



Herausgeber  
Prof. Harald Eichsteller



# STRATEGIE CHALLENGE 2022

IMPULSE VON YOUNG PROFESSIONALS  
ZU ERFOLGSFAKTOREN DER ZUKUNFT

Im Fokus: Change | Innovationen | Kundenzentrierung Agilität  
Digitale Transformation | New Work | Führung

**digipoli's**  
VERLAG

# Impressum

---

## **HERAUSGEBER**

Prof. Harald Eichsteller  
Hochschule der Medien, Stuttgart

## **AUTORENSCHAFT**

Siehe Autor:innenverzeichnis

## **LAYOUT & DESIGN**

Sabrina Münter, Leonie Dapfer

## **TITELGESTALTUNG**

Geschmacks//Muster, Simon-Pascal Riesterer | [www.geschmacks-muster.de](http://www.geschmacks-muster.de)  
Bildinformation: Unsplash, Sarah Kurfeß | <https://unsplash.com/photos/X2R7VLGAPfl>

## **VERLAG**

Digipolis Verlag  
Sina Klauke, Tramweg 8, 77966 Kappel-Grafenhausen  
[kontakt@digipolis-verlag.de](mailto:kontakt@digipolis-verlag.de)  
[www.digipolis-verlag.de](http://www.digipolis-verlag.de)

## **VERÖFFENTLICHUNG**

August 2022, 1. Auflage  
ISBN 978-3-949372-05-6

Nur als eBook erhältlich.

Diese Publikation sowie die folgenden Studien dieser Reihe und auch weitere Studien finden Sie auf der Homepage des Verlags unter: [www.digipolis-verlag.de](http://www.digipolis-verlag.de)

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

## **DISCLAIMER**

Diese Publikation enthält Links auf Webseiten Dritter für deren Inhalt wir keine Haftung übernehmen, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verweisen.

© 2022 Digipolis Verlag, Kappel-Grafenhausen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt auch für die fotomechanische Vervielfältigung (Fotokopie/Mikrokopie) und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Hinsichtlich der in diesem Werk ggf. enthaltenen Texte von Normen weisen wir darauf hin, dass rechtsverbindlich allein die amtlich verkündeten Texte sind.

# Vorwort

---

Kompetenzziele haben Lehr- und Lernziele abgelöst und passend dazu haben wir an der Hochschule der Medien selbst die Prüfungsleistungen unserer Masterand:innen auf den Prüfstand gestellt.

Statt einer Klausur, die das kleine 1x1 der Unternehmensberatung und Geschäftsführung abfragt, gibt es nun ein sogenanntes Take-Home Exam, in dem die Studierenden aus den 10 Kapiteln des Masterseminars Strategisches Management drei auswählen und eine kleine Artikel-Serie für den eigenen Blog oder als LinkedIn-Beitrag verfassen.

Um ehrlich zu sein, war Corona im Sommer 2020 der Anlass zu dieser Änderung - heute kann ich mir gar nicht mehr vorstellen, meine Masterstudierenden, die alle ihren Bachelor-Abschluss mit einer ‚1‘ vor dem Komma gemeistert haben, einfach nur abzufragen, wie BCG und McKinsey ihre Portfolio-Matrizen gestalten, wie sich ein Customer Lifetime Value berechnet und was das mit Customer Equity und Brand Equity zu tun hat oder wie eine Strategy Map mit dem Ansatz der Balanced Scorecard zusammenhängt.

Die Studierenden wählten im Schwerpunkt Themen, die sie wirklich interessierten und fanden hochinteressante Interviewpartner und Showcases.

Change Management, Innovationsmanagement, Kundenzentrierung, Agiles Management, Digitale Transformation, New Work sowie Vision, Mission und Leitbild.

Blättern Sie digital durch unser eBook und lernen Sie dabei unsere Studierenden kennen, die 2022/2023 ihr Masterstudium an der HdM beenden und sich als Nachwuchsführungskräfte anbieten. Auf der letzten Seite finden Sie den Link zu unserem bekannten Booklet mit den Profilen der Masterand:innen, das digital unter [www.medienjob-portal.de](http://www.medienjob-portal.de) abrufbar ist.

Herzliche Grüße & interessante Lektüre

*Prof. Harald Eichsteller*

# Inhaltsverzeichnis

---

|                                                                                           | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Change Management                                                                         |       |
| Die Arbeitswelt im Change                                                                 | 8     |
| Let's Talk about Change                                                                   | 12    |
| Change Management: Mit Kulturwandel die digitale Transformation meistern                  | 16    |
| Change Management: Wie kann Wandel erfolgreich sein?                                      | 19    |
| New Normal - Innovationsmanagement                                                        |       |
| New Normal – New Everything? Strategisches Management in Charge                           | 26    |
| Blue Ocean & Value Innovation                                                             | 30    |
| Kreativitätstechniken                                                                     | 33    |
| Das Office der Zukunft - Ein unterschätzter Motor für Innovation                          | 37    |
| Kundenzentrierung                                                                         |       |
| Kundenorientierung – Der Beste Weg zum Erfolg?                                            | 42    |
| 360 Grad-Omnichannel-Projekt – Kundenorientierung in der Outlets City Metzingen           | 47    |
| Spotlight auf die Kundin den den Kunden als Individuum                                    | 51    |
| Kundenorientierung – Der Schlüssel zum Erfolg in der Pandemie                             | 55    |
| Agiles Management                                                                         |       |
| Ein Stern, der beide Namen trägt – Wie die Strategie die Unternehmensstruktur beeinflusst | 60    |
| Mit Agilität zum Ziel                                                                     | 63    |
| Bain Management Tools – Supply Chain Management                                           | 65    |
| Digitale Transformation                                                                   |       |
| Der Prozess der digitalen Transformation                                                  | 72    |
| Digitale Transformation ist mehr als smart Data und Internet of Things.                   |       |
| Kulturwandel 4.0 bei der Otto Group                                                       | 76    |
| Es gibt kein Zurück mehr – Merkmale der Digitalen Transformation                          | 80    |
| Wie sieht das „New Normal“ in der Versicherungsbranche aus?                               | 86    |



# Inhaltsverzeichnis

---

|                                                                                                    | Seite |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| New Work                                                                                           |       |
| New Work, New Mind – New Normal                                                                    | 92    |
| New Work                                                                                           | 97    |
| Homeoffice, Mobile Office, Flexoffice – Brauchen Unternehmen in Zukunft überhaupt noch Büroflächen | 102   |
| Die Zukunft von hybriden Arbeitsmodellen                                                           | 107   |
| Vision, Mission, Leitbild                                                                          |       |
| Zukunft neuer Führung – Von Leitbildern zu wertorientierter Führung                                | 114   |
| Back to the Grounds – Vision, Mission, Leitbild                                                    | 118   |
| Mut meets Mindest – Vision, Mission, Leitbild 4.0                                                  | 122   |
| Die Frage nach dem Sinn und Zweck: Ein normatives Management ist wichtiger denn je                 | 125   |

# CHANGE MANAGEMENT

---



“

**DIE EINZIGE KONSTANTE IM  
UNIVERSUM IST DIE VERÄNDERUNG.**

- HERAKLIT

# Definition von Change Management

---

Durch Ereignisse wie den Klimawandel, die Globalisierung und vor allem die Digitalisierung sind Veränderungen ein kontinuierlicher Begleiter unserer Zeit. Damit sich Unternehmen optimal an ihre Umwelt anpassen und ihren eigenen Veränderungsprozess aktiv steuern können, hat sich eine spezielle Managementtechnik unter dem Begriff „Change Management“ etabliert. Ziel ist es, die aus dem strategischen Management abgeleitete optimale Anpassung an externe Veränderungen intern umzusetzen und die Chancen zu nutzen, die ein Wandel mit sich bringt.

# Die Arbeitswelt im Change

*ein Artikel von  
Natalie Krauter*

Veränderung kommt in allen möglichen Formen und Bereichen, sei es eine Veränderung einer Person, von Systemen oder ganzen Branchen – und die Geschwindigkeit nimmt immer mehr zu. Dabei können Veränderungen entweder durch extrinsische oder intrinsische Motivation initiiert sein. Dass sie aber prinzipiell unvermeidbar sind, hat die Pandemie erneut gezeigt. Vielmehr geht es darum, wie man mit ihnen umgeht und den Prozess einer Änderung managt. Schließlich sind Veränderungen für die Weiterentwicklung eines Unternehmens, das sich vorwärts bewegen will, essentiell. Aber wie verläuft so ein Wandel überhaupt und wie geht man erfolgreich damit um?

Zunächst muss man zwischen zwei Perspektiven auf Change unterscheiden:

1. Change kann und soll kontrolliert und geplant werden, weil er eine Bedrohung für eine Organisation darstellt. Möglichst alle Betroffenen (oft ängstlich vor Veränderungen) sollen abgeholt werden.
2. Change ist ein Dauerzustand und beabsichtigte Veränderungen sind gewünscht. Systeme sind lernfähig und Menschen können sich an Veränderungen anpassen oder etwas verlassen, von dem sie nicht mehr überzeugt sind.



Während die erste Sichtweise eher mechanistisch ist, betrachtet die zweite Perspektive Change ganzheitlicher. In der heutigen Zeit, in der die Wandelbarkeit sowie Flexibilität von Unternehmen und ihren Strukturen besonders gefragt ist, scheint die zweite Perspektive auf Change realistischer oder sinnvoller. Gefährlich kann es vor allem dann für Organisationen werden, wenn sie Widerstand gegen Veränderungen zeigen – das hat die Coronakrise bewiesen.

*“The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence; it is to act with yesterday’s logic.”  
— Peter F. Drucker*

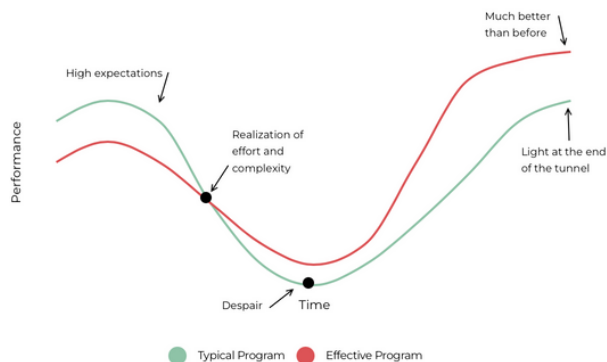
Unabhängig von diesen Perspektiven, reagieren Menschen zunächst ähnlich auf Veränderungen und sind meist nicht begeistert ihre Komfortzone zu verlassen. Um den Verlauf menschlicher Reaktionen auf Change zu verstehen, haben viele Berater und Professoren das von der Schweizer Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross entwickelte Phasen-Modell für mentale Veränderungen auf das Change Management angewandt. Es umfasst die Phasen Schock, Verneinung, Frustration, Depression, Rationale Einsicht, Emotionale Akzeptanz, Ausprobieren und Integration und kann dabei helfen, auf die Bedürfnisse von beteiligten Personen einzugehen.



## CHANGE MANAGEMENT

SEITE 2

Die "Change Curve" von Schneider und Goldwasser stellt diesen Veränderungsprozess dar:



Die klassische Change Kurve. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schneider und Goldwasser, 1998.

Damit die Akzeptanz von Veränderungen steigt, ist das Betonen und Kommunizieren der Dringlichkeit des Wandels in einem Unternehmen bedeutend. Denn je mehr die Beteiligten die Notwendigkeit und den Sinn dahinter sehen, desto toleranter sind sie gegenüber der Veränderung und können sich ihr wiederum besser anpassen. Kommunikation spielt also an dieser Stelle eine große Rolle und bietet Sicherheit und Orientierung. Durch einen internen Kommunikationsplan und Überzeugungsarbeit können Mitarbeiter:innen ermuntert und positiv gestimmt werden. Wurden Veränderungen bereits gemeinsam gemeistert und positive Erfahrungen gesammelt, löst dies Gefühle von Stolz und Gemeinschaft aus und kann Beteiligte zusätzlich in Hinblick auf weitere Veränderungen motivieren.

Neben der Pandemie und der digitalen Transformation, um die es im letzten Artikel aus dieser Reihe ging, spielen weitere Themen eine zentrale Rolle in der Zukunft und sind somit auf Change Management angewiesen.

Ein Beispiel dafür ist der Wertewandel und die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit, also auch der Verantwortung von Unternehmen gegenüber ihrer Umwelt. Ein Unternehmen, das frühzeitig auf die Veränderung hin zu einer nachhaltigeren Zukunft reagiert und diesem Change mit Innovation begegnet, ist die Stuttgarter PR- und Eventagentur follow red. Spannende Insights bietet Björn Borg, Group Head eines Event Teams, der gemeinsam mit Ulrich Roth, dem Geschäftsführer von follow red, ein neues Konzept für nachhaltigere Veranstaltungen entwickelt hat.



### Die Corona-Krise hat viele Veränderungen in der Arbeitswelt und insbesondere Eventbranche angestoßen. Was war der Treiber für das neue Change2-Green-Konzept?

Das Konzept hat tatsächlich nicht mit der Corona-Krise zutun, sondern ist schon länger in der Entwicklung. Die Idee kam bereits vorher durch Diskussionen rund um das Thema Nachhaltigkeit auf und auch jetzt sehen wir, dass das Thema aufgrund des Ziels der Klimaneutralität bis 2045 mehr in den Fokus rückt. Gleichzeitig ist es aber auch eine Leidenschaft, man muss rücksichtsvoll damit umgehen. Die Idee ist durch das Konstanzer Seenachtfest entstanden, an dem ich jahrelang mitgearbeitet habe. Es entstand der Gedanke, dass ein solches Feuerwerk wie dort umweltschädlich sei. Gleichzeitig kam Friday for Future auf. Letztlich hat sich herausgestellt, dass das Event insgesamt (mit Anreise etc.) viel schädlicher ist, als das Feuerwerk. Daraufhin habe ich überlegt, wie man diese Umweltbelastung reduzieren kann und so ist der Grundgedanke entstanden.



## CHANGE MANAGEMENT

SEITE 3

**Und was hat es damit auf sich?**

Es funktioniert so: Wir schauen uns bei Anfragen und Briefings von Kund:innen an, wie hoch der CO<sub>2</sub>-Ausstoß wäre, wenn man das Event "ganz normal" umsetzen würde. Im nächsten Schritt überlegen wir, mit welchen Möglichkeiten wir diesen reduzieren können. Heißt: Auf welche Dienstleister können wir zurückgreifen? Wer handelt vielleicht auch schon nachhaltig? Und wo stehen wir dann? Diese neue Berechnung zeigen wir und bieten dann noch die Möglichkeit an, es zu kompensieren – da gibt es neben dem Einpflanzen von Bäumen noch viele weitere Optionen. Das Endziel muss sein, dass wir nicht nur kompensieren, um klimaneutral zu sein, sondern einen positiven Impact leisten. Dahin ist es noch ein weiter Weg, aber diesen muss man jetzt gehen. Denn wir als Agentur sollten von Anfang an dabei sein, wenn die Wirtschaft sich dazu Gedanken macht. Schließlich wählen Unternehmen auch Partner:innen, die damit schon vertraut sind.

**Als Group Head gibst du im Team die Richtung vor. Inwiefern waren die Teammitglieder in die Gestaltung des Konzeptes eingebunden und wie wird es insgesamt intern implementiert?**

Die Idee habe ich mitgenommen und dann haben wir im Team daran weitergearbeitet. Jetzt geht es darum, dass wir das Ganze auch intern kommunizieren und dafür haben wir einen Kampagnenstart agenturintern geplant. Es macht also Sinn, dass man es wirklich plakativ durch beispielsweise Aufsteller und ein eigenes Key Visual sieht und spürt. Ich lebe es in meinem Team und achte darauf, dass wir nachhaltig mit Themen und insbesondere Veranstaltungen umgehen, aber man muss die Mitarbeiter:innen insgesamt anstoßen.

Was die weitere Umsetzung betrifft, haben wir regelmäßige Termine mit der Geschäftsführung und übergreifend mit allen Event-Teams zusammen. Es ist aber nicht nur wichtig, dass wir als Agentur es machen, sondern wir müssen auch ein Netzwerk an nachhaltigen Dienstleister:innen aufbauen. Momentan sind wir ganz am Anfang und im Lernprozess. Die Zertifizierung, die dieses Jahr kommen soll, lehrt uns auch sehr viel und bringt uns einen Schritt weiter.

**Ihr möchtet damit ja Kund:innen inspirieren, gemeinsam nachhaltiger zu handeln. Wie reagieren diese darauf und wie wird ihnen die Veränderung kommuniziert?**

Die Reaktionen sind unterschiedlich und einige Unternehmen fordern auch solch eine Zertifizierung. Wir schicken das Konzept prinzipiell als Teil unserer Präsentation mit und wir merken, dass Interesse besteht. Ob sich die Kund:innen darauf einlassen und diesen Weg gehen, wird man erst jetzt sehen, wenn wir mit den Umsetzungen anfangen und Pitches gewinnen, bei denen wir das Konzept mitbringen. Wir sind also sehr gespannt auf die kommenden Reaktionen.

**Das Konzept ist innovativ und zukunftsorientiert. Inwiefern werden dabei auch digitale Möglichkeiten genutzt?**

Das fängt schon mit Einladungskarten an, die man digital verschickt, aber auch der Einsatz von Microsites und Apps für beispielsweise das Programm einer Veranstaltung ist möglich. Das ist natürlich an dem Punkt schon eine Kostenfrage, aber das kann man idealerweise auch mehrmals oder mehrere Jahre nutzen - das ist ja auch Nachhaltigkeit.

