

Neue Rollen in der Führung: Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist der Stärkste im ganzen Land?

written by Julia Weinzettl - www.taskfarm.com

Reading Time: 8 minutes

Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist der Stärkste im
ganzen Land?

Silo-Denken und das Schützen der Pfründe zerstört Innovation und gefährdet die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Denkmuster wie ‚kämpfen um zu Gewinnen‘ prägen nach wie vor den heutigen Management Stil. Im Interesse der besten Lösung vor dem Eigeninteresse zu handeln, scheint eine Königsdisziplin zu sein, die noch nicht überall angekommen ist. Vor allem nicht bei den Königen.

Sich an ‚neutralen‘ Kundenbedürfnissen zu orientieren ist ein Weg, um dieses Muster erfolgreich zu knacken. Um das zu schaffen müssen Unternehmen sich strukturell und in der Denkweise verändern und das betrifft vor allem das Management, das die Vorbildrolle einnimmt. Erfolgreiches Leadership verlangt eine bewusste, balancierte Entscheidungskultur und Perspektivenwechsel. Um umzusetzen, was top-down oft salopp gefordert wird, wie kundenorientiert, agil und innovativ zu sein, bedarf es einer Neudefinition der C-Level Positionen, um diese Änderung dann durch das gesamte Unternehmen glaubwürdig fortzusetzen. Entscheidungen müssen mutig, zukunftsorientiert und bewusst gefällt werden. Daher müssen die Karten neu gemischt werden und bringen drei neue Rollen und Perspektiven für CFO, CTO und CMO mit sich.

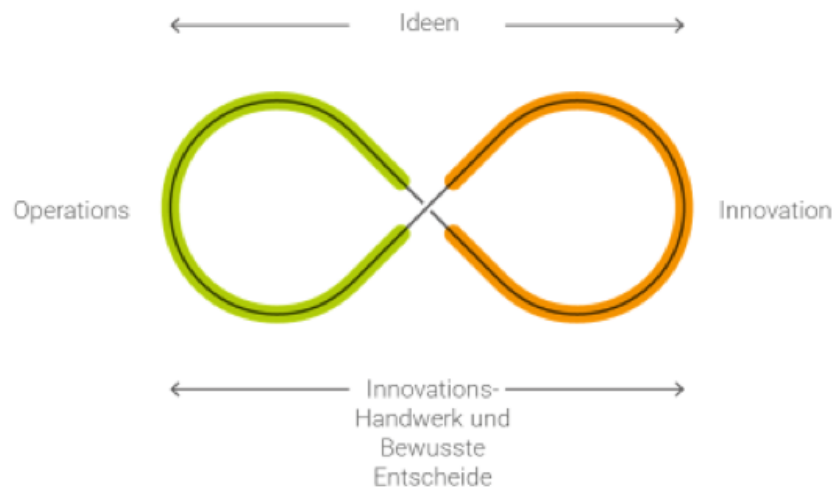
Co-Created by Julia Weinzettl (Text), Christina Taylor und

Wolfgang Abfalter (Bild)

CF0 going schizo?

Christina Taylor: Vor allem in traditionell geführten Unternehmen ist der CFO Administrator, der Finanzzahlen ansieht, optimiert und Kostenprogramme macht. Das ist weiterhin wichtig. In der Weiterentwicklung seiner Rolle muss er aber eine fast schizophrene Führungsstruktur fördern und fordern. Er braucht deutlich mehr langfristige, unternehmerische Denkweise und Leadership Qualität, als in den meisten Fällen heute praktiziert wird. CFO zu sein ist bestimmt keine Administratorenrolle. Im Gegenteil. Er/Sie muss stets eine Übersicht haben um Bestehendes zu schützen, effizienter zu machen UND Raum für Neues zu schaffen.

Bewährtes halten und neues Erfinden – ein schwieriger Balanceakt



 creaholic

Hier muss er/sie wie ein Gärtner die neuen Pflänzchen nähren und das Unkraut, das über die Jahre gewachsen ist, jäten. Die Kunst ist, die Balance zu halten, sehr bewusst zu entscheiden und transparent zu kommunizieren, ob man sich im operativen, oft cost-cutting Modus oder im innovativen Modus befindet. Der CFO hat eine große Vorbildrolle, die nicht ausschließlich bedeutet über Zahlen zu führen oder top-down Direktiven

vorzugeben. Das ist zwar weiterhin notwendig, aber nur gezielt in Bereichen mit wenig Zukunftspotenzial. Nicht sinnvoll ist es, alles mit der gleichen Gießkanne zu gießen.

