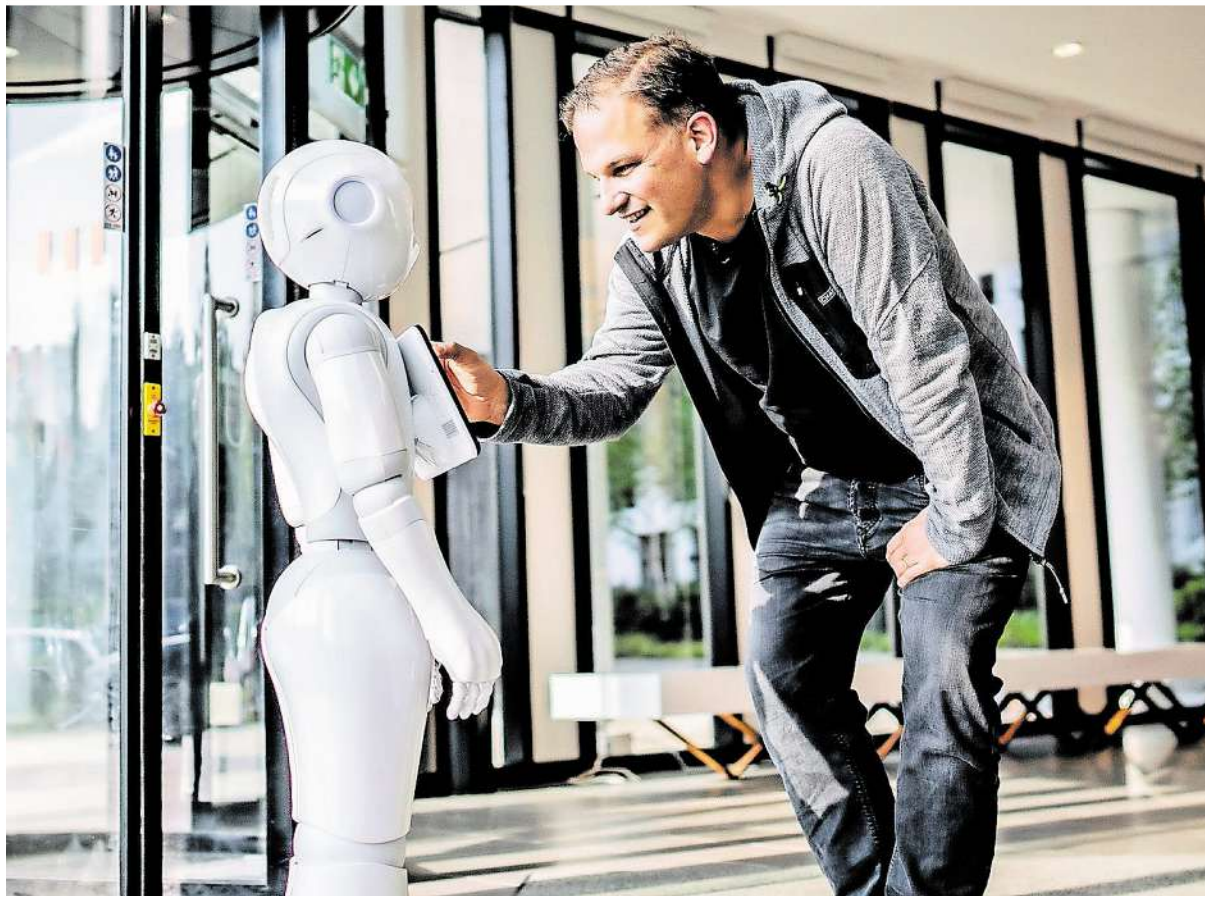
Depiereux: Das Interessante ist doch, dass die digitale Transformation gar nichts damit zu tun hat. Sie ist in erster Linie ein Kulturwandel. Die Unternehmen müssen sich verändern, weil sich die Welt draußen verändert – im Sinn des Verhaltens der Kunden, gesellschaftlicher Trends und der Technologie. Das bedeutet, dass Unternehmen zum einen ihr bestehendes Geschäftsmodell überdenken und digitale Kanäle zu ihren Kunden aufbauen müssen, dass sie neue digitale Geschäftsmodelle entwickeln, die den zukünftigen Bestand des Unternehmens sichern und in die Mitarbeiterentwicklung investieren. All' das bedeutet eine hohe Unsicherheit und erfordert eine Bereitschaft des Testens und auch Scheiterns. Das allein setzt bereits das Motto „Höher, schneller, weiter“ außer Kraft. Jedes Jahr Wachstum kann langfristig nicht funktionieren.

Worauf sollten Firmen schauen?