## CHANGE MANAGEMENT

SEITE 4

Dann investiert man einmalig, aber man kann damit weiterarbeiten. Insofern kann man Vieles auch digital anbieten. Bei gänzlich digitalen Events, finde ich, fehlen der Kontakt und die Emotionen aber. Stattdessen sind für mich hybride Veranstaltungen die Zukunft und ich bin der Meinung, dass live Events so nachhaltig wie möglich stattfinden sollen - und dazu gehört eben das Einbinden von Apps und das Einsparen von Papier.

#### Welche Chance siehst du persönlich durch diesen Wandel?

Ich glaube, dass viele Unternehmen das Thema jetzt kommunizieren möchten und müssen - auch an ihre Mitarbeiter:innen, denn ohne die funktioniert es nicht. Man muss das Verständnis mitbringen und intern früh kommunizieren. Das merken wir auch selber, damit das mit der Zeit verinnerlicht wird. Ich hoffe, dass wir damit frühzeitig dran sind und so bei den Kunden anklopfen und sie auf den gemeinsamen Weg mitnehmen können. Wenn wir das Zertifikat haben und auch Projekte umgesetzt haben, die wir als Referenzen vorweisen können, dann sind wir hoffentlich einigen anderen Agenturen voraus. Mit unserem Konzept haben wir ein Produkt und dadurch messbare Zahlen. Mit Blick in die Zukunft wäre ein möglicher nächster Schritt, dass wir Unternehmen dazu beraten, aber zuerst müssen wir selbst zu Experten werden.

## Key Takeaways

- 01 Veränderungen sind wichtig und müssen entsprechend gemanagt werden.
- 02 An sich reagieren Menschen ähnlich auf Veränderungen und durchlaufen Phasen.
- 03 Interne Kommunikation ist hier essentiell.

## Mehr zum Thema:

- Eichsteller, H. (2016a). Erfolgreiches Change Management. *EXTENDED - Das Magazin der 5 Sterne Redner*, 5, 30–33.
- Eichsteller, H. (2016b). Herausforderung digitale Transformation—Strategie- und Change Management-Modelle auf dem Prüfstand. *BOARD*, 2, 66–70.
- Eichsteller, H., & Lorenz, M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter*. Campus Verlag.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. The Macmillan Company.
- Ryan, M., et al. (2016). Digitale Führungsintelligenz in der Praxis. In L. Summa (Hrsg.), *Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“: Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen* (S. 171–412). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10802-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10802-1_4)
- Schneider, D. M., & Goldwasser, C. (1998). Be a Model Leader of Change. *Management Review*, 87(3), 41–45. <https://www.proquest.com/openview/e524961b4d1ba1fe7ac50a94853372b3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>

## LET'S TALK ABOUT

# CHANGE

Von Paulina Wolfgram

„Das müsste sich aber dringend mal ändern“ – diesen Satz kennt wohl jeder, egal ob aus der Arbeit oder im Privaten. Anstatt die nötige Veränderung umzusetzen, bleibt es jedoch meist beim „müsste“. In der Theorie ist Veränderung unverzichtbar, in der Praxis fällt es dann oft relativ schwer, die Veränderungswünsche in der Organisation erfolgreich umzusetzen. Veränderungen lassen sich auf lange Sicht nicht vermeiden, aber sie lassen sich erfolgreich managen. Ein großer Teil dabei hat mit Kommunikation und Management zu tun.

### ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT, ABER WIE?

Dass an Veränderungen kein Weg mehr vorbei führt, müsste den meisten Unternehmen im Zuge der COVID-19 Krise bewusst geworden sein. War es früher der Change, der als Ausnahmezustand bezeichnet wurde, so ist es heute der Stillstand, der zur Ausnahme geworden ist. Veränderung wird immer mehr zum Normalzustand und das ist auch gut so (1). Denn in dem Moment, wo sich eine Organisation nicht mehr verändert, gibt es keine Innovation und kein Wachstum mehr und dieses Ziel hat vermutlich kein Unternehmen. Stetige Veränderung bedeutet somit stetiges Change-Management.

Von Veränderungen können Persönlichkeiten, Generationen, Systeme, aber auch ganze Branchen betroffen sein (1). Daher ist es wichtig, Strukturen und Organisationen so aufzubauen, dass sie veränderbar sind. Kommt es zu einem Change, können sich Unternehmen zwischen zwei Wegen der Umsetzung entscheiden: Die klassische Schule oder die emergente Schule (1). Das bedeutet, entweder wird der Change akribisch geplant und mithilfe von verschiedenen Methoden umgesetzt oder man beruft sich auf den Change, der grundsätzlich und automatisch in Unternehmen passiert.



Abbildung: Lorenz, M; Eichsteller, H. (1)

Egal für welche Methode sich ein Unternehmen entscheidet, es gilt: Veränderungen passieren nicht vom einen Tag auf den anderen und einfach nur den Change umsetzen zu wollen führt meist zu keinem erfolgreichen Ergebnis (2). Der wichtigste Schritt im Change Management steht Führungskräften und Leitern von Veränderungsmaßnahmen bevor: Sie müssen ihren Mitarbeiter deutlich machen, dass ein Change ansteht und wieso dieser notwendig ist. Denn, "nur wenn Management und Mitarbeiter gemeinsam die Dringlichkeit erkennen, dass Veränderungen notwendig sind, entstehen kollektiv erfolgreiche Lösungen" (3). Damit das im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden kann, gibt es einen Dreiklang mit Schlüsselbestandteilen eines erfolgreichen Changes.

## EIN DREIKLANG FÜR DEN CHANGE ERFOLG

Change-Management und Change Kommunikation hängen eng zusammen. Um Veränderungen im Unternehmen wirksam werden zu lassen, kommt jedoch noch eine dritte Komponente hinzu: Trainings. Zusammen bilden diese einen Dreiklang, der bei jeder Changeinitiative, egal wie klein oder groß diese ist, beachtet werden sollte.

### Change Management, Ziel: Commitment

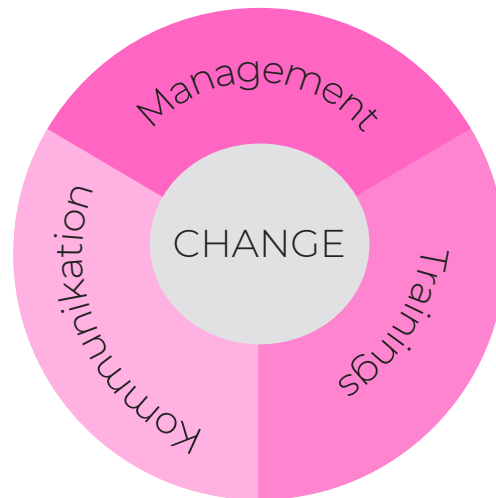
Beim Change Management liegt der Fokus darauf, Verständnis bei den Betroffenen zu schaffen. Für ein erfolgreiches Change Management ist es wichtig, die Personen so früh wie möglich in den Veränderungsprozess mit einzubinden. Man muss das Gefühl vermitteln, dass sie wissen, was auf sie zukommt.

### Change Kommunikation, Ziel: Awareness

Im Bereich der Change Kommunikation ist das Ziel darauf aufmerksam zu machen, dass eine Veränderung bevorsteht. Man erklärt, was für eine Art Veränderung vor der Tür steht, warum diese wichtig/relevant ist und klärt die Frage, ob und wieso das Unternehmen diese Veränderung braucht.

### Trainings, Ziel: Enable

Ausgangspunkt für Trainings ist, dass man die Beteiligten so weit hat, dass sie wissen, was passiert und darauf auch Lust haben. Jetzt müssen diese aber noch geschult werden. D. h., wenn ein Unternehmen ein neues System/Prozess einführt, dann müssen die Leute am Ende so geschult werden, dass sie in der Lage sind, das System optimal anwenden zu können.



### Warum sollten Unternehmen diese Aspekte beachten?

Eine Veränderung kann nur wirksam sein, wenn (fast) alle Beteiligten mitziehen. Das hat bereits 1964 McLuhan mit "The Medium is the Message" formuliert (4). Wer nur die Botschaft kommuniziert, wird nur einen kurzfristigen Effekt bei der Zielgruppe erreichen. Vielmehr braucht es ein Change Management, das möglichst alle aktiviert und zu Beteiligten (zum Medium) macht. Die Betroffenen brauchen das Gefühl, dass etwas mit ihnen und für sie geschieht, damit sie für eine Veränderung bereit sind.

Wer sich jetzt fragt, wie die ganze Theorie auch in der Praxis funktionieren soll, bekommt Handlungsempfehlungen im Experteninterview mit Lena Czichon.

#### Mehr zum Thema:

- (1) Lorenz, M. & Eichsteller, H. (2019). Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter.
- (2) Eichsteller, H. (2017). Warum braucht man Change Management für die Digitale Transformation?
- (3) Eichsteller, H. (2016). Erfolgreiches Change Management.
- (4) Czichon, L. (2021). How to talk about ... change: [https://www.muecke-roth.de/wp-content/uploads/15-04\\_2021\\_spotlight\\_how\\_to\\_talk\\_about\\_change\\_.pdf](https://www.muecke-roth.de/wp-content/uploads/15-04_2021_spotlight_how_to_talk_about_change_.pdf)

## EXPERTENINTERVIEW



MIT LENA CZICHON



Let's talk  
about  
change!

Warum braucht man Change Management für die digitale Transformation eines Unternehmens?

Digitale Transformation ist mit der größte Change den ein Unternehmen haben kann. Hierbei ist eine sehr gute Begleitung nötig. Gerade bei Change Themen, die die gesamte Organisation betreffen, braucht man viele Leute, die involviert sind. Auch hier ist es wichtig, von Anfang an ein gutes Change Network aufzubauen. Man muss eine Community schaffen, die über die Einführung hinweg bestehen bleibt, denn daraus entstehen wieder neue Ideen, die das Unternehmen weiterbringen können.

Wie hast du Change Management zu Corona Zeiten erlebt?

Alle Veränderungen, die durch die Coronasituation ausgelöst wurden, waren von Change Management betroffen. Hier mussten die Unternehmen ordentlich Arbeit leisten und den Mitarbeitern neue Strukturen vorleben und das Change Thema für Corona in der Corporate Communication verankern. Andererseits müssen sie die Voraussetzungen schaffen, dass sich die Mitarbeiter:innen auf die neue Situation einlassen können. Hierbei ist das Thema Angst von zentraler Bedeutung. Angst vor einer Ansteckung, Angst vorm impfen, Angst vor sozialer Isolation.

Da war es wichtig, genau hinzusehen, wo und wie man die Leute unterstützen kann. Auch im Hinblick auf das Thema impfen. Durch interne Teststationen konnte man herausfinden, welche Mitarbeiter geimpft sind und welche nicht und diese dann gezielt ansprechen. Solche Krisenstäbe sind auch Change Maßnahmen.

Wie bekommt man die überzeugt, die sich sträuben, den Change anzunehmen?

Die Betroffenen von Anfang an mitnehmen. Gerade die Querschläger, die schwierig sind und auf die man eigentlich keine Lust hat. Die sind am wichtigsten zu überzeugen und müssen am intensivsten betreut werden. Da ist es zunächst schwierig, überhaupt mitzukriegen, dass das der Fall ist. Wenn man das aber erst mal abgefangen hat, dann folgt die zeitintensive Changearbeit. Nun kann man diese Personen gezielt kontaktieren und herausfinden, welche Bedenken etc. sie haben. Und das ist etwas, was externe Consultants normalerweise nicht leisten können. Die bringen zwar die Frameworks für den Changeprozess mit, gehören aber nicht in die Organisation. Denen wird man nie so zuhören, die werden immer Leute von außen sein. Daher sehe ich den Knackpunkt darin, dass Change Kommunikation innerhalb der Organisation verankert sein muss.

Wie lange setzt man Change Kommunikation ein?

Man hört nie damit auf. Wenn man damit aufhört, dann hat man verloren. Normalerweise ist der Ablauf wie folgt: Erst rollt man einen Piloten aus, dann kommt die Roll-in Phase, die von Change Kommunikation begleitet wird. Wenn das neue System implementiert ist, dann braucht man die Themen weiterhin, weil sich Dinge ja kontinuierlich weiterentwickeln und verändern. Wenn nicht der Altzustand wieder hergestellt werden soll, dann muss man unbedingt immer mit dem Change-Management weiter machen.



### Was bringt Change Kommunikation zum Scheitern?

Wenn Change Kommunikation falsch oder gar nicht umgesetzt wird, können Projekte an jedem der 3 Schritte scheitern. Grund hierfür kann sein, dass die Organisation noch nicht bereit war für die Veränderung oder die Beteiligten nicht ausreichend oder zu spät mitgenommen wurden. Der Trainingsaspekt wird hierbei am meisten unterschätzt. Gerade bei Innovationsprogrammen oder technischen Themen ist die Awareness da, dass man hier ein Training braucht. Bei Themen, die weniger technisch sind, wird das häufig außer Acht gelassen.



Als Beispiel kann man hier eine Toolbox für Führungskräfte sehen. Diese wird den jeweiligen Personen an die Hand gelegt, weil das Unternehmen New Leadership umsetzen will und in der Box sollen die Führungskräfte alles finden, was sie dafür brauchen. Wenn diese aber nicht darauf trainiert werden, wie sie die Toolbox nutzen können, dann können die die noch so gut finden, aber eben nicht nutzen. Somit ist der Change gescheitert und das Geld, welches hinein investiert wurde, ist verloren gegangen, weil das Unternehmen es nicht geschafft hat, das Programm zu implementieren. Ein weiterer Punkt, an dem eine Implementierung scheitert, ist, wenn die Betroffenen die Veränderung nicht einsehen und sagen: „Nein, das mache ich so nicht“. Es gibt kaum Schlimmeres, wie wenn Unternehmen ein System einführen und die Mitarbeiter nutzen das dann nicht bzw. machen so weiter wie vorher.

Zusammengefasst: Man darf keinen der 3 Bestandteile vergessen. Wenn man eins außer Acht lässt, kilt das die Bereitschaft der Leute mitzumachen und den Change zu leben.

### Warum ist es so wichtig, die Beteiligten am Prozess teil haben zu lassen?

Hierbei kann man sich immer ganz gut erst mal in sich selbst reinversetzen. Grundsätzlich ist man offener für etwas, wenn jemand von Anfang an auf einen zu kommt und man sich nicht vor den Kopf gestoßen fühlt. Zudem kennen sich die Leute, die mit dem Thema täglich arbeiten, am besten aus und können dem Programmmanagement sagen, was nicht gut läuft und wo Potenzial drinsteckt. Fragen wie: "Was ist momentan am ineffizientesten?" Oder: "Was ist kundenrelevant?" können die Betroffenen am besten beantworten. So bekommt man nochmal einen neuen Blick. Change Kommunikation macht man also nicht nur, damit bestenfalls alle Betroffenen mit an Bord sind, sondern das bringt das Programm auch inhaltlich weiter.



### Welche Person übernimmt am besten die Trainings?

Diese können sowohl von intern als auch von extern gesteuert werden. Im gesamten 3er Konstrukt arbeitet man gerne mit Key Usern, d.h. innerhalb der Organisation gibt es Personen, die das Hütchen auf kriegen. Diese definieren und entwickeln bestenfalls das System mit, kennen sich dann gut aus und sind im Training als Trainer:innen involviert. Natürlich stehen diese dann aber auch über die Einführung hinaus im Daily Business für Fragen der Mitarbeiter bereit.

Als Beispiel nenne ich hier immer gerne eine SAP-Implementierung in einem Unternehmen. Das Unternehmen kann sich hierbei Consultants dazu holen, die entweder das Training machen oder dabei helfen Materialien für das Training zu entwickeln, die man dann später weiter nutzen kann.

#### Über Lena Czichon:

Lena Czichon ist Senior Manager für Change & Communication bei der Zeiss Group. Zudem ist sie Professional Scrum Master mit Kanban Zertifikat und Expertin für die digitale und agile Transformation von Unternehmen.



## Change Management: Mit Kulturwandel die digitale Transformation meistern

Ein Beitrag der Serie „Der Mensch im Mittelpunkt des strategischen Managements - ein Erfolgsrezept für die Krise“

von Alina Burkardt

Die Corona-Pandemie hat in der Arbeitswelt einen Wandel entfacht, der zuvor kaum vorstellbar war. Der Arbeitsplatz wurde in den eigenen vier Wänden eingerichtet, Videokonferenzen sind aus der Businesswelt nicht mehr wegzudenken, selbst das Onboarding neuer Mitarbeitende findet seither vermehrt digital statt - und ja, auch virtuelle Teamevents und Betriebsfeiern haben sich bewährt.

Ob zuvor bereits digital aufgestellt oder nicht: Die Corona-Krise wirkte in den Unternehmen wie ein Digitalisierungsbooster. So gaben ganze 92% der Befragten einer Studie im Auftrag des Digitalverbands Bitkom an, dass die Digitalisierung im eigenen Unternehmen durch die Corona-Pandemie an Bedeutung gewonnen hat. Und das ist längst kein kurzweiliger Trend mehr. Die Mehrheit der befragten Unternehmen möchte auch über die Pandemie hinaus die Digitalisierung vorantreiben.

Doch wie gelingt aus den angestoßenen Digitalisierungsprojekten, die häufig zunächst als Notfallmaßnahme initiiert wurden, ein nachhaltiger digitaler Wandel? So viel sei schon mal verraten: Nur, wenn die Transformation über die Einführung neuer Technologien hinausgeht und der Mensch im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses steht.