In Zukunftsgeschäften trägt er die Empowerment- und Investorenkappe. Er muss in die richtigen Themen investieren und das Team so fördern, dass es sich weiterentwickeln und etwas Neues, Zartes aufbauen kann. Gemeinsam müssen neue Business Modelle erstellt werden, mit dem Hintergrund, eine gute Kundenexperience zu gestalten und nicht nur die Kosten zu minimieren. Daher muss er in beiden Welten zuhause zu sein. Für viele CFOs im deutschsprachigen Raum ist das ein große Herausforderung, denn sie sehen sich nicht als Investor und Creator, sondern als Verwalter.

Ich habe dennoch in ein paar Firmen gesehen, dass es durchaus CFOs gibt, die diese Rolle so leben und zwischen Wachstum und Optimierung hin- und herschalten können. Sie agieren wie Unternehmer, machen Neues und sind nebenbei aber auch hart mit dem bestehenden Geschäft, sie schaffen dadurch eine unheimlich positive Energie in ihren Teams. Diese CFOs sind auch vom kreativen, innovativen Team geschätzt, denn man weiss ja, dass man Dinge gestalten muss, die auch finanziell attraktiv sind.

CMO – mehr als die vier P's

Christina Taylor: Beim Chief Marketing Officer geht man in der alten Rolle immer noch von den vier Ps (Produkt, Place, Price, Promotion) aus. Traditionelle CMOs behalten diese überblickbare Einstellung auch oft bei. Sie machen Produkte, die hauptsächlich Antwort auf die Konkurrenz sind, nicht dem globalen Markt entsprechen und schon gar nicht eine neue Erfindung aus Kundensicht sind. Man optimiert den Preis um Margen zu generieren, überlegt die Distribution, evtl. in neuen Kanälen und versucht zum Schluss einen attraktiven online Auftritt zu schaffen. Das war vielleicht für 20 Jahre gut, aber jetzt sieht die Welt ganz anders aus. Die vier Ps sind ein Handwerk, aber sie dürfen nicht mehr das Führungsprinzip sein.

Zukunftsfähige Vorgesetzte stellen das Kundenerlebnis ins Zentrum, das heißt einen Mehrwert für den Kunden über sinnvolle Produkte oder Serviceerlebnisse, zu schaffen. Das bedeutet, man muss vom Kundenerlebnis ausgehen. Wie kaufen unsere Kunden, wie bezahlen sie, wie wollen sie das Produkt oder Service überhaupt nutzen? Und welche Konkurrenten gibt es weltweit online? Der Entwicklungsprozess wird umgedreht, das Ende wird zum Anfang. Von Anfang an zu überlegen, wie ein Produkt verkauft und vermarktet wird, führt oft zu einem ganz anderen Produkt, als anfangs antizipiert.

Das Problem ist, dass der CMO das Kundenerlebnis oft nicht voll im Griff hat. Er kann es nicht als Einzelshow liefern, sondern er muss mit anderen Abteilungen zusammenarbeiten. Er muss mit dem CTO das Produkt kundenorientiert gestalten, er muss mit Controlling das Zahlungssystem neu überdenken. Er bekommt vom Sales Department einen Überblick über online und offline Kundenkontakte und muss eine kundenorientierte Taktik und Strategie entwickeln, um langfristig Erfolg zu haben.

Das heißt, er muss plötzlich nicht nur direkt führen. Sondern über Zukunftsgeschichten Menschen motivieren mitzuarbeiten, ohne dass er eine direkte Befugnis hat, ihnen im klassischen Sinn Befehle zu geben. Plötzlich wird der Chief Marketing Officer zu jemanden mit einem unmöglichen Job. Er muss Ergebnisse liefern, auf die er direkt keinen Einfluss hat, außer, er kann andere begeistern, das gemeinsam zu tun.

Die Frage ist: Wie geht das?