Depiereux: Bildung, Umwelt, Nachhaltigkeit sind drei Aspekte. Aus meiner Sicht müssen wir den Kapitalismus neu denken und uns fragen, in welcher Welt wollen wir zukünftig leben. Das erfordert ein Innehalten und die Überlegung, welchen Beitrag kann ich als Unternehmen leisten. Die Corona-Einschnitte bieten für eine Neuausrichtung sehr gute Voraussetzungen.

Es heißt, Sie sprechen die Sprache der Mittelständler. Wie geht die?

Depiereux: Der Mittelstand zeichnet sich dadurch aus, dass der Entscheidungsprozess kurz ist und er nicht immer erst 100-seitige Konzept- und Strategiepapiere entwickelt. Es zählen schnelle Ergebnisse, und dies ist für mich das Wichtigste in der digitalen Transformation: heute reden, morgen machen, nächste Woche ist das erste Produkt auf dem Markt. Das ist die DNA des Mittelstandes. Pragmatisch und schnell sein.



Philipp Depiereux liefert Antworten auf die Frage: Wie müssen sich deutsche Firmen digital aufstellen? FOTOS: ETVENTURE

In Ihrem Buch gehen Sie auf deutsche Traditionsunternehmen ein, mit deren Unternehmenskultur Sie hadern. Sie nutzen in dem Zusammenhang gerne den Begriff „Spaltmaß“.

Depiereux: Das Spaltmaß ist ein Synonym für inkrementelle Innovationen. Sprich Produkte, die ständig weiterentwickelt werden. Ein Beispiel ist das Spaltmaß bei Autotüren: Schließen sie sauber, gleichmäßig und leise? Das haben die Deutschen über Jahre perfektioniert! Das ist Ingenieurskunst, und die Ingenieure feiern sich für jede Zehntel-Millimeter-Verbesserung! Nur interessiert das den Fahrer irgendwann nicht mehr. Dem geht es um Service und andere Dinge. Ein Beispiel ist Tesla: Das Spaltmaß ist womöglich nicht optimal, aber das Auto hat als E-Fahrzeug die höchste Reichweite, eine intuitive Bedienung, Integration von externen Anbietern wie Google für die Navigation oder Updates, die sich im eigenen Netzwerk automatisch aufspielen, statt dafür in die Werkstatt fahren zu müssen. Das bessere Service-Denken brauchen alle Branchen.

Beenden Sie bitte folgenden Satz anfang: Inkrementelle Innovationen sind für die Zukunft...

Depiereux: ...nicht mehr alleine erfolgsentscheidend. Inkrementell ist angenehm. Man kann zum Beispiel Rohre im Sanitärbereich immer schmaler, leichter, besser machen – aber was ist mit neuen Vertriebswegen? Was ist mit digitalem Service und Geschäftsmodellen? Das bedeutet Disruption: Bestehendes kritisch hinterfragen, damit tun wir uns in Deutschland sehr schwer.

Dafür ist eine andere Unternehmenskultur nötig.

Depiereux: Ja. Ingenieurskunst ist gut, gar keine Frage. Aber gerade beim Aufbau digitaler Services und Geschäftsmodelle kann man heute ganz anders arbeiten. Da gilt absolute Fokussierung auf den Kunden. Nur die Dinge zu entwickeln, die für den Kunden absolut relevant sind, statt all das, was technologisch möglich ist, in ein Produkt zu packen. Da heißt es auch mal Geschwindigkeit vor Kontrolle. Man muss zulassen, dass etwas scheitert. Vor allem müssen Unternehmen sich selbst angreifen, denn die Cash-Cow hat sich irgendwann ausgemolken. Corona hat doch gezeigt, dass plötzlich im Digitalen Dinge gehen, die 20 Jahre lang angeblich nicht funktioniert haben.

Auf 425 Seiten nutzen Sie gleich 18 Mal die „Cover-your-Ass“-Mentalität. Ist sie der Verhinderer von digitaler Transformation?

Depiereux (lacht): Nur 18 Mal? Eigentlich müsste ich den Begriff viel öfter nutzen. Diese Mentalität, sich weg zu ducken und nichts zu wagen, ist der große Mühlstein in jeglicher Hinsicht. Nicht nur für Unternehmen, auch in der Politik und der Gesellschaft. In der Wirtschaft ist es ein Problem, dass Manager oft nur kurzfristige Verträge haben. Die schauen auf Gewinnerwartungen, auf Jahresziele, Boni und Dividenden.

Deswegen fehlt der Mut?

Depiereux: Genau. Wer bricht denn gerne aus und sagt Gesellschaftern:

So, wir zahlen jetzt die nächsten fünf Jahre keine Dividenden aus, sondern investieren das Geld, um das Unternehmen umzubauen und um unser Wirken auf unsere Gesellschaft grundlegend zu verändern. Der Gedanke „Wenn ich zu mutig bin, dann drohe ich zu scheitern“ ist schnell da.

