



Interview mit Michael Leistenschneider

“ Telco-Landschaft mit unschätzbarem Drive ”

Michael Leistenschneider ist ein Urgestein der IT-Branche. Obwohl er Ende 2013 nach über 20 Jahren aus dem Vorstand der DATEV ausschied, ist seine Begeisterung über die aktuelle Transformation in der ICT-Branche ungebrochen. Er sieht das Telco-Segment als Paradebeispiel für disruptive Entwicklungen, „comme il faut – wie es sein soll“.

DMR: *Telekommunikationskonzerne sehen sich wie selten zuvor konfrontiert mit disruptiven Entwicklungen und einem enormen Wettbewerbsdruck. Was sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Markttrends und Transformationstreiber?*

M. Leistenschneider: Nun, es waren ja gerade die Telekommunikationskonzerne, die die Monopolstellungen quer durch Europa aufgebrochen und damit der Telco-Landschaft einen **unschätzbaren Drive** gegeben haben. Davon profitieren heute alle: Verbraucher und Unternehmen – und das bei einer immer besser werdenden Netzinfrastruktur und wachsenden Service- und Produktpalette. Das Telco-Segment ist in Europa ein Paradebeispiel für disruptive Entwicklungen, wie sie sein sollten. **Den eigenen Markt stetig neu zu erfinden ist in der Telekommunikationsindustrie aus dieser Erfahrung heraus und mit ihrer besonders hohen Innovationsgeschwindigkeit tief verankert.** Allerdings müssen die politischen Rahmenbedingungen echtes Entwicklungspotenzial bieten – egal, ob in Bezug auf Netzneutralität, Big Data oder Datenschutz. Zum Stichwort „Markttrends“ fällt mir der Begriff „Internet of Things“ ein, ein Oberbegriff für viele Dinge, die im Moment wesentlich für die Telekommunikationsbranche sind. Darunter kann man Begriffe wie Big Data und Industrie 4.0 subsumieren, ebenso Automotive ID, M2M-Kommunikation, Smartphones, Cars, Homes oder Cities. **Das ist definitiv ein Trendthema, das nach vorne getrieben wird und zu Veränderungen führt.** Andere Themen, die damit Schnittmengen bilden, sind die Mobilisierung und der Trend zur Digitalisierung, beispielsweise die digitale Abwicklung der Geschäftsprozesse in Unternehmen. Das birgt natürlich Chancen und Risiken... Es drängen heute einige wenige Anbieter wie Google, Amazon oder Facebook in Branchen, die bisher relativ autonom erfolgreich waren. Die Entwicklungen im Bereich des autonomen Fahren wird seltsamerweise **auch nicht von den Autofirmen getrieben, sondern von Google:** Die gewonnene Zeit durch das selbstfahrende Auto soll zum Suchen und Studieren von Internet-Angeboten von Google genutzt werden.

DMR: *Wie kann man aus Ihrer Sicht den Spagat zwischen Effizienzsteigerung und Sicherstellung der Innovationsfähigkeit leisten?*

M. Leistenschneider: Man muss sich von der Philosophie, dass das Geld mit dem Verkauf von SIM-Karten verdient wird, verabschieden. Kunden von Telekommunikationsunternehmen fragen heute nach wesentlich breiteren Dienstleistungen. Wenn sie diese nicht von ihrem Telekommunikationsanbieter bekommen, wenden sie sich dorthin, wo das Angebot ist. Diesen Wechsel sieht man übrigens auch bei den Produzenten von