Hier kommen Methoden des Design Thinking zu Hilfe. **Es wird über eine Geschichte**, eine konkrete Beschreibung des künftigen Kundenerlebnis und weniger über Befehle und Vorgaben **geführt**. Die Geschichte bildet den Nordstern und erzählt wie das Produkt sein könnte, wie es dem Kunden eine außerordentliche Erfahrung bereitet – und wie das dem Unternehmen Erfolge bringen kann. Die Mitarbeiter werden über den Sinn und über die Geschichte motiviert und nicht rein über die hierarchische Struktur. Als zweites kann ein **Soll Erlebnis mit Personen, die**

dem CMO gar nicht unterstellt sind, co-kreiert werden. Oft werden da [Dreamteams](#) gebildet, auch mit Partnerfirmen, wie Creaholic. Dieses Soll Erlebnis ist das Zielbild für die nächsten Monate oder Jahre für dieses Team, an dem man sich, entlang des Entwicklungsprozesses, immer wieder ausrichten kann und iterativ überlegen, wie es noch innovativer, noch schlanker noch cooler aus Sicht des Kunden und auch aus Sicht des eigenen Unternehmens sein kann.

Das bedeutet für den CMO ist plötzlich **methodische Vorgehensweise wichtiger als klassische Führungs- und Machtstrukturen**. Sonst kann er seine Ziele gar nicht erreichen. Natürlich ist das auch für sein Team und seine Mitarbeiter relevant. Meine Erfahrung ist, dass es sehr selten den perfekten Vorgesetzten gibt, diese ausgewogene Sichtweise aber erarbeitet werden kann, in der Einführung eines gemeinsamen Entwicklungs- sowie transparenten und bewusstem Entscheidungsprozess. Oft sind Feedbacks und bewusste Entscheidungen der Kern einer treffsicheren Innovationskultur. Der Chef fördert die methodische Vorgehensweise und fördert die Kundensicht, natürlich innerhalb eines realistischen finanziellen Rahmens.

Die meisten Firmen sind nicht darauf ausgerichtet Kundenerlebnisse zu kreieren, sondern zu optimieren und Einzelattribute so schnell und gut wie möglich zu produzieren. **Die Veränderung der Rolle des CMO vom 4PManager zum Customer Experience Driver, der gerne Silo's sprengt und Brücken baut, zeichnet sich in vielen erfolgreichen Unternehmen ab.** Damit Silos nicht einfach gesprengt werden müssen, sondern Brücken fast natürlich entstehen braucht es Chefs, die nicht delegieren, sondern überzeugende und sinnvolle Geschichten erzählen. Wir nennen diese Fertigkeit Storydoing- und Storytelling. In flachen Hierarchien braucht es nach wie vor Führung. Nur erfolgt die Führung über das Erzählen- und Vorleben von unternehmerischen Geschichten, nicht über detaillierte Vorgaben in der Auftragsvergabe. Mit einem Team,

das Silo übergeordnet produktiv und kreativ zusammen arbeitet eignet sich das Unternehmen die Kompetenz an, sich immer wieder neu zu erfinden.

CTO vom Nerd zum Empath

Christina Taylor: Oft lassen sich die CTOs durch rein technologische Möglichkeiten begeistern. Aber es geht nicht nur um Technologien. Die Aufgabe des CTO ist es nach wie vor neue, coole Lösungen zu finden. Bewusst erwähne ich coole Lösungen und nicht Technologien. Es geht darum, ein Kundenproblem zu verstehen. Es ist die Aufgabe des CTOs das unausgesprochene Kundenbedürfnis so klar zu beschreiben, dass der CTO eine Lösung finden kann, um dieses Problem zu lösen oder den Kundenwunsch zu erfüllen, bzw. zu übertreffen.

Der CTO muss sich intensiv mit den Kundenbedürfnissen beschäftigen und ein fundiertes technologisches Modell haben, um die beste Lösung dafür zu finden. Das heißt: Manchmal ist es eine coole, cutting-edge Technologie und manchmal nicht. Manchmal ist keine Technologie aus Kundensicht fast besser. Zum Beispiel ein gutes Verkaufsgespräch anstelle einer over-the-top online Lösung. Und manchmal ist eine Technologie die richtige Lösung, wie Mustererkennung mit Artificial Intelligence um die Entscheidung in einem komplexen Sortiment für den Kunden einfacher zu machen.

Aber auch hier steht vor der Technologie die Frage welche Muster erkannt werden müssen, um dem Kunden Mehrwert zu bringen. Oft existiert dieses Mindset bei CTOs noch nicht. Ich denke, dass viele Firmen, im englischen Raum oder im Silicon Valley zum Beispiel, kundenaffiner sind und auch mal Kunden-Emotionen ernst nehmen oder im Sinne der Vereinfachung, eine mögliche technische Lösung nicht umsetzen.

CEO als Teamplayer

Christina Taylor: Wir haben im deutschsprachigen Raum eine engineering-driven Kultur, die Prozesse und Technologien höher

wertet als Menschen und die Umwelt.