Sind die B2C- (Unternehmer-Endverbraucher-Verhältnis) und B2B-Branchen (Unternehmer-Unternehmer-Verhältnis) unterschiedlich stark gefährdet, ohne digitale Transformation den Anschluss zu verlieren?

Depiereux: In der Umsetzung macht es keinen Unterschied, ob man ein B2C- oder B2B-Unternehmen ist. Aber in der B2C-Branche ist für Deutschland der Zug schon fast abgefahren. Wir haben gegen die Amerikaner und Chinesen verloren – das müssen wir im B2B-Sektor mit aller Kraft vermeiden und haben in diesem Bereich auch noch alle Chancen! Denn diese Unternehmen sind das deutsche und europäische Fundament. Diese Firmen müssen umdenken, das ist ja das Thema meines neuen Buches.

Sind Digitale Kanäle ein Muss?

Depiereux: In jeder Beziehung – in der Kundenbeziehung, Umsatzgenerierung sowie beim Vertrieb und Marketing. Man muss es auch so sehen: Influencer und Online-Marketing sind nicht nur für die Kundenzahl gut. Sie beleben auch die Marke. Das wiederum schafft Identifikation für die Mitarbeiter und eine neue Unternehmenskultur. Auszubildende sind doch viel motivierter, wenn sie online zeigen können, wie sie arbeiten. Das bindet Menschen an ein Unternehmen und schafft Passion, wenn andere sehen: Das ist aber ein moderner Arbeitgeber!

Sie haben während der Wachstumsphase Ihres Unternehmens Etventure bis zu 200 Bewerbungen täglich erhalten. Woran machen Sie Pioniergeist fest?

Depiereux: Die sechs wichtigsten Dinge sind: Empathie, Kommunikation, Teamfähigkeit, Sozialkompetenz, Kreativität, Mut. Alles Dinge, die man nicht in der Schule, im Studium oder der Ausbildung beigebracht bekommt. Fachkompetenz wird für mich immer unwichtiger – die kann man sich jederzeit aneignen. Zumal sich Arbeitsprofile heute ständig ändern.

Warum genau diese Fähigkeiten und kein Lebenslauf mit den Topadressen der Wirtschaft, der Unternehmensberater oder der kleinen aufstrebenden Tech-Firmen?

Depiereux: Diese Fähigkeiten sind unglaublich wichtig, um den Wandel zu gestalten und mit Krisen, wie der aktuellen, bestmöglich umgehen zu können. Jemand muss überzeugen können, muss empathisch sein, um die Ängste der anderen zu sehen und zu verstehen.

In Ihrem Buch und generell beim Thema digitale Transformation wird man manchmal förmlich von englischen Fachbegriffen erschlagen. Das erweckt den Eindruck, als wäre man auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft ohne Englischkenntnisse auf verlorenem Posten.

Depiereux: Auch hier gilt: Empathie und Kommunikationsstärke sind entscheidend. Wenn ich in einer Produktionshalle eine Betriebsversammlung besuche und mich auf die Europalette stelle, dann kann ich da keinem mit Design-Thinking kommen. Ich muss die Köpfe und Herzen erreichen, die Mitarbeiter müssen mich verstehen. Ich muss ihre Sprache sprechen.

Wenn man also ein ...

Depiereux: ... wenn Sie jetzt mit den Digital Natives kommen: Die sind nicht in allem besser! Im Mittelstand fängt man nicht bei null an wie in einem Start-Up. Im Mittelstand muss man die Vergangenheit im Transformationsprozess würdigen. Digital Natives müssen die erfahrenen Mitarbeiter einer Firma ebenfalls überzeugen, denn die sind die Brücke zwischen dem Neuen und der Tradition. Die können nämlich den Kollegen sagen: Wir haben in all den Jahren so viele Veränderungen geschafft, dann schaffen wir die nächste auch! Übrigens: Mit den Digital Natives haben CEOs auch genügend Arbeit. Die jungen Leute sind total von sich überzeugt und haben genauso Bewahrer-Eigenschaften.

Wo sehen Sie im Kreis Düren Potenzial?

Depiereux: Der Kreis ist perfekt gelegen mit der Nähe zu internationalen Einfallstoren, der RWTH Aachen und auch der Nähe zum Ruhrgebiet. Das ist ein großer Anlaufbereich für Waren, Märkte und Mitarbeiter. Wichtig ist aber, dass wir neben dem Traditionsbusiness auch ein gutes Umfeld für Neugründungen schaffen.