### Digitale Transformation erfolgreich managen - nicht ohne Kulturwandel

Die digitale Transformation gilt als größte Herausforderung des Change Managements, also der strategischen Steuerung eines Wandels von einem Ausgangszustand in einen Zielzustand. Denn nicht selten scheitern Digitalisierungsprojekte oder sind erfolglos. Das ist häufig dann der Fall, wenn die Menschen im Unternehmen nicht auf die Veränderungsreise mitgenommen werden. Denn die digitale Transformation erfordert vor allem eins: einen Wandel im Mindset und Verhalten der einzelnen Mitarbeitenden. Neben der Implementierung neuer Technologien und Prozesse, ist daher vor allem eine Anpassung auf kultureller Ebene an das digitale Zeitalter erfolgsentscheidend.

”

**Culture is either the roadblock or gateway to digital transformation.**

- Brian Solis, Digitalanalyst

Keine große Überraschung für diejenigen, denen die Kernbotschaft des Change Managements vertraut ist: „Die kritische Größe bei allen Veränderungsvorhaben ist der Mensch“ (Capgemini Consulting, 2017).

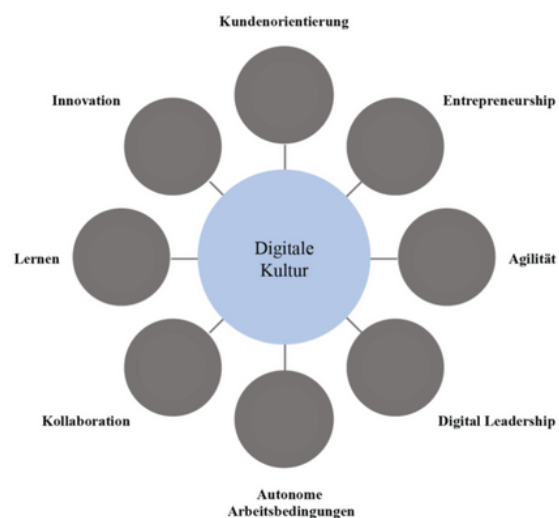
## Wertewandel als Katalysator der digitalen Transformation

Die Corona-Pandemie hat die Kultur der meisten Unternehmen bereits nachhaltig verändert - ob gewollt oder nicht. Denn neue Arbeitsformen wie Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit oder der digitale Führungsstil sind Erscheinungsformen der Unternehmenskultur.



Damit diese als Katalysator der digitalen Transformation wirkt, müssen sich jedoch auch die Werte und Einstellungen der Mitarbeitenden grundlegend ändern. Veränderungen dürfen nicht mehr, wie in traditionellen Kulturen oft üblich, als Gefahr wahrgenommen werden. Auch starre Hierarchien und Kontrolle blockieren den digitalen Wandel. Stattdessen erfordert die Digitalisierung Offenheit für Neues, eine Kultur, in der Fehler als Chance gesehen werden und die Bereitschaft, sinnvolle Risiken einzugehen. Dazu gehören flexible Arbeitsformen und ein Führungsstil, der auf Transparenz, Partizipation und Vertrauen setzt.

Im Rahmen der Change Management Studie 2017 hat die Unternehmensberatung Capgemini Consulting (heute Capgemini Invent) acht Merkmale einer digitalen Unternehmenskultur identifiziert, die entscheidend für den Erfolg der digitalen Transformation sind (Capgemini Consulting, 2017). Diese werden in der folgenden Abbildung veranschaulicht.



Quelle: Eigene Darstellung

Die Unternehmenskultur gilt somit als erfolgsentscheidender Ansatzpunkt für das Change Management im Zuge der digitalen Transformation. Gleichzeitig muss der Kulturwandel selbst gemanagt werden. Eine Herausforderung, die wiederum mithilfe von Ansätzen aus dem Change Management gemeistert werden kann.

## Den Kulturwandel meistern: Drei Erfolgsfaktoren aus dem Change-Management

Der Wandel hin zu einer digitalen Unternehmenskultur wurde bereits durch die Corona-Pandemie in Gang gesetzt. Der erste Schritt ist also schon geschafft. Wer jetzt die Weichen für einen ganzheitlichen Kulturwandel stellt, verwandelt anfängliche Notfallmaßnahmen in einen nachhaltigen digitalen Wandel.

Eine Mammutaufgabe, ohne Zweifel! Doch, wenn dabei die folgenden drei Erfolgsfaktoren des Change Managements berücksichtigt werden, kann der Kulturwandel nicht nur gelingen, sondern auch eine echte Chance darstellen.

### **Vision - Motivierende Ziele setzen**

Ist die Entscheidung für den Kulturwandel gefallen, müssen die Initiator:innen einen gemeinsamen Zielzustand definieren: Wie soll die gewünschte Unternehmenskultur in Zukunft aussehen? Eine klare, motivierende Vision ist die Basis für jeden Veränderungsprozess.

### **Person - Führungskräfte als Vorbilder**

Neben der Vision ist der Führungsstil entscheidend. Denn der Wandel steht und fällt in der Regel mit den Personen, die ihn initiieren und steuern. Bei 72% der digitalen Vorreiter agieren die Führungskräfte im Rahmen des Kulturwandels als Vorbilder. Sie zeigen Offenheit für Veränderungen, passen ihre Verhaltensweisen an und leben so den kulturellen Wandel vor.

### **Partizipation - Mitarbeitende als Change-Agents**

Wie bereits erwähnt, ist es entscheidend, alle Mitarbeitenden auf die Veränderungsreise mitzunehmen und in den Wandel zu integrieren. Dadurch lassen sich nicht nur Widerstände vorbeugen, sondern im Idealfall treiben die Menschen den Wandel sogar voran.

### **Mehr zum Thema:**

Bitkom (2021): Digitalisierungsschub in der Wirtschaft wird Pandemie überdauern, in: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierungsschub-in-Wirtschaft-wird-Pandemie-ueberdauern> (Zugriff am 08.02.2022).

Capgemini (2018): The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, in: [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf) (Zugriff am 08.02.2022).

Capgemini Consulting (2017): Culture First. Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change Management Studie 2017, in: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017-capgemini-consulting.pdf> (Zugriff am 08.02.2022).

Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren.

Stolzenberg, Kerstin; Heberle, Krischan (2021): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung.



Quelle: envato.de

## Change Management: Wie kannn Wandel erfolgreich sein?

von Chiara Tortorella

Globalisierung, Digitalisierung, Industrie 4.0 – heutzutage sind Unternehmen mit einer sich permanent veränderten Umwelt konfrontiert. Um auf dem Markt nicht unterzugehen und sich gegenüber der Konkurrenz zu behaupten, müssen Unternehmen maximale Wandlungsfähigkeit beherrschen. Andernfalls geraten sie schnell in den Schatten der Konkurrenz. Heute ist Wandel in Organisationen kein Sondervorgang mehr, sondern der Normalzustand. Die Ursachen für Veränderungen sind vielfältig: das Einführen neuer IT-Systeme, die Implementierung einer neuen Unternehmenskultur, das Einführen innovativer Geschäftsmodelle und vieles mehr. Damit ein produktiver Wandel geschieht, ist es wichtig die Mitarbeiter in die einzelnen Prozesse zu integrieren. Oft stehen jedoch Menschen Veränderungen skeptisch gegenüber.

### Was ist Change Management?

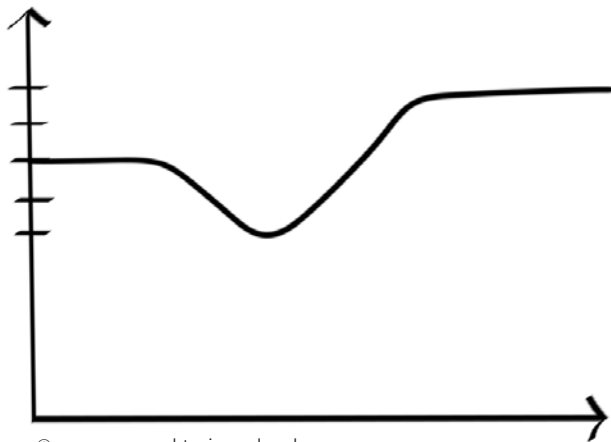
Als Change Management wird die stetige Anpassung von Unternehmensstrukturen und -strategien an veränderte Rahmenbedingungen bezeichnet.

(Schewe 2018)

Für sie steht die Frage „Was bedeutet Veränderung für mich?“ im Vordergrund. Den gegenwärtigen Zustand zu verlassen, führt bei vielen zu Unsicherheit und stellt ein großes Risiko dar. Das stellt Führungskräfte immer wieder vor große Herausforderungen. Wie kann ihnen heutzutage erfolgreicher Wandel gelingen? Mit welchen weiteren Herausforderungen haben sie zu kämpfen? Und welche Rolle spielt Kommunikation beim Change Management?



## Change Management - Basics



Die Change Kurve basiert auf der Forschung der Psychaterin Elisabeth Kübler Ross. Sie untersuchte, wie Angehörige damit umgehen, wenn sie einen geliebten Menschen verlieren. Im Unternehmenskontext beschreibt sie den klassischen Verlauf in einem individuellen Veränderungsprozess. Dieser besteht aus den folgenden Phasen:

1. **Schock** – Die Mitarbeiter geraten in eine Schockstarre .
2. **Verneinung, Widerstand** – Die Veränderung wird angezweifelt und verleugnet.
3. **Rationale Einsicht**- Die Mitarbeiter sehen ein, dass die Veränderung stattfinden muss und nicht mehr abzuwenden ist.
4. **Emotionale Akzeptanz**- Auch als „das Tal der Tränen“ bekannt. Diese Phase ist der Wendepunkt, an dem die Mitarbeiter alte Gewohnheiten loslassen und sich auf eine neue Realität einstellen müssen.

5. **Ausprobieren** – Die Mitarbeitern sind offen für Neues.

6. **Erkenntnis** – Die Mitarbeiter empfinden den Wandel als positiv und die Neugier auf Neues wird geweckt.

7. **Integration** – Die Mitarbeiter machen laufend Lernerfolge und die Veränderung stellt sich als Normalzustand ein.

Um die Berg- und Talfahrt der Change-Kurve zu beschleunigen, skizzierte John P. Kotter, Professor an der Harvard Business School, 8 Schritte, die den Veränderungsprozess fördern.

1. *„Create a sense of urgency“*  
(Dringlichkeit aufzeigen)
2. *„Create a powerful coalition“*  
(Führungscoalition aufzeigen)
3. *„Form a strategic vision and initiatives“*  
(Vision und Strategie entwickeln)
4. *„Enlist a volunteer army“*  
(Die Vision kommunizieren)
5. *„Enable action by removing barriers“*  
(Hindernisse aus dem Weg räumen)
6. *„Generate short-term wins“*  
(Kurzfristige Erfolge anstreben)
7. *„Sustain acceleration“*  
(Veränderung antreiben)
8. *„Institute change“*  
(Veränderungen in der Kultur verankern)

(Diehl 2020, Farnschläder 2022, Kotter 2012)

## Experteninterview mit Jens Dröge



©www.verrueckte-impulse.de

Jens Dröge ist Steinbeis-Zertifizierter Change Manager und -Business Coach, Zertifizierter LEGO® SERIOUS PLAY® - Moderator und -Master-Trainer, Innovator und Speaker.

Während seiner beruflichen Laufbahn begleitete er führende Unternehmen der Automobil- und Industriebranche bei ihren Change-Prozessen und unterstützte sie im Bereich Leanoptimierung. Seit 2019 arbeitet er in der absoluten Selbstständigkeit und hilft seinen Kunden, Wandel effektiv umzusetzen. Im Gespräch verrät er, wie Wandel als Führungskraft gelingen kann, welchen Herausforderungen sie gegenübersteht und warum Kommunikation dabei so wichtig ist.

### Wie gelingt mir der Wandel als Führungskraft in meiner Organisationsebene?

In erster Linie muss ich verstehen, wie Wandel funktioniert. Dieser beginnt in unseren Köpfen und mit der Frage „Why?“. Warum muss Wandel stattfinden und wie kann er umgesetzt werden? Als Führungskraft muss ich genau das meinen Mitarbeitern kommunizieren.

Hier ist es wichtig zu begreifen, dass Menschen individuelle Befindlichkeiten haben, auf die ich als Führungskraft eingehen muss. Darüber hinaus ist es wichtig, dass ich als Führungskraft vorausgehe und den Wandel selbst vorlebe, ganz nach dem Motto „walk the talk“.

### Welchen aktuellen Herausforderungen müssen sich Führungskräfte stellen?

Führungskräfte stehen heute sehr vielen Herausforderungen gegenüber, ob von externer oder interner Natur. Sicherlich war und ist die Pandemie eine der größten Herausforderungen. Durch das Arbeiten remote beobachte ich, dass Führungskräfte immer mehr Schwierigkeiten haben, ihre Teams zusammenzuhalten. Oft funktioniert nämlich die Online-Kommunikation nicht. Außerdem müssen sie sich Gedanken machen, wie es nach der Pandemie weitergeht, hier ist die neue Arbeitsplatzgestaltung ein großes Stichwort.



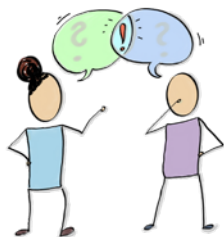
Quelle: canva.de

Oft haben es Führungskräfte des mittleren Managements besonders schwer: Sie müssen den Wünschen des Topmanagements gerecht werden und gleichzeitig die Mitarbeiter von unten mitnehmen.

Dazu kommt, dass man die persönlichen Ziele auch nicht außer Acht lassen darf. Weitere große komplexe Herausforderungen sind der aktuelle Fachkräftemangel und der Klimawandel. Außerdem müssen Führungskräfte lernen, mit Female Empowerment und Diversity umzugehen.

### Welche Rolle spielt Kommunikation im Change-Management?

Die Kommunikation ist in einem Veränderungsprozess das allerwichtigste. Sie muss offen, ehrlich und zielgruppengerecht sein. Besonders bei tiefgreifenden Veränderungen ist die Verunsicherung groß. Um alle Mitarbeiter abzuholen und durch den Prozess Schritt für Schritt zu begleiten, ist es notwendig, dass man in einer einfachen und klaren Sprache kommuniziert.



©www.verrueckte-impulse.de

*"Kommunikation ist das allerwichtigste"*  
- Jens Dröge

Außerdem sollte man keine falschen Versprechungen machen und nichts beschönigen. Das führt häufig zu großen Enttäuschungen und zu Demotivation bei den Mitarbeitern.

### Welche Auswirkungen hat die Pandemie auf den Change-Prozess?

Wie bereits erwähnt hat sich vor allem die Arbeitsweise verändert, also von Präsenz zu online. Darüber hinaus stehen die Führungskräfte der Herausforderung gegenüber, wie man remote an die Mitarbeiter herankommt und sie während des Change-Prozesses begleiten kann. Wandel kann aber auch immer eine Chance sein. Durch das Arbeiten von zuhause sind wir mobiler und flexibler.

### Sie haben jahrelang Führungskräfte begleitet und beim Change-Prozess unterstützt. Was war dabei Ihre größte Herausforderung?

Die größte Herausforderung für mich war ein Top-Management, das andere Ziele verfolgte, als es kommunizierte. Zusätzlich hat es Entscheidungen getroffen, die gegen den Wandel gerichtet waren, statt ihn zu fördern. Wandel kann nur dann funktionieren, wenn alle mitmachen und diejenigen, die den Wandel wollen, auch vorleben. Es ist wichtig, dass das Management als gutes Beispiel vorangeht. Das ist wie bei der Kindererziehung: Wenn ich nicht will, dass meine Kinder über eine rote Ampel laufen, darf ich selbst auch nicht bei Rot über die Straße gehen.



©www.verrueckte-impulse.de

### Key Take Aways

- ✓ Menschen sind emotionale Lebewesen mit unterschiedlichen Befindlichkeiten. Aus diesem Grund ist es wichtig, individuell auf sie einzugehen.
- ✓ Menschen stehen Veränderungen zunächst skeptisch gegenüber.
- ✓ Kommunikation ist das A und O für das Gelingen eines Veränderungsprozesses.
- ✓ Kommunikation muss zielgruppengerecht, offen und ehrlich sein.
- ✓ Führungskräfte stehen großen Herausforderungen gegenüber: Führen und Begleiten des eigenen Teams online, neue Arbeitsplatzgestaltung, Fachkräftemangel, Diversity und vielem mehr.
- ✓ Damit Wandel gelingen kann, muss das Management beziehungsweise müssen die Führungskräfte als gutes Beispiel vorangehen.
- ✓ Jeder Wandel bringt Chancen mit sich.