Ich denke, wir müssen einen Gedankenshift vor allem im C-level-Management machen. Das heißt, dass nicht der CTO oder CFO die Hauptrolle in der Geschäftsleitung haben, sondern der Chief Marketing Officer.

Ich würde ihm den Namen Chief Customer Officer geben und ihn als die Nummer zwei zum CEO sehen, wenn es überhaupt Nummern geben muss. Aus meiner Sicht braucht es keine.

Der CCO hat einen Nachteil, denn er kann nicht so handfeste Dinge präsentieren, wie zum Beispiel der CTO oder CFO, sie können Technologien oder Zahlen präsentieren, dann gibt es eine Ja/Nein Entscheidung.

Der CCO hat weniger fassbaren Themen. Das macht es schwieriger, kundenbasierte Entscheidungen zu treffen und ihm den Raum und die Wertigkeit zu geben, um sich durchzusetzen.

Hier kommt die Rolle des CEO ins Spiel, dessen Hauptaufgabe es ist, ein gutes Team in der Geschäftsleitung zu kreieren. Das klingt wie ein ‚no-brainer‘, in meiner Erfahrung ist es aber die Ausnahme, dass auf dieser Ebene Zukunftsthemen, bewusste Entscheidungen und das Team bzw. die Transformation der Firma im Vordergrund stehen.

Ich sehe viele gute Teams, die auf Projektebene, im Produkt-Management und im Customer Experience Design zukunftsweisende Projekte und Themen entwickeln. In der C-Ebene sind oft noch alte Verhaltensweisen zementiert. Das ist verständlich, weil man mit diesen Verhaltensweisen die Position erarbeitet hat und zum Erfolg gekommen ist. Wenn aber die Geschäftsleitung selbst kein zukunftsgesteuertes Team ist, sondern von kurzfristigen Interessen getrieben ist und den Kunden als reines Mittel zum Zweck sieht, werden kaum sinnvolle Lösungen entstehen, die Menschen begeistern.

Es ist die Rolle des CEOs, dieses Team zusammenzustellen, Rahmenbedingungen zu erstellen, die für das operative Geschäft sowie für das Geschäft der Menschen zentrierten Innovation, verbindlich sind. Das heißt, wenn jemand kein Teamplayer ist,

muss man einen Entwicklungsschritt mit ihm planen. Und wenn es kein Alignment gibt, vielleicht auch härtere Entscheidungen treffen. ‚Hire for mindset, fire for mindset‘ würde man im angelsächsischen Raum sagen. **Das höchste Skill des CEOs ist, ein balanciertes Team zusammenzustellen, das mit Perspektiven aus technischer Sicht, aus der Kundenperspektive und der Finanzperspektive bewusste Entscheidungen fällt.**

Das heißt, dass bei jeder schwierigen Entscheidung, die drei Perspektiven angehört werden, jede gefordert und gefördert wird. **Viele CEOs nehmen sich zu wenig Zeit, zu entscheiden, wie entschieden wird.** Bewusste Entscheidungen erfordern eine große Reflektionsfähigkeit und die Entwicklung eines Teams.

www.creaholic.com



About: Christina Taylor, Managing Partner bei der Innovationsfabrik Creaholic und Autorin von 'Oops, Innovation ist kein Zufall' veränderte die Kultur der Telco Swisscom erfolgreich und nachhaltig indem sie Human Centered Design einführte und die Firmendenke untrennbar mit Kundenbedürfnissen verknüpfte. Ihre Learnings über Führungsverhalten und Skills, die man in Zukunft braucht, werden in den 12 folgenden Artikeln beleuchtet und geben Antwort auf die Frage: Was ist der Unterschied zwischen einem Manager und einem Sinn Geber?

1. [Die ambitionierte Muse](#)
2. [Der/die Traumteamleiter\(in\)](#)
3. Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist der Stärkste im ganzen Land



Wolfgang Abfalter, Künstler

About:

Geboren 1964 in Waidhofen/Ybbs. 1986 erfolgreicher Abschluss des Fachlehrganges für Werbegrafik in Innsbruck. Bis 2009 als selbstständiger Grafikdesigner tätig.

Seit 2009 intensives Studium der Malerei mit Ausstellungen in Österreich, Deutschland u. Frankreich. Anerkennung durch Bildankäufe in Österreich, Deutschland und der Schweiz.

www.abfalter.eu