Waschmaschinen. Diese überlegen, wie man im Zeitalter der M2M-Kommunikation und Industrie 4.0 die Waschmaschinen und Kühlschränke interessanter und sinnvoller für die Anwender machen kann. Sie haben aber nicht bedacht, dass künftig möglicherweise nicht mehr mit dem Verkauf der Hardware das Geld verdient wird, sondern dass die Dienstleistung das Geschäft ist, zum Beispiel in Form von Internet-basierte Washservices: Die schmutzige Wäsche wird von einer Servicekraft abgeholt und gewaschen und gebügelt zurückgebracht – alles digital organisiert. Ein anderes Beispiel ist das Konzept car2go in den Großstädten: **Man schafft sich kein eigenes Auto mehr an, sondern nutzt die Dienstleistung.** Der Trend „Weg von der Hardware, hin zur Dienstleistung“ gilt auch für Telekommunikationsanbieter, die hier sehr aufpassen müssen, diese Trends nicht zu verschlafen. Lassen Sie mich zu Ihrer Frage ein Bild aufgreifen: Ein Spagat ist perfekt, wenn beide Schenkel eine einheitliche Linie bilden, hier also **Effizienz und Innovation.** Im Idealfall ergänzen sich beide **hervorragend.** Innovation ist nie ein Selbstzweck, sondern eröffnet entweder Märkte mit neuen Dienstleistungen und Services oder ist gleichzeitig oder ausschließlich ein Effizienzmodell. Wer konsequent auf Prozessqualität setzt, kann sowohl eine **Effizienzsteigerung** als auch die Innovationsfähigkeit sicherstellen. **Wie das funktioniert?** Ganz klassisch kann man die Effizienz durch permanente Prozessverbesserungen steigern, indem man beispielsweise ein effizientes Vorschlagswesen einführt. Hier spielen auch Social-Media-Angebote eine große Rolle. Früher hatte man ein betriebliches Vorschlagswesen. Bei der DATEV eG wird seit längerem eine Art Schwarmintelligenz genutzt, um Ideen zu Prozessverbesserungen in einem Innovationspool, dem DATEV Innovation Pool (DIP), zu sammeln. In diesem Pool werden Lösungsvorschläge diskutiert und weiterentwickelt. Das nutzen mittlerweile viele Unternehmen. Um Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu fördern, sind nicht mehr eine gute Bezahlung oder gute Sozialleistungen entscheidend, das wird heute ohnehin vorausgesetzt. Entscheidend ist die gestellte **Aufgabe, die Herausforderung,** etwas Neues zu schaffen oder im Team an einer neuen, herausfordernden Aufgabe mitzuwirken. Diese Motivation muss von „innen“ heraus kommen. Es ist zudem sehr wichtig, den Teamgeist zu fördern, wie wir es aus dem sportlichen Bereich zur Genüge kennen. Erfolge müssen gemeinsam gefeiert werden, dies stärkt den Teamgeist. Darüber hinaus muss der Arbeitgeber sich als „Marke“ entwickeln, damit sich der Mitarbeiter mit einer solchen Arbeitgebermarke **identifizieren kann.** Diese kann nur von den Mitarbeitern selber, also von innen heraus entwickelt und getragen werden. Wenn man Menschen in eine Form „presst“ oder sie zu eng führt, wird dies keine Innovationen fördern. Marketing an Hochschulen ist ebenfalls wichtig, um auf diesem Wege innovativ denkende Hochschulabsolventen für das Unternehmen zu gewinnen.



Michael Leistenschneider studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität des Saarlands. Er führt eine eigene Steuerberaterkanzlei und gehörte 20 Jahre lang dem Vorstand der DATEV in Nürnberg an, wo er für die Produktion, den Einkauf und die Finanzen verantwortlich war. Er verfügt heute über Mandate in zahlreichen Vorständen, Aufsichtsräten und Beiräten und ist derzeit Vizepräsident der Steuerberaterkammer Saarland, Mitglied im Vorstand des Deutschen Wissenschaftlichen Instituts der Steuerberater (DWS) sowie im EDV-Ausschuss der Bundessteuerberaterkammer.