Quelle:envato.de

### Mehr dazu:

- Diehl, A. (2020): Kotter Change Management- Ein 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen <https://digitaleneuordnung.de/blog/kotter-modell/> (abgerufen am 4.2.2022)
- Eichsteller, H. (2016): Herausforderung Digitale Transformation- Strategie- und Change Management Modelle auf dem Prüfstand. In: Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR) (Hrsg.): BOARD- Zeitschrift für Aufsichtsräte.
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter: souveräne Performance in 8 Schritten.
- Farnschläder, L. (2022): Die Change-Kurve -7 Phasen der Veränderung <https://nativdigital.com/change-kurve/> (abgerufen am 3.2.2022)
- Kotter, J. (2021): The 8-Step Process for Leading Change <https://www.kotterinc.com/8-step-process-for-leading-change/> (abgerufen am 3.2.2022)
- Kübler-Ross, E. (2005): Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss.
- Landes, M. & Steiner, E. (2013): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. In: Landes, M. & Steiner, E. (eds) Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis.
- Schewe, G. (2018): Change Management <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986> (abgerufen am 3.2.2022)



# NEW NORMAL – INNOVATION

---



“

**CHANGE IS THE LAW OF LIFE AND THOSE WHO  
LOOK ONLY TO THE PAST OR PRESENT ARE  
CERTAIN TO MISS THE FUTURE.**

- JOHN F. KENNEDY



## Definition von New Normal

---

Das „New Normal“ wird einer vermeintlich alten Normalität gegenübergestellt und beschreibt synonym eine neue Wirklichkeit mit strukturverändernden Auswirkungen, ausgelöst durch einschneidende Krisen oder disruptive Ereignisse. Um als Unternehmen nachhaltig erfolgreich im „neuen Normal“ und der Zukunft zu bestehen, bedarf es einer wirtschaftlichen und strategischen Anpassungsfähigkeit: Was gestern noch galt, muss ab morgen neu erarbeitet werden.

## NEW NORMAL – NEW EVERYTHING? STRATEGISCHES MANAGEMENT IN CHARGE

Von Lisa Frisch

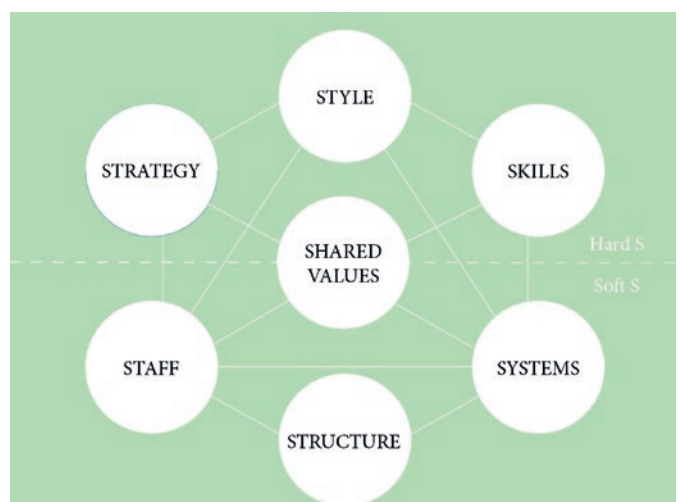
In meinen ersten beiden Artikeln (zum den Themen Leitbilder und Leadership) rund um das moderne strategische Management wurde bereits deutlich: Unternehmen müssen sich verändern und sich an aktuelle Bedingungen anpassen - und für Veränderung ist vor allem das strategische Management verantwortlich. Was nun eigentlich auf der Hand liegt, ist die Tatsache, dass Veränderung in einem Bereich normalerweise nicht ausreicht. Denn wo ein Zahnrad in Bewegung gesetzt wird, folgen weitere - gerade in Unternehmen, in denen ja normalerweise keine Abteilung vollkommen unabhängig von der anderen agiert.

Ein anschauliches Modell, das diese Zusammenhänge verdeutlicht, ist das 7-S Modell der Unternehmensberatung McKinsey. Obwohl dieses bereits in Ende der 1970er Jahre entwickelt wurde, ist es auch heute noch top aktuell und ein wichtiges Tool im strategischen Management - auch wenn sich der Fokus von der ursprünglichen Frage nach der Veränderungsfähigkeit einer Organisation eher in Richtung einer Komplexitätsanalyse verschoben hat. Im folgenden Artikel möchte ich anhand des 7-S Modells aufzeigen, was es für eine Organisation als Ganzes bedeutet, sich an das „New Normal“ anzupassen. Dieses ist nämlich ein gutes Beispiel dafür, dass es nicht mit einer einzelnen Aktion à la „wir schicken einfach ein paar Mitarbeitende ins Home

Office“ getan ist. Vielmehr braucht es für eine nachhaltige Veränderung in diese Richtung den Blick auf die gesamte Organisation mit all ihren Bestandteilen und das Verständnis für das Zusammenspiel einzelner Zahnräder.

### Das 7-S Modell

Grundlegend besteht das Modell - wie es der Name schon verrät - aus sieben Themenfeldern, die in die „Soft S“ und die „Hard S“ unterteilt sind:



Alle sieben Themenfelder sind dabei miteinander verbunden - eines beeinflusst also das andere und ist gleichzeitig abhängig von einer Vielzahl anderer Felder. Die kreisförmige Anordnung zeigt außerdem, dass es keinen Startpunkt gibt, an dem eine Organisation ansetzen sollte - und dass erst einmal kein Bereich wichtiger ist als der andere.

Zum Einsatz kommt das Modell heute vor allem, um zu analysieren, wie effizient eine Organisationsstruktur ist und inwiefern interne Prozesse verändert werden müssen, damit am Ende alle sieben Felder optimal zusammenpassen. Dies spielt insbesondere dann eine Rolle, wenn es darum geht, Changeprozesse anzustoßen und Veränderungen zu implementieren. In gewisser Weise dient das Modell somit dazu, den Erfolg eines Unternehmens in die Zukunft einzuschätzen.

**Was bedeuten nun die verschiedenen Bereiche und wie sollten sie idealerweise aussehen, damit das „New Normal“ funktioniert?**

Widmen wir uns zur Beantwortung dieser Frage einem Feld nach dem anderen.

## Style

Der „Style“ beschreibt im Prinzip die Kultur im Unternehmen: Wie handelt das Unternehmen? Welcher Führungsstil ist vorherrschend? Wie wird gehandelt? Während es hierbei natürlich schwer ist, „Kultur“ in konkrete Worte zu fassen und greifbar zu machen, ist sie ein essenzieller Faktor für den Unternehmenserfolg - gerade jetzt. Denn Innovation, Veränderung, Weiterentwicklung und flexible Reaktionsmöglichkeiten können nur dann funktionieren, wenn es im Unternehmen den richtigen Nährboden dafür gibt. Eine Kultur, die in der schnelllebigen Welt von heute beispielsweise starre Strukturen mit strengen Hierarchien und eine „Wir haben das schon immer so gemacht“-Mentalität verfolgt, hindert das Unternehmen daran, schnell auf Veränderungen zu reagieren - oder sich über-

haupt zu verändern. Natürlich kann eine Anpassung des Styles alleine aber noch nicht viel bewirken - andere Bereiche wie Strategien und Systeme müssen entsprechend passende Eigenschaften vorweisen, damit das Konstrukt funktionieren kann.

## Skills

Der Bereich Skills deckt die im Unternehmen gesammelten Fähigkeiten ab - als Ganzes als auch in Bezug auf das Individuum. In einer [Untersuchung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e.V.](#) in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company wurde 2021 ein Framework erarbeitet, welches vier „Future Skills“ Kategorien mit zugehörigen Fachgebieten definiert:

- **digitale Schlüsselkompetenzen**, z.B. agiles Arbeiten, Digital Learning und Digital Collaboration
- **technologische Kompetenzen**, z.B. Data Analytics & KI, Softwareentwicklung und IT-Design
- **transformative Kompetenzen**, z.B. Innovationskompetenz, Urteilsfähigkeit und Veränderungskompetenz
- **klassische Kompetenzen**, z.B. Kreativität, interkulturelle Kompetenz und Resilienz

Damit wird deutlich, dass - angenommen, wir wollen die agile Unternehmenskultur wie zuvor beschrieben etablieren - Unternehmen eine größere Vielfalt an Kompetenzen benötigen, als es bisher der Fall war. Die vielen (teilweise relativ neuen) Bereiche benötigen explizit darauf spezialisierte Fachkräfte, die als Expert:innen das Unternehmen unterstützen. Gleichzeitig müssen Unternehmen auch einen Blick darauf haben, wie sie ihre gesamten Fähigkeiten - also das, was sie tun und was ihre Hauptaufgabe ist - weiterentwickeln und zukunftsorientiert optimieren können.

## Systems

Unter die Überschrift „Systems“ fallen alle Prozesse innerhalb des Unternehmens. Dazu zäh-

len sowohl formale Prozesse als auch technische Systeme, die diese unterstützen. Beide Teilbereiche bedürfen besonderer Aufmerksamkeit, wenn es darum geht, das Unternehmen zukunftsfit zu machen. Denn die Prozesse müssen so gestaltet werden, dass flexible und schnelle Reaktionen möglich sind. Dabei können moderne Tools und Technologien, die die Prozesse automatisieren oder zumindest unterstützen, helfen.

Auch hier wird wieder der Zusammenhang zu anderen Feldern sichtbar: Denn das beste System funktioniert nur, wenn unter anderem die entsprechenden Struktur- und Stilmerkmale existieren, in die sich die Systeme eingliedern können.

### Structures

Unter Structure versteht man im 7-S Modell den Aufbau des Unternehmens - sprich, wie Verantwortlichkeiten und Aufgaben verteilt werden und wer an wen berichtet. Die Bandbreite an Möglichkeiten ist hierbei groß: Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien-, Matrixorganisation... Je nach Unternehmen und Branche können unterschiedlichste Formen sinnvoll sein. Für die Arbeit im „New Normal“ sind jedoch tendenziell Strukturen von Vorteil, die einerseits flexibel genug sind, um auf unerwartete oder neue Situationen gut reagieren zu können, andererseits aber auch nicht zu kompliziert und unübersichtlich sind. Bildlich gesprochen könnte man von „dehnbaren“ Strukturen sprechen, die sich bei Bedarf bis zu einem gewissen Grad verbiegen lassen, aber nicht sofort „reißen“ und anschließend vollkommen neu aufgebaut werden müssen.

### Staff

Abgeleitet aus der Feststellung, dass immer mehr und immer spezifischeres Wissen nötig wird, ergibt sich auch die Antwort auf die Frage, welche Rolle die Ressource Mensch im Unternehmen heute spielt: Eine sehr, sehr große. Denn letztendlich beeinflussen die Menschen

im Unternehmen, wo dieses hinsteuert und stellen das benötigte Wissen zur Verfügung. Im New Normal müssen Unternehmen also versuchen, ihre Mitarbeitenden so auszuwählen, dass sie zum einen zur Kultur und den gemeinsamen Werten passen, zum anderen aber auch in der Lage sind, festgelegte Strategien umzusetzen und weiterzuentwickeln.

### Strategy

Ja, im strategischen Management über Strategien zu sprechen, ist naheliegend. Trotzdem ist es kein Thema, das sich von selbst erklärt. Denn Strategien sind komplex, müssen vielen Anforderungen gerecht werden und im Prinzip jeden möglichen Fall berücksichtigen. Und in den letzten Jahren sind sie schnelllebig geworden: Wo gestern Plan A noch optimal gewesen wäre, ist morgen vielleicht schon eher C oder D die richtige Wahl. Und wo man sich vor einiger Zeit noch hauptsächlich auf sich selbst konzentrieren musste, muss man heute besonders stark auf seine Umwelt achten: Was möchten meine Kund:innen, was meine Lieferant:innen, was meine Geschäftspartner:innen, was meine Mitarbeitenden? Strategien sind und werden damit immer mehr darauf angelegt, sich vom Wettbewerb abzuheben und Alleinstellungsmerkmale auszuarbeiten.

### Shared Values

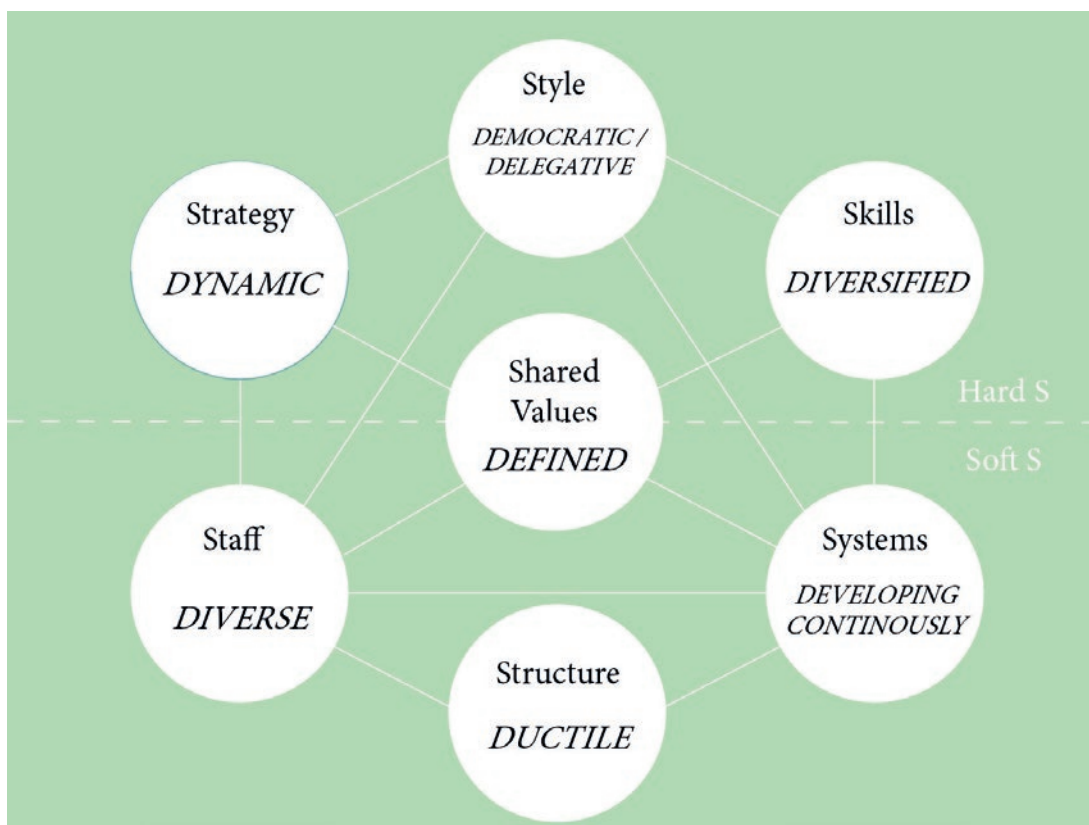
Die Shared Values (geteilten Werte) stehen in der Mitte des Modells, zwischen allen anderen Bereichen. Diese Position ist kein Zufall: Anfangs hieß dieser Bereich nämlich noch „Superordinate Goals“ - „übergeordnete Ziele“. Darunter fassten die Entwickler des Modells, Tom Peters and Robert Waterman, die Gesamtziele des Unternehmens, auf die alle Bereiche gemeinsam hinarbeiten, sodass dieses Feld alle miteinander verbindet. Nach der heutigen Auffassung sind dieses Verbindungsglied die Kernwerte des Unternehmens: Sie sind die Grundlage für jegliches Handeln und letztendlich auch für alle Entscheidungen. Dieser Bereich ist auch der einzige, bei dem keine eindeutigen Tendenzen für das

„New Normal“ ausgesprochen werden können. Denn jedes Unternehmen hat andere Ziele, die es auf unterschiedlichste Arten und Weisen erreichen kann. Werte lassen schwer in richtig oder falsch unterteilen - wichtig ist im Zusammenhang mit Unternehmen heute nur mehr denn je, dass die gemeinsamen Werte klar definiert sind. Nur so können sie den Beteiligten als Orientierungspunkt dienen und zum Unternehmenserfolg beitragen.

### Die 7 Ds für eine erfolgreiche Zukunft

Wie also müssten die 7-S aussehen, damit man nach der Analyse mit dem Modell sagen kann: „Das Unternehmen hat gute Chancen für die Zukunft!“

Um diese Frage zu beantworten und noch einmal zusammenzufassen, was im Hauptteil des Artikels beschrieben wurde, habe ich die 7-S in die „7-D“ umgewandelt. Jedes D entspricht dabei einem essenziellen Merkmal des Bereiches, das dort in der heutigen Welt besonders ausgeprägt sein sollte.



Spannende Quellen zu diesem Thema:

[Albrecht, A. \(2021\). Organisation und Führung. In Zukunftsgerecht führen.](#)

[Schawel, C. und Billing F. \(2012\). 7-S-Modell. In: Top 100 Management Tools.](#)

[„How to future-proof your organization“ - Interview mit McKinsey.](#)



# BLUE OCEAN & VALUE INNOVATION

Strategische Handlungsoptionen im Innovationsmanagement:  
Wertschöpfungspotentiale entdecken und neue Märkte erschließen

Im Hinblick auf die zunehmend schwierigere Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen gegenüber den von der Konkurrenz angebotenen Alternativen möchte ich in diesem Beitrag auf das Konzept der Nutzeninnovation eingehen, die in der Blue Ocean Strategy verankert ist.

Die Blue Ocean Strategy wurde von W. Chan Kim und Renée Mauborgne an der INSEAD Business School entwickelt und anhand empirischer Untersuchungen validiert. In ihrem Kern steht das Ziel, einen neuen, unumkämpften Markt zu schaffen, zu erobern und damit den Wettbewerb irrelevant zu machen - den sogenannten "Blue Ocean". Im Gegensatz dazu existiert der Red Ocean, der von Preiskampf und Verdrängung geprägt und symbolisch "blutrot" gefärbt ist.

## Was passiert im Red Ocean?

Die roten Ozeane beschreiben alle heute existierenden Branchen, also den bekannten Marktraum. Dort sind die Branchengrenzen definiert; die Unternehmen versuchen, ihre Konkurrenten innerhalb des bestehenden Marktes zu übertreffen und sich den größtmöglichen Anteil an der vorhandenen Nachfrage zu sichern. Im Red Ocean werden Entscheidungen häufig anhand klassischer Wettbewerbsstrategien getroffen, z.B. über eine angestrebte Kostenführerschaft, eine Differenzierung über Image, Design, etc. oder über eine

sogenannte Nischenstrategie, die eine strategische Konzentration auf bestimmte Zielgruppen, Segmente oder Märkte impliziert.