ZUR PERSON, ZUM BUCH

Gescheitert, gegründet, gewagt, geschrieben

Philipp Depiereux, Jahrgang 1977, kommt aus einer Unternehmerfamilie. Sein Großvater baute Viega mit auf, ein internationales Unternehmen für Sanitär- und Heizungstechnik mit 4400 Mitarbeitern. Sein Vater führte die Dürener Maschinenschneiderei. Depiereux selbst leitete von 2004 bis 2010 den Langerweher Kunststofffolien-Hersteller Schoeller Aldo – bis der heutigen Wahl-Münchner mit Innovationen an „Beharrungskraft“, perfektionistischer Ingenieursarbeit und der ständigen Kontrolle in der Kernorganisation“ scheiterte.

fen, dass wir Forschungsergebnisse aus der Uni in richtungweisende Geschäftsmodelle überführen und ein Abwandern der Ideen nach USA oder Asien vermeiden, weil dort möglicherweise mehr Unterstützung und Investorengeld zur Verfügung stehen. Das geht schneller über Mut, eine innovationsfreundliche Infrastruktur, Netzwerk, Vertrieb und Marketing.

Bis 2024 soll das Innovation Center Düren gebaut werden. Auf 100.000 Quadratmetern soll das „Schaufenster der Zukunft“ entstehen.

Depiereux: Da ist es wieder: ein total langfristiggedachtes Projekt, von dem man nicht einmal weiß, ob es 2024 auch wirklich fertig ist. In Düren gibt es doch sicher leerstehende Immobilien. Die kauft oder mietet man für einen schmalen Taler und dann beginnt man, mit den Unternehmen Netzwerke aufzubauen und Unterstützung von Gründern in Sachen Geschäftsaufbau und -entwicklung bis hin zu Finanzierung anzubieten. Wenn man das jetzt im Januar plant, ist vieles im März umgesetzt. Die jungen Leute müssen jetzt unterstützt werden – in Zukunft wandern sie tendenziell ab.

Das klingt simpel. An was für Projekten arbeiten Sie derzeit?

Depiereux: Es geht mir nicht um einzelne Innovationen. Meine Mission ist: In Deutschland müssen wir den Perfektionismus im Ingenieursdenken punktuell verlassen. Stattdessen uns mit neuen Services und Geschäftsmodellen befassen. Schnelligkeit muss vor Kontrolle gelten. Wir müssen auch hier und da scheitern. Sonst droht einigen Unternehmen, ein Schicksal wie Kettler. Während ein deutsches Traditionsunternehmen abgewickelt wird, geht ein amerikanisches Start-up namens Peloton Interactive im Herbst 2019 in New York an die Börse. Peloton stellt ebenfalls, wie Kettler, ein Fitness-Bike her und sammelt auf dem Börsenparkett mehr als eine Milliarde Dollar ein und ist mit dem gleichen Produkt auf massivem Wachstumskurs. Das Allerwichtigste – und da wären wir wieder bei den sechs Kernkompetenzen – ist für mich die Bildung. Ich habe selbst vier Kinder und bin ein Feind der digitalen Erziehung. Auch sollen Kinder nicht fünf Tage am Stück frontal unterrichtet werden.

Sondern?

Depiereux: Sie brauchen einen Tag in der Woche, an dem sie raus in die Welt gehen. Praktika machen, Dinge ausprobieren, praktisch arbeiten. Durch das dezentrale politische Machtgehabe besteht das große Risiko, dass die nächsten Generationen nicht mehr in der Lage sind, groß innovativ zu sein und flexibel auf Veränderungen zu reagieren, weil die Ausbildung quasi abläuft wie vor 40, 50 Jahren. Drumherum ändert sich aber alles.

„COVER-YOUR-ASS“-MENTALITÄT

Merkel hat gezeigt, was Mut bedeutet

Mit seiner Philosophie von Fortschritt und Mut beschränkt sich Philipp Depiereux nicht auf die Wirtschaft. Was Unternehmen in ihrer Entwicklung bremst, zeigt sich auch in der Gesellschaft, findet der 43-Jährige: Die „Cover-your-Ass“-Mentalität lasse sich gut bei Politikern, Sportlern und Prominenten beobachten. Aus „Angst vor einem Shitstorm im Internet und vor weniger Werbeverträgen“ würden Personen des öffentlichen Lebens in gesellschaftsrelevanten Diskussionen lieber schweigen.



Daher sei Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) für Depiereux ein Vorbild. Mit dem Satz „Wir schaffen das!“ im September 2015 zu Zeiten der großen Fluchtmigration habe sie großen Mut bewiesen – und sich eben nicht weggeduckt. „Dennoch wurde sie dafür förmlich öffentlich gegrillt“, kritisiert Depiereux. „Und leider hat sie diesen Satz später als Fehler bezeichnet. Dabei war nicht der Satz verkehrt, sondern die Umsetzung bei der Aufnahme der vielen Menschen. Die ganzen Fehler sind bei den Kontrollen, Registrierungen und vor allem bei der Integration passiert. Auch dieses ‚Nicht-Handeln‘ hat den Populismus in Deutschland groß gemacht.“