DMR: *Aber was sind die Erfolgsfaktoren und was muss die Unternehmenskultur hier bieten, auch vor dem Hintergrund einer Vielzahl verschiedener Kulturen?*

M. Leistenschneider: Leider gibt es kein Erfolgsrezept für Innovationskultur, sonst hätten wir längst die bedingungslose Begeisterungsfähigkeit einer Silicon-Valley-Struktur gepaart mit dem grundsoliden „Made in Germany“. Trotzdem: Die Rahmenbedingungen sind entscheidend. Vor allem gilt, dass gut ausgebildete Fachleute uns in eine hochfrequente Datenlandschaft, in die wettbewerbsfähige Industrie 4.0 und das Themenfeld Big Data führen. Daher brauchen wir einen gesunden Mix aus Bildung, Forschung und die Unterstützung neuer Ideen. Darüber hinaus wird die Innovationsfähigkeit von der Kundenzufriedenheit und der Qualität im Service fundiert. Diese Verbindung muss die Unternehmenskultur unterstützen. In den Unternehmen brauchen wir eine positive Fehlerkultur anstatt eines defensiven Absicherns. Man sollte mehr Mut für Bauchentscheidungen haben dürfen. Nach außen hin sollten Kunden frühzeitig in Entwicklungen mit einbezogen werden. Gremien wie ein Geschäftskundenbeirat oder ein Vertreterrat sind wichtig für die Meinungsbildung auf Führungsebene. Damit ist nicht gemeint, dass Kunden Produkte und Dienstleistungen bewerten sollen, die schon marktreif sind. Wichtig ist, dass die Kunden den Zeitraum von zwei bis fünf Jahren betrachten und dazu ihre Erwartungen und Bedürfnisse für ihr Unternehmen artikulieren. Alles, was zeitlich darüber hinausgeht, gehört zum Bereich Forschung und Entwicklung. Zudem sollten Vorstand und Geschäftsleitung ihre Vorbildfunktion ernst nehmen. Insgesamt passt das Bild eines Getriebes, indem es große und kleine Zahnräder gibt. Die verschiedenen Zahnräder haben zwar verschiedene Aufgaben, aber alle hängen zusammen. Ich habe mich als Vorstandsmitglied immer als ein solches Zahnrad in einem großen Getriebe gesehen und von Entwicklungen am Markt und Trends antreiben lassen, diese aber auch weitergegeben an das Unternehmen. In diesem Zusammenhang hat es natürlich Entscheidungen gegeben, die man heute so nicht mehr treffen würde, zum Beispiel beim Thema „Qualifizierte elektronische Signatur“ als Pendant zur eigenhändigen Unterschrift: Im Steuerberater-Umfeld hängt sehr viel von Unterschriften ab. So war es in der Papierwelt bisher ein „Muss“, Steuererklärungen eigenhändig zu unterschreiben. Ich war damals der Ansicht, dass papierbasierte Prozesse mit Unterschriften zwangsweise 1:1 in die digitale Welt umgesetzt werden müssten. Ich musste dann aber erkennen, dass dies doch keine große Zukunft haben wird, nachdem die Finanzverwaltung plötzlich Steuererklärungen ganz ohne Unterschrift akzeptiert hat. Wir haben aber

dafür andere Produkte in diesem Bereich entwickelt, die vom Level nicht ganz so hoch aufgehängt werden, zum Beispiel die fortgeschrittene Signatur oder mIdentity-Sticks. Bei DATEV wird in diesem Zusammenhang nach wie vor eine „Besitz-und-Wissen-Policy“ verfolgt. Ein Passwort als Wissenskomponente reicht nicht aus, es braucht zusätzlich immer eine physische Besitzkomponente wie eine Smartcard oder einen Stick.

DMR: Können Sie konkrete Beispiele zur Sicherstellung der Innovationsfähigkeit nennen?

M. Leistenschneider: Der Blick auf unsere Automobilindustrie mit ihrer neuen Nähe zu Telco-Leistungen ist beispielgebend. Wir sind beim Thema der vernetzten Fahrzeuge im internationalen Umfeld in einer hervorragenden Position. Die Grundlage für kommende Lösungen ist das schnelle Datennetz. Gerade haben sich in Dresden viele Wissenschaftler mit den Telcos, also Netzherstellern und Providern, gemeinsam eine Basis geschaffen, um 5G voranzutreiben. Hier stärken sich Industrien gegenseitig und das ist ein wichtiger Schlüssel für eine „Gigabit-Gesellschaft“.