## Überleben im Red Ocean

In vielen Fällen lassen sich kurzfristige Verbesserungen realisieren, indem Einflussfaktoren wie Preis, Design oder Definition der Nische verändert werden. Im Rahmen der weiter fortschreitenden Digitalisierung sowie aufgrund der veränderten Bedürfnisse ihrer Kund:innen werden viele Unternehmen jedoch irgendwann an die Grenzen inkrementeller Veränderungen stoßen. Hier kann es an der Zeit sein, bekannte Wege zu verlassen. Die Blue Ocean Strategy ist dabei Impulsgeberin und kann das Unternehmen aus dem umkämpften roten Ozean in die Weiten neuer Märkte führen. Die Strategie basiert auf der Auffassung, dass Marktgrenzen und Branchenstrukturen flexibel sind, d.h. dass sie durch Handlungen der Akteure neu gestaltet werden können. Wie kann dies ermöglicht werden?

## Der Weg in den Blue Ocean

Die Blue Ocean Strategy ist als Innovationsansatz bereits etabliert und wird in vielen Workshop-Konzepten umgesetzt. Für Unternehmen gibt es daher eine Vielzahl an Möglichkeiten, mit professionellen Berater:innen eine individuelle Blue Ocean Strategy für ihre jeweiligen Produkte / Dienstleistungen

zu entwickeln. Aber auch kleinere Unternehmen und Start-Ups sollten bei strategischen Entscheidungen in Richtung Blue Ocean blicken. Im Folgenden stelle ich das passende Toolkit vor und zeige anhand der Dienstleistungs- und Digitalbranche, wie Wertschöpfungspotentiale außerhalb des bekannten Marktes identifiziert werden können. Es gilt dabei zu beachten, dass es sich um allgemein formulierte Empfehlungen für die übergeordneten Geschäftszweige Dienstleistungen / Digitale Produkte handelt, die bei der Umsetzung jeweils im konkreten Unternehmenskontext betrachtet werden müssen.

#### Das Blue Ocean Toolkit

Im Kern der Blue Ocean Strategy steht die Nutzeninnovation. Um den Weg aus dem roten in den blauen Ozean zu schaffen, muss diese erkannt und entwickelt werden. Über sogenannte **Wertkurven** wird analysiert, welche Dimensionen des Produkts bzw. der Dienstleistung einen Kundenwert generieren und somit strategisch fokussiert werden sollten. Mithilfe des Blue Ocean Toolkits, den sogenannten **4 Aktionsfeldern**, werden die Dimensionen explizit untersucht. Man unterscheidet vier Felder, die jeweils für ein strategisches Handlungsfeld stehen. Um die Nutzeninnovationen auszuarbeiten, empfehlen sich **Such- bzw. Innovationspfade**, die für jedes Unternehmen individuell gewählt werden und sich daher weniger für die Ableitung allgemeiner Handlungsempfehlungen eignen.

»Die besten CMOs verfolgen nicht nur einen einzelnen Trend. Sie setzen stattdessen auf Innovationen. Und zwar so tiefgreifend, dass sie damit neue Märkte für ihr Unternehmen gewinnen und so ein ganzes Ökosystem neu erfinden können.«

// Dr. Gordon Euchler, Director Creative Consultancy bei Deloitte

#### 4 Aktionsfelder -

##### 4 Strategische Handlungsfelder

// Erase: Welche Faktoren generieren keinen Wert für die Kund:innen, sind unverhältnismäßig teuer oder nicht erfolgskritisch?

// Reduce: Auf welche Faktoren kann ich als Unternehmen aktuell (noch) nicht verzichten? Welche sind für mein Produkt zwar wichtig, aber nicht entscheidend?

// Raise: Welche Faktoren können über den Branchenstandard gehoben werden? Was schätzen meine Kund:innen besonders?

// Create: Welche Faktoren kann ich neu erschaffen? Was braucht mein Produkt, um ganz neue Nachfrage zu schaffen?

#### Warum Blue Ocean?

Das Innovationskonzept hat eine Win-Win-Situation zum Ziel. Durch die Schaffung neuer, bisher nicht dagewesener Nachfrage können neue Märkte erschlossen werden, auf denen keine Wettbewerber bekämpft werden müssen. Die Strategie integriert Wertschöpfung, Gewinn und Menschen und stellt so einen nachhaltigen Innovationsmanagement-Ansatz dar, bei dem niemand auf der Strecke bleibt.

#### Weiterführende Informationen

Eichsteller, Harald / Lorenz, Michael (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter

Chan Kim, W. & Mauborgne, Renée (2004): Blue Ocean Strategy

Porter, Michael E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors

Bahnbrecher-Podcast (2020, Spotify): Innovationsmanagement by encore #17 Blue Ocean Strategy

# BLUE OCEAN: STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER

| Handlungsfeld                                                                                           | Dienstleistungs-<br>branche                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Digitale Produkte<br>(z.B. Apps)                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  Erase / Eliminieren   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Teilprozesse der Dienstleistung, die keinen Wert für meine Kund:innen schafft?</li> <li>• Wie ist das Input-Output-Verhältnis einzelner Teilprozesse?</li> <li>• Ist Teilprozess XY für das Endergebnis relevant?</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Funktionen, die keinen (Mehr-)Wert für meine Kund:innen schaffen?</li> <li>• Gibt es Funktionen, die sich sogar negativ auf die User Experience auswirken?</li> <li>• Zahlt Funktion XY auf meine strategischen Ziele ein?</li> </ul> |
|  Reduce / Reduzieren | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann ich bei Teilprozessen weniger Aufwand betreiben, ohne die Ergebnisqualität proportional zu verringern?</li> <li>• Gibt es Bereiche/Elemente, die sukzessive verringert werden können?</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann ich Funktionen mit weniger Input realisieren?</li> <li>• Gibt es Elemente innerhalb des digitalen Produkts, die bereits an Relevanz verlieren und sukzessive reduziert werden können?</li> </ul>                                         |
|  Raise / Steigern    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Elemente habe ich bisher unterschätzt, die Kund:innen sehr wichtig sind?</li> <li>• Wo lässt sich mit etwas mehr Input eine deutlich höhere Ergebnisqualität erzielen?</li> <li>• Worauf sprechen mich Kund:innen vielleicht explizit an, weil es sie so begeistert?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es Elemente, die besonderen Wert für meine Kund:innen schaffen?</li> <li>• Aspekt User Tracking: Welche Elemente haben eine hohe Verweildauer, hohes Engagement, lösen häufig Conversions aus etc.?</li> </ul>                           |
|  Create / Kreieren   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kann ich die Experience meiner Kund:innen emotionaler gestalten?</li> <li>• Gibt es Elemente in meinen Prozessen, die einzigartig sind?</li> <li>• Gibt es durch die aktuelle Situation neue Nachfrage, die noch nicht bedient wird?</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie lässt sich die UX emotional aufladen?</li> <li>• Welche Trends beobachte ich in anderen Branchen, die mein Produkt zukünftig betreffen werden?</li> <li>• Lassen sich aus den User-Daten unbediente Bedürfnisse erkennen?</li> </ul>      |

## Input // Dank

Vielen Dank an alle Teilnehmenden des Workshops zur Blue Ocean Strategy im Rahmen des Moduls Innovationsmanagement bei Prof. Eichsteller am 20.12.2021. Einige Gruppen haben tolle Impulse gesetzt und Nutzeninnovationen hervorgebracht, die an dieser Stelle in die Handlungsempfehlungen eingeflossen sind. So geht #teamwork.

# Einführung

*“Der beste Weg, gute Ideen zu erhalten, besteht darin, möglichst viele Ideen zu entwickeln”  
Linus Pauling*

Innovationen gehören heutzutage zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmen. Es gibt daher kaum noch Organisationen, die nicht eine permanente Weiterentwicklung und Erbringung von Innovationen zum Ziel haben. Um auf dem Markt die Chancen zu erhöhen, müssen Unternehmen einen einmaligen Mehrwert bieten und sich damit von den Wettbewerbern abheben oder neue Märkte erschließen. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie die Erschließung neuer Einkommensquellen stehen ebenfalls im Fokus des Innovationsmanagements. Daher ist es essentiell Alleinstellungsmerkmale zu generieren.

Innovationen können allerdings auch bestehende interne Abläufe verbessern und Kosten einsparen. Als die vier größten Innovationstreiber wird der technologische Fortschritt, das dynamische Marktumfeld, der stetige Wettbewerb sowie die wandelnde Kundenerwartungen betrachtet. Für Unternehmen gilt es hier anzusetzen, um daraus Fortschritte in Form von konkreten Innovationen zu generieren. Entsprechend vielfältig gestalten sich die Aufgaben und Ziele des Innovationsmanagements.

Am Anfang dieser Entwicklung steht allerdings immer eine Idee. Kreativitätstechniken bieten hierbei die beste Voraussetzung, um eine solche Idee zu finden und zu entwickeln. Sie gelten als Denkhilfe und werden in der Ideenfindungsphase angewandt. Das Ziel von Kreativitätstechniken ist es, den Prozess der Ideenfindung zu beschleunigen und Unterstützung sowie Denkhilfe für neue Denkwege zu sein. Im Folgenden wird eine Auswahl an Kreativitätstechniken näher beschrieben. Darüber hinaus gibt es allerdings viele weitere, etablierte Kreativitätstechniken, die in Innovationsprozessen angewendet werden können.

# KREATIVITÄTS- TECHNIKEN

## 6-3-5 Methode

Bei der 6-3-5 Methode geht es darum, in kurzer Zeit sehr viele Ideen zu generieren.

Dabei wird die Grundidee immer wieder weitergedacht, verfeinert und gemeinsam neue Gedankengänge entwickelt.

### Ablauf:

Jeder der sechs Teilnehmenden erhält ein vorbereitetes Arbeitsblatt, inklusive Frage. Daraufhin verfassen alle innerhalb von drei Minuten drei Ideen zur Frage und tragen diese in die drei Spalten der ersten Zeile ein. Danach werden die Arbeitsblätter im Uhrzeigersinn weitergereicht. Jetzt wird versucht, die bereits genannten Ideen zu ergänzen und weiter zu entwickeln. Dieser Weitergabezyklus wird so lange wiederholt, bis die letzte Zeile des Arbeitsblattes ausgefüllt ist. So können innerhalb von 30 Minuten 108 Ideen entwickelt werden.

## Scamper

Die 7 Buchstaben der SCAMPER-Methode stehen für Kreativität. Durch sieben gezielten Aufforderungen werden neue Ideen generiert.

Jeder Buchstabe von SCAMPER steht für eine Richtung, in welche man neue Ideen entwickeln kann.

### Ablauf:

Nachdem die Fragestellung, Ziel und Zeit festgelegt wurden, werden die sieben SCAMPER-Bereiche nach und nach von den Teilnehmenden bearbeitet. Dabei handelt es sich um folgende Bereiche:

1. Substitute
2. Combine
3. Adapt
4. Modify
5. Put to another use
6. Eliminate
7. Reverse

Im Anschluss erarbeiten die Teilnehmenden eine abschließende Analyse.

## 6-Hüte-Methode

Bei der 6-Hüte-Methode werden sechs verschiedene Rollen und Blickwinkel eingenommen, durch den neue Ideen entwickelt werden sollen.

Das Gehirn arbeitet zwar gerne in eingefahrenen Bahnen, kann sich jedoch auf Zuruf in andere Denkweisen begeben. Dies kann zu spannenden Gedanken und Ideen führen.

### Ablauf:

Jeder der sechs Teilnehmenden erhält eine Startfarbe. Daraufhin beschäftigen sich alle mit dem Thema unter Rücksichtnahme des aktuell bestimmten Denkhuts. Nun erfolgt ein Wechsel der Farbe für alle. Dieser Ablauf wird so lange wiederholt, bis jeder einmal alle sechs Hüte auf hatte. Danach erfolgt die Diskussion und Bewertung der entstandenen Ideen, Vorschläge und Gedanken. So können innerhalb von 30 Minuten Lösungen und Antworten aus unterschiedlichen Blickwinkeln generiert werden.



# KREATIVITÄTS- TECHNIKEN

## Reizwortmethode

Mit der Reizwortmethode können neue Verknüpfungen bzw. Zusammenhänge erkannt werden, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben.

Reizwörter führen dazu, dass man aus den gelernten Denkmustern ausbricht. Dadurch lassen sich andere Sichtweisen einnehmen und neue Ideen entwickeln.

### Ablauf:

Zunächst wird ein Zufallsbegriff (Reizwort) ausgewählt. Damit werden dann möglichst viele Assoziationen aufgestellt, ohne Orientierung an der Fragestellung. Diese Assoziationen werden im nächsten Schritt mit der Problemstellung verbunden, dabei ist eine Kombination untereinander möglich.

Durch das Nutzen der Assoziationen sollen letztendlich Lösungen und Ideen entwickelt werden.

## Kopfstandmethode

Mit der Kopfstandmethode können durch die gezielte Umkehrung von Aufgabenstellungen neue Lösungen entwickelt werden.

Auf den Kopf stellen hilft: eine Umkehr der Perspektive fördert kreative Lösungs-ideen, denn Menschen fällt es oft leichter Kritik zu formulieren, anstatt Ideen zu entwickeln.

### Ablauf

Zunächst wird eine zentrale Fragestellung verfasst, mit welcher neue Ideen oder -lösungen beantwortet werden sollen. Daraufhin wird die Frage ins Negative umgekehrt. In den nächsten 30 Minuten werden nun alle Antworten und Ideen notiert. Die Teilnehmenden schreiben nun auf, wie die Antworten letztendlich real umgesetzt werden können.

## Lego Serious Play

Eine etwas andere Art der Ideenfindung und Strategieentwicklung innerhalb des Innovationsmanagement sind die Lego Baukästen.

Durch das Bauen mit den Händen werden kreative Energien freigesetzt und macht abstrakte Ideen greifbarer. Zeitgleich können neues Wissen und neue Ideen entstehen.

### Ablauf:

Zunächst wird den Teilnehmenden die Aufgabe präsentiert. Im nächsten Schritt geht es dann bereits an das Bauen. Die Teilnehmenden bauen ihre Antwort mit speziell zusammengestellten LEGO-Steinen. Hierbei können sie ihren Modellen eine Bedeutung zuschreiben und eine Geschichte entwickeln. Alle Teilnehmende teilen ihre Geschichten und Interpretationen untereinander. Zum Abschluss werden die Teilnehmende zur Reflexion ermutigt.

# Key Takeaways

**Jede der Kreativitätstechniken hat ihre Vor- und Nachteile. Es gibt nicht die eine, beste Kreativitätstechnik. Daher gilt es, verschiedene Methoden auszuprobieren, zu kombinieren und herauszufinden, womit man selbst oder im Team die besten Ergebnisse erzielen kann.**

## 01

### Denkhilfe

Kreativitätstechniken sind Denkhilfen und werden in den Ideenfindungsphasen von Kreativitätsprozessen verwendet. Sie sollen Unterstützung und Anregung für neue Denkwege sein und dadurch möglichst viele Ideen mit ihrer Hilfe generiert werden.

## 02

### Mindset

Kreativitätstechniken bieten strukturelle und mentale Hilfe, um auch in ideenfeindlichen Situationen leicht neue Gedankenkombinationen denken zu können. Um Kreativitätstechniken erfolgreich anzuwenden, muss ein Verständnis für die innere Dynamik kreativer Prozesse vorhanden sein. Eine offene, vertrauensvolle Atmosphäre und das richtige Mindset ist dabei Grundvoraussetzung.

## 03

### Prinzipien

Um Kreativitätstechniken erfolgreich anzuwenden gilt es folgende Prinzipien zu beachten: (1) keine Kritikäußerung während der Ideengenerierung, (2) Ideengenerierung und Ideenbewertung sind strikt zu trennen, (3) Hierarchiedenken vermeiden, (4) Quantität vor Qualität in der Ideengenerierung, (5) auf den Ideen der anderen aufbauen.

#### **Weiterführende Links und Empfehlungen:**

Eichsteller/Lorenz (2019): "Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter"  
<https://kreativitaetstechnik.com/>  
<https://www.ideenfindung.de/>  
<https://www.innovator-club.de/workshops/kreativitaetstechniken/>

Von Sabrina Münster

## INNOVATIONS MANAGEMENT



## DAS OFFICE DER ZUKUNFT: EIN UNTERSCHÄTZTER MOTOR FÜR INNOVATION

Vor zwei Jahren noch konnten genau drei Hauptgründe genannt werden, die ein Unternehmen zur Planung neuer Arbeitswelten bewegten: Der Bedarf nach mehr Arbeitsplätzen unter dem Gesichtspunkt der Flächeneffizienz, Nachhaltigkeit oder Kostenoptimierung. Heute haben zukunftsweisende Arbeitsräume mit der veränderten Arbeitskultur in der Pandemie einen neuen Platz in der Unternehmensagenda gefunden. Der Wandel hin zu New Work und der Bruch mit alten Arbeitsstrukturen, bedingt durch digitale Lösungen und Home Office, geben der Thematik eine neue Dringlichkeit.

Innerhalb meiner Werkstudentenstelle bei DIA - Dittel Architekten erlebe ich, wie aus dem immer präsenter werdenden Modell „New Work“ Grundbausteine für neue Arbeitsräume entstehen und wie diese zum modernen Office zusammengesetzt werden. Denn was die neue Arbeitsweise und das Verhalten von Mitarbeiter:innen maßgeblich prägt, sind die vier Wände, die sie umgeben. Eins ist klar: Wie Arbeitsumgebungen als Motor von Innovation agieren können, wird immer noch unterschätzt.

### Das Office der Zukunft

Ein zukunftsfähiges Büro ist maximal flexibel, kommunikationsfördernd und vor allem ein Arbeitsraum, in dem das Well-being der Mitarbeiter:innen eine ausschlaggebende Rolle spielt. Im Fokus steht das Netzwerken und kommunikationsstarkes Arbeiten. Dabei wird explizit Wert auf die individuellen Arbeitsbedürfnisse der Belegschaft gelegt. Eine Zonierung in designierte Bereiche ermöglicht sowohl freies und kooperatives als auch konzentrierteres, privates Arbeiten. Mit technischen Komponenten wie akustischen Vorhängen sowie flexiblen Möbeln und Wänden, kann in einem freien Bereich die nötige Privatsphäre für Meetings geschaffen und die Umgebung den Ansprüchen entsprechend angepasst werden. Grundlegend sollen Gemeinsamkeit, Austausch und Zusammenarbeit räumlich so unterstützt werden, dass sie ein ganz natürlicher Teil des Arbeitsalltags werden.

Aus diesen Bausteinen entsteht eine Blaupause, die an die Unternehmen entsprechend angepasst wird. Es wird ein Interior Design präsentiert, das die Identität und Kultur des jeweiligen Unternehmens in den Raum überträgt. Es entsteht eine nahezu unbegrenzte Vielfalt an zukunftsweisenden Umsetzungskonzepten, die zudem die Mitarbeiterakquisition und Retention unterstützt.

## INNOVATIONSMANAGEMENT

### **Daheim ist es doch am schönsten! - Sind Büros nicht überflüssig?**

Prognosen zufolge wird sich das Home-Office bei ein bis drei Tagen pro Woche einpendeln. Denn im eigenen Heim fehlt grundlegend die Möglichkeit zur spontanen Kommunikation mit den Kolleg:innen oder Anekdoten im Flur aufzuschnappen. Außerdem geht das Zusammengehörigkeitsgefühl verloren, das nicht nur den Geist des Unternehmens widerspiegelt, sondern auch die Arbeitsmotivation beeinflusst. Neue Raumszenarien sollen diesen Teilaspekt gezielt fördern, sodass die Zeit in Präsenz effizient zum Austausch und der Kommunikation genutzt werden kann.

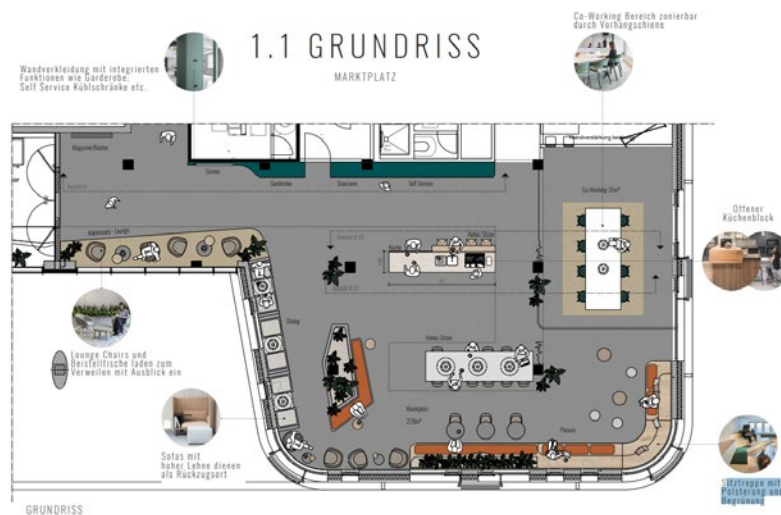
„Für uns als Architekturbüro besteht die Herausforderung, Räume nach den individuellen Bedürfnissen der Unternehmen und der Mitarbeiter:innen zu gestalten. Ein zukunftsfähiges Bürokonzept macht die Corporate Identity räumlich erlebbar und passt sich agil und flexibel an die unterschiedlichen Arbeitstypen und Arbeitsweisen an.“

- Frank Dittel, Geschäftsführer DIA - Dittel Architekten

Hier kommt der Aspekt der Innovation zum Einsatz. Jeder, der schon mal sowohl in Präsenz als auch online an einem Innovations-Workshop teilgenommen hat, weiß: Diskutieren und Post-Its hin und her kleben macht in Realität nicht nur mehr Spaß, sondern bringt zudem bessere Ergebnisse. Rollende Möbel und flexible, akustische Elemente stehen im modernen Office für einen spontanen Innovationssprint bereit. Heutige Unternehmen grenzen Innovation häufig in externe Organisationsteile ab. Dort entsteht dann eine Expertokratie, während die Ideen des großen Teils der Mitarbeiter in Wirklichkeit gar nicht wertgeschätzt werden. In einem zukunftsweisenden Office jedoch fördern offene Bereiche spontane, abteilungsübergreifende Kommunikation, bieten Raum für neue Perspektiven und befeuern somit neue Ideen. Mit einem durchdachten Bürokonzept kann Innovation also nicht nur gefördert, sondern auch zum alltäglichen Handwerkszeug der Mitarbeiter:innen gemacht werden. Es entsteht eine Symbiose aus digital und analog, aus offen und geschlossen und Flexibilität bildet das Fundament und die neue Norm für Bürokonzepte.

Den Arbeitnehmer:innen soll im Office ein gesellschaftlich wichtiger unternehmerischer Rahmen geboten werden, in dem sie sich gerne aufhalten, Unterstützung erhalten und miteinander kooperieren. Freie Bereiche für Kaffee und Co. sind in diesem Szenario der Ort für ungezwungene und spontane Kommunikation oder kurze Meetings und stärken den Zusammenhalt im Unternehmen. Wie das aussehen kann, zeigt DIA - Dittel Architekten in seinen Projekten: Für ein Medizintechnik-Unternehmen setzen sie aktuell eine hybride Arbeitswelt von rund 8.000 m<sup>2</sup> Grundfläche um. Eine moderne Arbeitskultur und das Stärken der Kommunikationskultur stehen im Fokus der Umsetzung und spiegeln die globale Ausrichtung des Unternehmens räumlich wider.

## INNOVATIONSMANAGEMENT



Grundriss des neuen multifunktionalen Küchen-, Hangout- und Meetingbereichs

### Fazit

Ein zukunftsweisendes Büro ist weit mehr als ein Immobiliensthema. Es dient als Begegnungsstätte für kreativen und innovativen Austausch, anstelle eines Umfelds, in dem das reine Abarbeiten von Aufgaben im Fokus steht. Zwingend notwendig bei der Transformation ist dabei ein ganzheitlicher Dreiklang aus HR, IT und Interior Design. Fehlt eine Note, kann ein Misserfolg mit negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter und das Unternehmen die Folge sein.

### Weiterführende Links und Quellen:

Deloitte (2020) Wie arbeiten wir zukünftig im Büro? Zugriff unter: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/real-estate/articles/buero-der-zukunft.html>

DIA - Dittel Architekten (2018) Husqvarna Group Bürokonzept – Moderne Arbeitswelt für den deutschen Hauptsitz mit über 10.000 m². Zugriff unter: <https://dia.de/work/arbeitswelten/husqvarna-group-buerokonzept>



# KUNDENZENTRIERUNG

---



“

**GET CLOSER THAN EVER TO YOUR  
CUSTOMERS. SO CLOSE THAT YOU TELL  
THEM WHAT THEY NEED WELL BEFORE  
THEY REALIZE IT THEMSELVES**

- BILL GATES

## Definition von Kundenzentrierung

---

Bei kundenzentrierten Ansätzen richten sich Unternehmen auf die Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse der Kund:innen aus, um diese nachhaltig an das Unternehmen zu binden, die Kundenbeziehung zu stärken und den ökonomischen Erfolg zu steigern.



## KUNDENORIENTIERUNG - DER BESTE WEG ZUM ERFOLG?

von Franziska Joggerst

Vor allem in der derzeit unsicheren und schwierigen Phase der COVID-19 Pandemie, rückt eine kundenorientierte Unternehmenskultur und -führung immer stärker in den Fokus. Kundenzentrierung ist eine von vielen Ausprägungen von Unternehmenskulturen, welche man zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens nutzen kann. Doch was genau bedeutet Kundenorientierung? Dies wird in diesem Artikel erläutert, sowie auf Möglichkeiten zur Umsetzung in Zeiten einer Krise eingegangen.

### KUNDENORIENTIERUNG ≠ PRODUKTORIENTIERUNG

Im Gegensatz zur Produktorientierung konzentrieren sich Unternehmen, welche vorrangig kundenorientiert handeln, darauf, Bedürfnisse seiner Kunden zu identifizieren und darauf, vor allem langfristige Lösungen anzubieten. Gerade der Wille für langfristige Befriedigung der Kundenbedürfnisse ist charakteristisch für den kundenorientierten Unternehmensansatz. Denn so gelingt eine höhere Kundenzufriedenheit und eine bessere Kundenbindungsrate [1]. Dies spiegelt sich auch in den sogenannten 4 C's wider. Denn im unternehmerischen Umfeld ist immer wieder die Rede von den berühmten 4 P's, doch wenn bereits alle Kunden das entsprechende Produkt besitzen, gilt es, sich als Unternehmen neu zu orientieren. Dies kann mit den 4 C's gelingen [2]:

**"KULTUR IST  
DAS, WAS  
MENSCHEN  
TUN, WENN  
NIEMAND  
HINSCHAUT"**

*Herb Kelleher*



**CUSTOMER NEEDS**

Im kundenorientierten Strategieansatz gilt es, die Bedürfnisse der Kunden herauszufinden und ihnen die entsprechenden Produkte oder Dienstleistungen anzubieten, welche die identifizierten Bedürfnisse bestmöglichst langfristig bedienen.

**CUSTOMER ACCESS**

Das angebotene Produkt muss dort angeboten werden, wo der beste Zugang zu den Käufergruppen herrscht.

**COSTS**

Beschreibt welche Gesamtkosten das Produkt aufweist, aus Sicht der Kunden. Es werden aufzuwendende Zeitressourcen oder „Gewissenskosten“ miteinbezogen.

**CUSTOMER COMMUNICATION**

Im Gegensatz zur klassischen Werbung, lautet hier die Devise in den direkten Dialog mit dem Kunden zu gehen. Social Media bietet sich hier als idealer Kanal an [3].

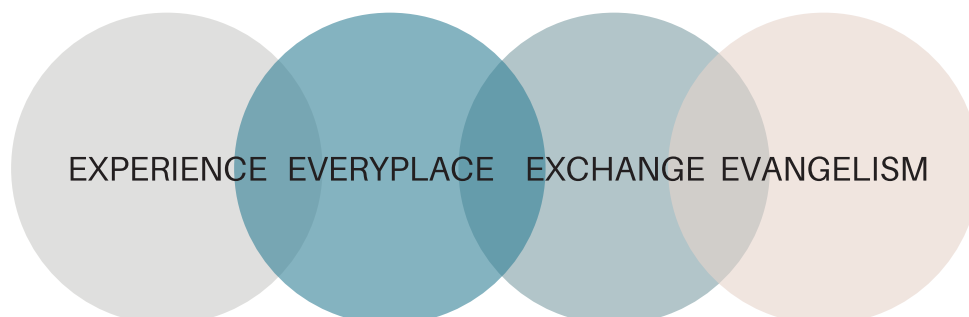
Ergänzt werden diese 4 C's um die sogenannten 4 E's:

**EXPERIENCE**

Produkte oder Dienstleistungen müssen für Kund:innen erlebbar gemacht werden. Ziel ist es Erlebnisse zu schaffen, welches die Konsumenten gerne mit ihren Freunden und Bekannten beispielsweise auf sozialen Netzwerken teilen. Dieses Erlebnis muss sich durch die gesamte Customer Journey hinweg erstrecken.

**EVERYPLACE**

Gerade in der heutigen Zeit können sich Kund:innen jederzeit und an jedem Ort über ein Produkt oder eine Dienstleistung informieren. Sei es auf der entsprechenden Website oder auch auf Social Media. Es gilt also eine Präsenz auf allen relevanten Kanälen zu schaffen und sich überall dort zu platzieren, wo sich die Zielgruppe befindet.





### EXCHANGE

Neben dem Preis ist ebenfalls der jeweilige Wert von Bedeutung, welcher der Kunde erhält. Prämienprogramme und Sonderangebote in den Geschäften sind eine gute Möglichkeit, jedem Einkauf einen Mehrwert zu verleihen und den Kunden direkt anzusprechen. Ein wichtiger Bestandteil dieses Prozesses ist auch die Einholung von Kundenfeedback. Kunden bringen gerne Ideen in Unternehmen ein, die ihnen am Herzen liegen.

### EVANGELISM

Zufriedene Kund:innen sind die besten Werbeträger. Durch authentische Kommunikation auf allen Kanälen sorgt im Gegenzug dafür, dass Kund:innen zu Markenbotschaftern werden. Keine noch so gute Werbung ist so stark wie die Werbung der eigenen Kunden per Mundpropaganda [4].

Der kundenzentrierte Unternehmensansatz fokussiert sich nicht etwa auf ein schnelles Wachstum, vielmehr konzentriert er sich auf einen nachhaltigen sowie einen qualitativen Wachstum, welcher sich nachweislich auszahlt [5]. Die Kundenorientierung – auch Customer Centricity genannt – dreht also die Wertschöpfungskette um.

Das Hauptinteresse liegt beim Kunden und nicht mehr beim Produkt alleine. Gerade in der heutigen Zeit, in der sich Menschen zu jeder Zeit jegliche Wünsche erfüllen können und eine große Auswahl verschiedener Marken und Produkten haben, ist es wichtiger als je zuvor, über ausgezeichnete Produkte hinaus einen exzellenten Service anbieten zu können, um sich so von Wettbewerbern abgrenzen zu können.

Diese Fokussierung auf den Kunden muss gleichermaßen auf sämtlichen Touchpoints umgesetzt werden [6].



## #CUSTOMERFIRST = #DIGITALFIRST

Gerade eine Krise, wie die Corona Krise, macht dem Handel schwer zu schaffen. Hier erweisen sich digitale Technologien als ideale Lösung, um mit Kunden in unbeständigen Zeiten effektiv zu kommunizieren. Für Einzelhändler basiert das tägliche Tun schon immer auf der Zufriedenheit der Kunden, der Vergnügen und der Kaufbereitschaft. Durch die zahlreichen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wurden diese Säulen immer wieder beschädigt. Um diese Maßnahmen kundenfreundlicher umzusetzen bietet sich der Einsatz digitaler Technologien an. So gelingt es, Verhalten von Kund:innen zu analysieren, um zu identifizieren, wo die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden liegen. Es gelingt somit eine Interaktion zwischen dem Handel, den Märkten, den Produkten und den Kunden:innen. Mit diesem Wissen können sich die Händler die strengen Auflagen für gelungenen Kundenservice zu Nutzen machen. Somit können auch langfristig die Bedürfnisse der Kund:innen befriedigt werden [7].

Eine unvergessliche Experience für den Kunden zu schaffen ist ebenfalls Kundenorientierung. Dies in Verbindung mit neuen digitalen Möglichkeiten der Erfahrung können Unternehmen mit dem Einsatz von Virtual Reality schaffen. Eine solche „Mixed-Commerce“-Variante hat das schwedische Möbelhaus Ikea für seine Kund:innen eingesetzt. Mit dem entsprechenden Headset können die realen Kauferfahrungen um eine virtuelle Komponente angereichert werden. Diese Anwendung ermöglicht dem Kunden Räume virtuell einzurichten und zu planen. Das VR-Headset ermöglicht es dann, den Raum anschließend zu begehen und ihn bereits vor dem Kauf der Produkte erleben zu können. „Es liegt auf der Hand, dass eine solche Strategie durch die aktive Einbindung der Kunden in alle Planungsphasen Enttäuschungen vorbeugen und Kundenzufriedenheit langfristig verbessern“ kann [8].

Viele Unternehmen sind sich sicher, dass die maximale Kundenorientierung Erfolg garantiert. Zahlreiche Digitalisierungsinitiativen im Zuge der Pandemie werden dauerhaft erhalten und werden ausgebaut. Denn customer first bedeutet gleichzeitig auch digital first.

Vor allem durch die Verschiebung des Konsumverhaltens auf digitale Kanäle ist dies eine zwingende Strategie, welche es zu verfolgen gilt[9].