DMR: Was können wir von Beispielen aus anderen Kulturkreisen, zum Beispiel der USA, Indien und China, lernen?

M. Leistenschneider: Landesgrenzen sind in der IT-Welt ein Relikt von gestern. Insellösungen gibt es nicht mehr. Ein Beispiel ist der Sharing-Trend: In den USA ist der Micro-Unternehmer, der mit der Sharing-Szene automatisch entsteht, aus der Wirtschaftskrise heraus eine willkommene Alternative gewesen und etablierte sich. In Shanghai unterstützt die Stadtverwaltung hingegen vor allem Social Sharing, da diese riesige Stadt aus ihrer Struktur soziale Defizite eruiert hat. In Europa steht beiden Punkten ein soziales Netz entgegen, trotzdem ist Sharing ein Trend. Wir müssen lernen, die Mechanismen dahinter zu verstehen, um diese im Sinne unserer Kunden und für unsere Angebote zu nutzen. Man muss generell Offenheit gegenüber unkonventionellen Lösungen und Perspektiven mitbringen. Die Innovationskultur ist in den USA eine andere als in Europa. In den USA gibt es viele Start-ups, die kommen und gehen, da Venture Capital leicht zu bekommen ist. Die von den Banken getriebene Absicherungskultur macht das in Deutschland schwieriger. Allerdings wird Crowd Funding hier zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz für Banken.

DMR: Welche Rolle spielt in diesem Kontext das Management und welche Qualifikationen muss es mitbringen?

M. Leistenschneider: Heute ist Irrationalität Alltag. Die Anforderungen an jeden Manager sind daher enorm gestiegen. Sie müssen international denken, zugleich deutsch fühlen und dabei überaus effizient handeln. Moderne Unternehmen stemmen dies oft mit einer neuen Führungskultur des Miteinanders innerhalb ihrer Häuser. Transparenz ist hier ein wichtiger Faktor. Das Management muss aber auch den Blick über den Tellerrand richten und Politik und Gesellschaft beachten. Ein Manager muss zu 90 Prozent strategisch und höchstens zu 10 Prozent operativ tätig sein, er muss für die Mitarbeiter als Vorbild und Motivator gleichzeitig agieren. Nach außen sollte er bestens vernetzt sein. Wichtig sind neben den fachlichen Skills eine gute Menschenkenntnis und ein gutes Bauchgefühl, damit letzten Endes gute Entscheidungen getroffen werden können.

DMR: Große Telekommunikationskonzerne bewegen sich recht starren Strukturen und einer großen Workforce in einem sehr dynamischen Wettbewerbsumfeld. Wie können diese den Weg zu mehr Agilität und Flexibilität gehen?

M. Leistenschneider: Mit modernen Arbeitskonzepten, die ein Gefüge schlagkräftig gestalten, intern die Kommunikation stärken, den Austausch und die Ideenlandschaft fördern. Kunden und Partner müssen an der Prozessentwicklung aktiv beteiligt werden. Der harte Wettbewerb fördert heute Effizienzsteigerungen, die in der Regel zulasten des Kunden gehen, insbesondere im Bereich des Service.

DMR: Welche Rolle spielt in diesem Umfeld das Thema Partnerschaften?

M. Leistenschneider: Eine sehr wichtige Rolle, im Miteinander liegen Kraft und neue Chancen. Eine solide Partnerschaft kann beide Seiten in die gewünschte „Win-Win-Situation“ führen. Allerdings dürfen nicht nur Innovation und Marktstärke zusammenfinden, sondern es muss eine gemeinsame Kultur entwickelt werden. Solche Qualitätspartnerschaften steigern die Innovationsfähigkeit. Durch Systempartner kommt es zu einer höheren Flexibilität, einer Rückbesinnung auf Kernkompetenzen, einer sinnvollen Aufgabenverteilung und einer Integration von Themen. Ziele können miteinander verschränkt wer-