**„NUR WER  
DINGE TUT, DIE  
ANDERE NICHT  
TUN, WIRD  
LETZTENDLICH  
MIT ERFOLG  
BELOHNT“**

*Wendelin Wiedeking*

**KEEP THE CUSTOMER'S  
NEEDS IN FOCUS**

## KOMMUNIZIEREN IN ZEITEN VON UNSICHERHEIT

Dies macht der Lebensmitteleinzelhändler Edeka vor. Als zahlreiche Bilder von leergefegten Regalen in Supermärkten die sozialen Netzwerke überfluteten und sich zunehmend Beängstigung in der Bevölkerung breit machte, reagierte der Händler ruhig und besonnen darauf: „Die Versorgung der Edeka- und Marktkauf-Märkte und damit unserer Kundinnen und Kunden mit Lebensmitteln ist weiterhin bundesweit sichergestellt!“ Auch diese Art von Krisenkommunikation gehört zur Kundenorientierung. Denn es geht schließlich darum, auch in schwierigen Zeiten, Einfühlungsvermögen zu zeigen. Auch die Vorwerk-Berater hat die Pandemie schwer gebeutelt, als persönliche Kundenbesuche plötzlich nicht mehr angeboten werden konnten. Jedoch gelang es dem Unternehmen innerhalb kürzester Zeit, seinen Kunden auch eine Bestellung via Telefon oder E-Mail anzubieten. Somit hat das deutsche Unternehmen geschafft, seine Kundenkontaktpunkte mit neuen Touchpoints wie E-Mail und Telefon zu erhöhen. Für andere Unternehmen, die bisher nur auf stationären Handel setzten, könnte dies der Aufbau eines Online Handels sein. Insbesondere kleinere Firmen erweisen sich in der Krise als erfinderisch [10].



Customer Centricity gewinnt immer mehr an Bedeutung. Vor allem in Zeiten zahlreicher Wettbewerber und vielseitiger Angebote für Kund:innen. Gerade die derzeitige Situation fordert Veränderungen im Marketing: Jedoch bietet sie auch eine Chance, mehr Kund:innen zu erreichen, deren Bedürfnisse zu erkennen und zu stillen.

### Weiterführende Links

- [1] Affde. (29. 06 2021). Von <https://www.affde.com/de/customer-centricity-strategy-for-future-growth.html> abgerufen: 22.01.22
- [2] Eichsteller, H. (25. 08 2019). YouTube. Von <https://www.youtube.com/watch?v=NPk7gYzNjoe> abgerufen: 22.01.22
- [5] Affde. (29. 06 2021). Von <https://www.affde.com/de/customer-centricity-strategy-for-future-growth.html> abgerufen: 22.01.22
- [3] Eichsteller, H. (25. 08 2019). YouTube. Von <https://www.youtube.com/watch?v=NPk7gYzNjoe> abgerufen: 22.01.22
- [4] Eichsteller, H. (2022).
- [6] Bernecker, P. D. (kein Datum). Marketinginstitut. Von <https://www.marketinginstitut.biz/blog/customer-centricity/> abgerufen: 22.01.22
- [7] Sekhon, G. (24. 08 2020). Unternehmer Journal. Von <https://www.unternehmerjournal.de/kundenorientierung-digitale-loesungen-in-corona-zeiten/> abgerufen: 22.01.2022
- [8] Reitermann, S. (19. 06 2017). aspekteins. Von <https://www.aspekteins.com/virtual-reality-und-augmented-reality-fuer-marketing-handel-und-vertrieb/> abgerufen: 26.01.2022
- [9] Wagner-Amougou, V. F. (17. 06 2020). One to One. Von <https://www.onetoone.de/artikel/db/317300vfa.html> abgerufen: 22.01.22
- [10] Catrin, B. (23. 03 2020). Handelsblatt. Von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/marketing-kundenkontakt-in-zeiten-von-corona-klarheit-ist-oberstes-gebot/25655816.html?ticket=ST-3619023-udryQZrzmgYr2MyUIrBW-ap2> abgerufen: 22.01.22

Franziska Jorgerst 43042

**„KUNDENORIENTIERTE  
UNTERNEHMEN SIND  
LANGFRISTIG  
ERFOLGREICHER UND  
HABEN DIE  
GLÜCKLICHEREN  
MITARBEITER“**

Von Laura Wohnus

## 360-Grad-Omnichannel-Projekt: Kundenorientierung in der Outletcity Metzingen

### Die Outletcity Metzingen

Nachdem die 1923 gegründete Schneiderei Boss 1972 den ersten Fabrikverkauf eröffnete, gründeten Uwe und Jochen Holy, Enkel von Hugo Ferdinand Boss, 1995 die Immobiliengesellschaft Holy GmbH & Co. KG. Deren Grundstücke bildeten die Basis für das heutige Outlet. Bereits zwei Jahre später, im Jahr 1997 war mit den Marken „Bally“, „Escada“, „Joop!“ und „Hugo Boss“ das erste Factory Outlet Center in Deutschland geboren.

Heute verzeichnet die **Outletcity Metzingen** nach eigenen Angaben 4,2 Millionen Besucherinnen und Besucher im Jahr, die aus 185 Nationalitäten stammen. Im europäischen Vergleich liegt sie seit 2018 beim wirtschaftlichen Erfolg auf Platz eins der Factory Outlet Center. Seit dem Ausbau 2020 ist sie zudem nach Verkaufsfläche das größte Outlet in Europa. In mehr als 100 Stores stehen den Kunden bis zu 500 Marken zur Verfügung - online wie offline, denn seit 2012 verfügt die Outletcity Metzingen auch über einen eigenen Online-Shop. Auch damit war Metzingen ein Pionier. Laut eigenen Angaben war die Outletcity Metzingen die erste Outlet-Destination, die einen Online-Shop eingeführt hat. Dieser Online-Shop wurde 2021 überarbeitet. Mit ihm steigt die Outletcity Metzingen als erstes Omnichannel Outlet in das Online-Marktplatzgeschäft ein.<sup>4</sup>

#### Definition: Omnichannel Business

Omnichannel Business bezeichnet laut Prof. Dr. Gerald Oeser „das synergetische Planen, Steuern und Kontrollieren der zahlreichen verfügbaren Vertriebskanäle und Kundenkontaktpunkte („Customer-Touchpoints“), um das Kundenerlebnis und den Unternehmenserfolg über die verschiedenen Vertriebskanäle und Prozessschritte hinweg zu optimieren.“<sup>5</sup> Wichtig ist hierbei, dass Kundinnen und Kunden flexibel zwischen verschiedenen stationären, online und mobilen Kanälen wechseln können.

Darüber hinaus ist Omnichannel eine Weiterentwicklung von Multichannel, dass nicht nur das Agieren von Einzelhandelsvertriebskanälen und Kunden betrachtet, sondern das Zusammenspiel von Kanälen, Kunden und Marken fokussiert. „Omnichannel-Management integriert die Kanäle, um den Kunden eine einheitliche, nahtlose und datengetriebene Erfahrung zu bieten. Dazu verfolgt es kanalübergreifende Ziele wie z. B. Gesamtumsatz aller Kanäle und gesamtes Kundenerlebnis.“<sup>6</sup>

<sup>4</sup> [https://outletcity.freetls.fastly.net/medias/sys\\_master/noidx/noidx/hbf/h12/10016555532318/211008-11536-ber-uns-Zeitstrahl-deutsch.pdf](https://outletcity.freetls.fastly.net/medias/sys_master/noidx/noidx/hbf/h12/10016555532318/211008-11536-ber-uns-Zeitstrahl-deutsch.pdf)

<sup>5</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/omni-channel-management-54201>

<sup>6</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/omni-channel-management-54201>

Prof. Dr. Meike Terstiege von der International School of Management bringt das Wichtigste des Omnichannel-Business auf den Punkt: „Der Schlüssel zu erfolgreichem Omnichannel-Marketing ist das Verstehen der Customer Journey und der Customer Experience.“<sup>7</sup> Dies scheint auch der Outletcity Metzingen bewusst zu sein. In den letzten Jahren baute die Holy AG das Outlet immer weiter aus. So eröffneten 2019 16 weitere Shops und verschiedene Gastronomie-Erlebnisse und die Outletcity-App wurde gelauncht. Darüber hinaus wurden 2020 während der Corona-Pandemie digitale Tools, wie „Mobile Check-Ins“, State-of-the-Art-WLAN oder die Customer Journey on2off2online eingeführt. Die Outletcity Metzingen verfolgt damit ihre Omnichannel-Strategie durch verschiedene Maßnahmen erfolgreich.

### **Outletcity Metzingen steigt als erstes Omnichannel Outlet ins Online-Marktplatzgeschäft ein**

Als weiterer Vertriebskanal führte die Outletcity Metzingen 2012 ihren Online-Shop outletcity.com ins Leben. Dieser war, laut Stefan Hoffmann, Managing Director Digital & Customer der Outletcity Metzingen, „in den vergangenen fast 10 Jahren enorm erfolgreich“. Trotz des großen Erfolgs stellten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Holy AG 2021 fest, dass das aktuelle Modell des Online-Shops an seine Grenzen stößt: „Wir haben festgestellt, dass wir mit unserem Modell an gewisse Grenzen kommen und das Wachstum des Shops so erheblich beschleunigt werden kann“, erklärt Hoffmann in einer Presserklärung den Einstieg ins Online-Marktplatzgeschäft und fügt hinzu: „Das Online-Marktplatzgeschäft ist ein Hebel, um uns gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen.“ Laut einer Pressemitteilung der Outletcity Metzingen sollen von rund 100.000 Produkten im Online-Shop in Zukunft 30 Prozent über das Marktplatzmodell angeboten werden.

#### **Definition: Online-Marktplatz**

Eine wissenschaftliche Definition von Prof. Dr. Tobias Kollmann von der Universität Duisburg-Essen erklärt dies so „E-Marketplaces sind elektronisch unterstützte Institutionen zum Austausch von Leistungen. Sie stellen den institutionellen Rahmen für Transaktionsprozesse dar und stehen als selbstständiges Vermittlungsangebot in Konkurrenz zu anderen Distributions- und Kommunikationsmedien.“<sup>8</sup> In der Praxis definiert die E-Commerce-Plattform Sana Commerce einen Online-Marktplatz, auch als virtueller Marktplatz bzw. elektronischer Marktplatz genannt, als „E-Commerce-Webseite, die Käufer und Verkäufer zusammenbringt“<sup>9</sup>. Die Verwaltung des Marktes obliegt dabei dem Betreiber der Webseite.

Als Betreiber des eigenen Online-Marktplatzes ist es nun das Ziel der Outletcity Metzingen, die Kombination und Verknüpfung des Onsite- und Online Handels weiter auszubauen – ohne die beiden Vertriebskanäle in Konkurrenz zu stellen. Die Outletcity Metzingen möchte so weiteren Marken den Einstieg in den Off-Price-Online-Vertrieb, also den Vertrieb von Markenartikeln zu einem günstigeren Preis in Internet,

<sup>7</sup> <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/marketing/omnichannel-marketing/>

<sup>8</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/e-marketplace-51868>

<sup>9</sup> <https://www.sana-commerce.com/de/ecommerce-erklaert/was-ist-ein-online-marktplatz/>

ermöglichen. „Die Vision ist es, unsere Online- und auch Onsite-Markenpartner über eine Plattform zu vermarkten und aus Sicht der Kunden als eine Brand aufzutreten – ein sogenanntes 360-Grad Omnichannel-Projekt“, heißt es von in der Presseerklärung Stefan Hoffmann weiter. Die Pandemie, mit Restriktionen im stationären Handel hat das Unterfangen der Outletcity Metzingen weiter bestärkt.

## Verändertes Shopping-Erlebnis durch Future Retail Tools

Durch die Nutzung neuester Technologien hebt die Outletcity Metzingen das Onsite-Shopping-Erlebnis ihrer Kunden in der Corona-Pandemie auf eine neue Ebene. Neben der Outletcity-App wurde zunächst dafür der „City Fiber Backbone“, eine umfassende Glasfaserinfrastruktur, sowie ein kostenfreies State-of-the-Art-WLAN installiert auf einer Fläche, die so groß ist wie fünf Fußballfelder. Laut Angaben der Computerwoche waren nach der Fertigstellung der ersten Ausbaustufe trotz Corona-Pandemie täglich bis zu 4.000 Geräte im Outletcity freeWIFI eingeloggt. Über einen eigens entwickelten Mobile Check-In über QR-Codes an den Geschäften können Kunden sich aufgrund von Zugangsbeschränkungen in den einzelnen Stores zudem in einer virtuellen Warteschlange anstellen. Zum einen wird die dadurch die physische Schlängelbildung minimiert, zum anderen können die Kunden die Zeit anders im Outlet verbringen. Darüber hinaus wurde das People Counting System sensalytics in das Sicherheits-Konzept der Outletcity integriert. Zahlreiche Sensoren in den Einrichtungen und Außenarealen überwachen nach höchsten Datenschutzstandards in Echtzeit, wie viele Personen sich wo aufhalten. Neu ist auch, dass in verschiedene Stores digitale Tools integriert werden. So können Kundinnen und Kunden schon während der Anreise auf outletcity.com schauen, welche Artikel in den Megastores von Calvin Klein oder Tommy Hilfiger verfügbar sind. Zudem kann das Shopping-Erlebnis vor Ort online fortgeführt werden. Durch das Scannen von QR-Codes können Kunden das Einkaufs-Erlebnis online fortsetzen. Die Customer Journey wird also zu einer „on2off2online“-Reise ausgebaut. Abgerundet wird das Kunden-Erlebnis durch den „My Fashion Concierge“, ein virtuelles Beratungsangebot der Outletcity, dass dem Kunden die Shopping- und Beratungs-Experience von vor Ort nachhause bringt. Die Beratung findet exklusiv über WhatsApp statt.

### Handlungsempfehlungen: Was können Unternehmen von der Outletcity Metzingen lernen?

Die Outletcity Metzingen stellt den Kunden in den Fokus. Sie hat bereits vor der Corona-Pandemie erkannt, dass das Kunden-Erlebnis über normales Einkaufen hinaus gehen muss, um erfolgreich zu sein. Mit dem Online-Shop und dem neuen Marktplatzmodell wird die Customer Experience dadurch bereichert, dass die Produkte der Marken und Konditionen der Outletcity nun auch von überall aus erwerbbar sind. Dadurch können auch neue Kundengruppe, die vorher noch nie in Metzingen waren, erreicht werden. Auch die Customer Needs, zum Beispiel der freie Zugang zu WLAN für nicht-europäische Kunden, werden erfüllt. Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung vorangetrieben. Darauf hat die Outletcity Metzingen mit Pioniergeist reagiert. Mit den Stores in Metzingen, der Verknüpfung mit der App und der Webseite setzt sie die 360-Grad-Omnichannel Strategie geschickt um.



Konkret können Unternehmen daraus folgendes mitnehmen: Um ein erfolgreiches kundenorientiertes Management müssen die klassischen produktorientierten vier P's (Product, Place, Price und Promotion) aus dem Marketing-Management-Modell von Philip Kotler, um den kundenorientierten 4C-Ansatz und den 4E-Ansatz erweitert werden:

- **Product:** Auch oder gerade während der Corona-Pandemie muss auf die **Customer Needs** eingegangen werden, um den Kunden möglichst viele Produkte zu verkaufen. Durch Services wie das kostenlose WLAN, den „My Fashion Concierge“ und die weiteren Maßnahmen der Outlets City Metzingen wird die Erfahrung (= **Experience**) der Kunde vor Ort und digital besonders gestaltet.
- **Place:** Nicht mehr das Medium an sich, über das der Kunde erreicht wird steht im Fokus, sondern der **Customer Access**, also der Zugang zum Kunden. Die Outlets City hat daher ihren Online-Shop durch das Marktplatz-Konzept erweitert. Zudem wird dem Kunden so eine weitere Möglichkeit geboten, von überall und jeder Zeit zu konsumieren (= **Everyplace**)
- **Price:** Wichtig ist sich auch zu fragen, was das Product für den Kunden Wert ist (**Costs**). Dabei wird der Kaufpreis durch den emotionalen Wert des Produktes ergänzt (= **Exchange**). Neben dem vergünstigten Outlet-Preis verbinden Kunden der Outlets City Metzingen die dort erworbenen Produkte mit dem Erlebnis vor Ort – oder im Online-Shop.
- **Promotion:** Einseitig vom Unternehmen betriebene Werbung und Promotion müssen durch die Kommunikation (= **Communication**) mit dem Kunden ergänzt werden. Durch Customer Relationship Management soll eine langfristige Kundengewinnung zu erzielt werden. Hier gilt: Zufriedene Kunden sind gute Werbeträger (= **Evangelism**). Das Ziel aller Maßnahmen der Outlets City Metzingen ist also auch, dass die Kunden von ihrem tollen Shopping-Erlebnis erzählen.

Von Rebecca Vetter



Dreiviertel der weltweiten Märkte gelten als gesättigt. Produkte sind substituierbar. Unternehmen, die jetzt erfolgreich sind, können in ein paar Jahren bedeutungslos werden, wenn sie eines nicht beachten: Kund:innen möchten heutzutage in einen Dialog treten und sind Individuen mit individuellen Bedürfnissen, die sich laufend ändern. Wie kann man als Unternehmen dem gerecht werden und für die Kundschaft relevant und Top Of Mind bleiben? Das „Zauberwort“ lautet Kundenorientierung.

### **Kunde ist König – oder steckt mehr dahinter?**

Zunächst einmal ist es wichtig zu bedenken, dass Kundenorientierung ein Prozess ist. Gündling definiert es als eine Entscheidung für einen Weg, der nie endet und nicht nur für ein Projekt. Es ist kein Ziel, sondern ein Mittel mit dem ökologische Ziele erreicht werden können. Somit ist Kundenorientierung eine Einstellung und funktioniert nur mit flexiblen Strukturen und dem Empowerment der Mitarbeitenden. Handlbauer und Renzl legen fest, dass sie nicht von oben nach unten delegiert werden kann. Zudem bildet das stetige Lernen und Überprüfen von den laufenden Werten, und ob sie noch mit dem neu gewonnen Wissen über Kund:innen übereinstimmen, weiter. Hier werden Parallelen zu den Themen meiner vorherigen beiden Artikel deutlich.

Pflückt man das Wort „Kundenorientierung“ auseinander, steckt nicht nur die Bedeutung „sich am Kunden orientieren“ dahinter sondern auch „den Kunden orientieren“. Damit ist gemeint, dass die Kundschaft ein Informationsbedürfnis hat, das sich je nach Touchpoint in der Customer Journey ändert. Ein Unternehmen muss zur richtigen Zeit die richtigen Informationen parat haben und Kund:innen nicht wahllos mit zu vielen Informationen desorientieren. Auf diesem Weg können sie ihrer Kundschaft beratend zur Seite stehen.

**So kann es umgesetzt werden**

Wichtig ist es Kund:innen nicht mehr nur als passiven, einseitig beeinflussbaren Datensatz zu sehen, sondern als Menschen mit individuellen Bedürfnissen mit einem Herz und einer Seele. Handlbauer und Renzl definieren es wie folgt: „Im Detail bedeutet Kundenorientierung auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters die Bewusstseinsbildung für ein sich fortwährend stark veränderndes Subjekt, den Kunden. Der anonyme Käufer wird zu einem Bündel von lebenden, sich verändernden Gefühlen, Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen, die es zu erfassen und in die Erstellung von kundengerechten Leistungen mit einzubeziehen gilt.“ (Handlbauer und Renzl 2009, S.151)

Nach der Millward Brown *Insights2020* Studie haben 79 Prozent der wachstumsstärksten Unternehmen Kundenorientierung als Teil ihrer Geschäftsstrategie. Es beweist demnach, dass es auch ökologisch großen Nutzen mit sich bringt. Sieben Jahre früher zeigte eine Studie von Oracle auf, dass Unternehmen Schwierigkeiten bei der integrativen Implementierung einer kundenorientierten Strategie haben. Wie setzt man eine Kundenorientierung im Unternehmen richtig um? Gündling hat vier zentrale Elemente festgelegt, die es zu beachten gilt, wobei der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Vordergrund steht:

**1. Wertschätzung des Kunden**

Um kundenorientiert zu handeln, müssen sich Unternehmen und dessen Mitarbeitenden mit Vertrauen, Empathie und Respekt auseinander setzen, um das Verhalten eines Menschen verstehen zu können.

**2. Orientierung des Kunden**

Hierbei geht es darum die gleiche Sprache des Kunden zu sprechen, um sicherzustellen, dass er verstanden wird. Zudem ist es wichtig Wissen über den Kunden aufzubauen, um dieses in passende Angebote an den Kunden umzuwandeln.

**3. Kundenerfahrung als Qualitätsindikator**

Qualität wird nicht mehr von innen nach außen definiert, indem ein Unternehmen sagt, dass es die beste Qualität anbietet. Sondern sie entsteht durch Interaktion mit der Kundschaft. Somit zeigt sich eher in Kundenerfahrungen, wie hoch die Qualität wirklich ist.

**4. Sinn des Unternehmens**

Für Kund:innen, Mitarbeitende als auch das Unternehmen ist es wichtig zu definieren und zu wissen, was der Sinn des Unternehmens ist und für welchen Zweck es arbeitet. Das hilft dabei sich auf die wirklich wichtigen Themen zu konzentrieren und sich nicht in Einzelheiten zu verrennen.

Zudem geht Kundenorientierung weg von den alteingesessenen 4P's des Marketings und erweitert sie auf die 4C's, sprich es wird aus Kundenperspektive gedacht, wie in der Abbildung zu sehen.



### Schritt für Schritt

An diesem Punkt möchte ich gerne die zehn Regeln auf dem Weg zur Kundenorientierung von Düsterhöft an Sie weitergeben, die als Anhaltspunkt dienen können.

Unter Rücksichtnahme der aktuell gültigen Datenschutzregelungen sollte ein Unternehmen zu Beginn eine Kundenanalyse durchführen und entsprechende Daten sammeln. Diese Analyse sollte auch an jeder Schnittstelle zur Kundschaft bekannt sein. Des Weiteren muss die Firmenphilosophie überprüft und gegebenenfalls angepasst werden, damit sichergestellt ist, wie der Umgang mit Kund:innen erfolgen soll. Dies sollten Führungskräfte auch intern jeder Person gegenüber verkörpern, sie sollten als Vorbild dienen und Mitarbeitende entsprechend geschult werden, um es ebenfalls umsetzen zu können.

Darüber hinaus muss die Struktur im Unternehmen überprüft werden, ob man mit dieser bestmöglich kundenorientiert handeln kann. Falls dies möglich ist, bedarf es der Zulassung von Freiräumen, damit Mitarbeitende der Situation entsprechend kundenorientiert handeln können. Zudem sollte dafür gesorgt werden, dass die Beziehung zur Kundschaft gepflegt wird und eine langfristige Kundenbindung entsteht. Das bedeutet auch auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und sicherzustellen, dass sie erfüllt sind. Intern sind folgende Punkte wichtig: Sich über Kund:innen auszutauschen, sollte zum Alltag werden und zu guter Letzt sollte nie vergessen werden, dass mit Menschlichkeit die beste Kundenbindung aufgebaut werden kann.

## KEY TAKEAWAYS



Auch Kundenorientierung ist wie die Selbstorganisation ein nie endender Prozess, der stetige Lernbereitschaft erfordert.



Kund:innen als Menschen mit Herz, Seele und individuellen Bedürfnissen sehen, die sich laufend ändern. Nicht mehr das Produkt steht im Vordergrund, sondern die Kund:innen als Menschen.



Grenzen Sie sich mit Kundenorientierung von der Masse an substituierbaren Produkten ab und gehen Sie eine langfristige Bindung mit Ihrer Kundschaft ein.



Auch bei diesem Weg ist es wichtig den Sinn des Unternehmens klar vor Augen zu haben. Was ist die Vision und Mission des Unternehmens? Diese sollten klar kommuniziert und vorgelebt werden, damit der richtige Umgang mit Kundschaft sichergestellt ist.

Quelle: Eigene Darstellung mit Canva

### Weiterführende Literatur

Düsterhöft, U. (2019, 21. August). *10 goldene Regeln der Kundenorientierung*. Haufe Akademie.

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/persoенliche-kompetenz/die-10-goldenen-regeln-der-kundenorientierung/>.

Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten*. Campus Verlag.

Gündling, C. (2018). *Letzter Aufruf Kundenorientierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Handlbauer, G., & Renzl, B. (2009). *Kundenorientiertes Wissensmanagement*. In Hinterhuber, H. H. & Matzler, K. (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (6. Aufl., S. 147-175). Gabler.

Kotler, P., Keller, K., & Bliemel, F. (2007). *Marketing Management* (12. Aufl.). München ua.





Quelle: Unternehmer Journal

## KUNDENORIENTIERUNG

Von Lisa Müller

### DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG IN DER PANDEMIE

Mit einem Langzeitticket für den Öffentlichen Personen-Nahverkehr (ÖPNV) können Kunden der Deutschen Bahn im September 2021 zwei Wochen lang den Nahverkehr in ganz Deutschland nutzen. Mit dieser Aktion bedankt sich das Unternehmen bei Kunden, die dem ÖPNV auch während der Pandemie treu geblieben sind und weiterhin ein Abonnement haben. Durch diese Geste der Deutschen Bahn sollen Langzeitkunden gehalten werden, denn vor allem durch Homeoffice wurde ein großer Rückgang von Abos verzeichnet. Dieses Beispiel der Deutschen Bahn zeigt, wie Kundenorientierung in Zeiten von Covid-19 geht. Aber was ist Kundenorientierung eigentlich genau und wie können Unternehmen sich auf ändernde Kundenbedürfnisse anpassen?

Laut Definition ist Kundenorientierung die regelmäßige systematische Erfassung und Analyse der Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie deren Umsetzung (REFA AG). Kurz gesagt, steht bei kundenorientierten Unternehmen der Kunde im Mittelpunkt aller Entscheidungen.

Im Gegensatz dazu stehen Unternehmen, die überwiegend produktorientiert und damit weit weg vom Kunden agieren. Diese Unternehmen

berücksichtigen lediglich die bekannten 4P's: Product, Place, Price und Promotion. Dies ist bei dem Aufbau eines erfolgreichen Unternehmens auch völlig sinnvoll. Sobald ein Unternehmen allerdings erfolgreich ist und viele Menschen deren Produkt besitzen, ist es sinnvoll, sich von den 4P's abzuwenden und vermehrt die 4C's zu berücksichtigen.

### Der Kunde im Mittelpunkt aller Entscheidungen

Die 4C's stehen für Customer Needs, Customer Access, Costs und Communication. Bei den Customer Needs sollen Unternehmen versuchen, bestehenden Kunden möglichst viele Produkte zu verkaufen. Mit dem Customer Access sollen Kunden dort angesprochen werden, wo das Unternehmen sie bereits kennt. Die Costs berücksichtigen nicht mehr den alleinigen Preis eines Produktes, sondern was das Produkt dem Kunden wert ist. Und bei der Communication wird eine langfristige Kommunikation und damit einer langfristigen Beziehung zu den Kunden angestrebt.

Durch die Pandemie haben sich die Bedürfnisse von Kunden stark verändert, daher ist es nun noch unabdingbarer geworden, die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der eigenen Kunden zu kennen. Denn die Unternehmen, die schnell auf Veränderungen reagiert haben waren schon vor Corona, aber erst recht mit Corona die wahren Gewinner.

Dafür ist ein Umdenken der traditionellen Strukturen nötig, um so neue innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln zu können. An dieser Stelle können und sollten agile Prozesse wie Scrum und Design Thinking zum Einsatz kommen. Durch das Auflösen von lang bestehenden homogenen Entwicklungsteams hin zu diversen und heterogenen Teams können neue Ideen, Impulse und Sichtweisen entwickelt werden, die die Bedürfnisse der Kunden zufriedenstellen.

Dort, wo Kundenzufriedenheit entstehen soll, ist außerdem auch die Unzufriedenheit von Kunden zu berücksichtigen. Denn nur aus Fehlern und mithilfe von Verbesserungsvorschlägen, können Sie und Ihr Unternehmen sich konsequent verbessern und die Wünsche Ihrer Kunden erfüllen. Daher ist die Einführung eines Kundenbeschwerdemanagements in Ihrer Organisation zu empfehlen.

Doch sieht Kundenorientierung so auch tatsächlich in der Praxis aus?

## Experteninterview mit Holger Müller



Quelle: Hermann Müller GmbH

Holger Müller ist seit 1994 Geschäftsführer der Hermann Müller GmbH, die im Jahr 1963 einst als Stuckateurbetrieb gegründet wurde. Heute führt er den Bau- und Gartenmarkt sowie den Wein- und Getränkemarkt in Neckartailfingen im Landkreis Esslingen. Der Baumarkt ist ein Franchisepartner des Unternehmens „bauSpezi“, welches sich mit seinem Konzept auf klein- und mittelgroße Baumarkt-Betreiber spezialisiert hat.

**Herr Müller, Ihrem Leitbild auf Ihrer Website konnte ich entnehmen, dass die Kundenorientierung im Mittelpunkt Ihrer Arbeit und Bemühungen steht. Was bedeutet Kundenorientierung für Sie im praktischen Unternehmensalltag?**

Für uns stehen die Kundenbedürfnisse immer an erster Stelle. Das heißt für uns, die von unserem Franchisegeber vorgeschlagenen Sortimente, regional als auch individuell anzupassen. Das ist ein ständig andauernder und sich wiederholender Prozess, um dem Kunden das bestmögliche und passende Sortiment zu bieten. Dabei sind wir im ständigen persönlichen Austausch mit unseren Kunden, welche Produkte gefragt und gewünscht sind.

**Mit welchen Erfolgsformeln macht man ein Unternehmen langfristig kundenorientierter und welche Maßnahmen ergreifen Sie, um Kunden langfristig an Ihr Unternehmen zu binden?**

Der persönliche Kundenkontakt ist eine der wichtigsten Erfolgsformeln. Das Unternehmen sowie alle Mitarbeiter sollten einen engen und persönlichen Kontakt zu ihren Kunden pflegen. Durch diesen engen Kontakt kommt man schnell in einen Informationsaustausch und kann so die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden erfragen und feststellen. Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, die Erwartungen und Bedürfnisse ihrer Kunden sogar zu übertreffen.

Die Kundenzufriedenheit ist daher auch das Ziel all unserer Bemühungen. Wir gehen auf jeden Kunden individuell ein und nehmen ihn als Menschen wahr. Natürlich gehen wir auch auf Problemstellungen ein und denken über den Tellerrand hinaus. Dabei möchten wir jedem Kunden den Einkauf so angenehm wie möglich gestalten. Um dies zu erreichen, bieten wir beispielsweise einen Drive-in, einen Anhängerleih sowie einen Belade- und Zustellservice an.

**Das Wichtigste bei der Kundenorientierung ist es, die Kundenbedürfnisse, -wünsche und -erwartungen zu kennen und das eigene Geschäft darauf auszurichten. Wie stehen Sie im Austausch mit Ihren Kunden, um deren Bedürfnisse zu erfassen?**

In erster Linie sind wir tagtäglich im Kontakt und Dialog mit unseren Kunden durch die persönlichen Ansprachen und Beratungsgespräche. Außerdem erhalten wir auch Anfragen über unsere Homepage, Facebook und Instagram, über die wir sehr viel Input bekommen. Als Nahversorger und familiengeführtes Unternehmen können wir recht schnell und flexibel unsere Sortimente auf die Kundenbedürfnisse als auch auf Trends anpassen.

**Gezwungenermaßen mussten Sie sich auch mit den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie beschäftigen. Die Baummarktbranche für Heimwerker war glücklicherweise nicht so stark betroffen wie andere Branchen, sondern hat sogar einen Aufschwung erlebt. Wie haben Sie die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Ihr Geschäft wahrgenommen und wie haben Sie sich an ändernde Kundenbedürfnisse angepasst?**

Wir haben die Pandemie als eine sehr intensive und herausfordernde Zeit erlebt, bei der wir uns auf die ständig wechselnden Vorschriften und Verordnungen immer wieder neu anpassen mussten. Dies ist uns aber glücklicherweise sehr gut gelungen. Die Nachfrage ist durch den ersten Lockdown sprunghaft gestiegen, was wir mit einem sehr hohen Arbeitseinsatz bewältigt haben. Erschwerend kamen dann von einigen Lieferanten Lieferengpässe hinzu. Als wir im Dezember 2020 schließen mussten, haben wir mit Call & Collect als auch mit unserem Zustellservice sehr gute Geschäfte gemacht und konnten somit unsere Kunden fast wie gewohnt bedienen.

## SUMMARY



- Listen louder and watch deeper: Fragen Sie die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Kunden regelmäßig und konsequent ab und analysieren Sie Ihre Kunden genau.
- Binden Sie Ihre Kunden langfristig: Bieten Sie Ihren Kunden Vorteile, die sie bei Ihren Mitbewerbern nicht haben. Das können beispielsweise Rabatte, Geschenke oder kostenlose Zusatzservices sein.
- Nicht nur Sie, sondern auch alle Ihre Mitarbeiter müssen kundenorientiert handeln. Überprüfen Sie daher regelmäßig die Kundenorientierung sowie die kommunikative Kompetenz Ihrer Mitarbeiter.
- Führen Sie ein Beschwerdemanagement ein. So können Sie alle Geschäftsprozesse und Funktionsbereiche an die Bedürfnisse Ihrer Kunden anpassen.



# AGILES MANAGEMENT

---



“

**IN TODAY'S ERA OF VOLATILITY, THERE IS NO OTHER WAY BUT TO RE-INVENT. THE ONLY SUSTAINABLE ADVANTAGE YOU CAN HAVE OVER OTHERS IS AGILITY, THAT'S IT. BECAUSE NOTHING ELSE IS SUSTAINABLE, EVERYTHING ELSE YOU CREATE, SOMEBODY ELSE WILL REPLICATE.**

- JEFF BEZOS

## Definition von Agilem Management

---

Agiles Management beschreibt die Kompetenz einer Führung, sich einem dynamischen Umfeld anzupassen und antizipativ auf neue Rahmenbedingungen mit den notwendigen Maßnahmen zu reagieren. Ursprünglich aus dem IT-Projektmanagement stammend, wird diese Methodenkompetenz inzwischen ganz allgemein als Merkmal für zeitgemäße Organisation und Führung im dynamischen Umfeld gebraucht, um auf operativer und strategischer Ebene die normativen Ziele erfolgreich umsetzen zu können.



Von Julia Schallmeir

# EIN STERN, DER BEIDE NAMEN TRÄGT

## WIE DIE STRATEGIE DIE UNTERNEHMENSSTRUKTUR BEEINFLUSST

Während meines Praxissemesters vergangenes Jahr bei der Daimler Mobility AG verkündete die Konzernspitze die historische Neuausrichtung des Daimler Konzerns. Unter dem internen Namen Projekt Fokus wurde die Aufspaltung des Konzerns in zwei eigenständige Unternehmen vorbereitet: auf der einen Seite die Mercedes-Benz AG, die das Pkw- und Van-Geschäft fokussiert und auf der anderen Seite die Daimler Truck AG, die sich auf das Nutzfahrzeug-Geschäft spezialisiert. Auch das Financial-Services-Geschäft, wurde auf zwei eigenständige Unternehmensgruppen aufgeteilt. Ein Jahr nach der Verkündung habe ich mit Holger Kirsch, Pressesprecher der neuen Daimler Truck Financial Services GmbH über die Gründe für diese strategische Entscheidung gesprochen.

### HERAUSFORDERUNGEN DER BRANCHE

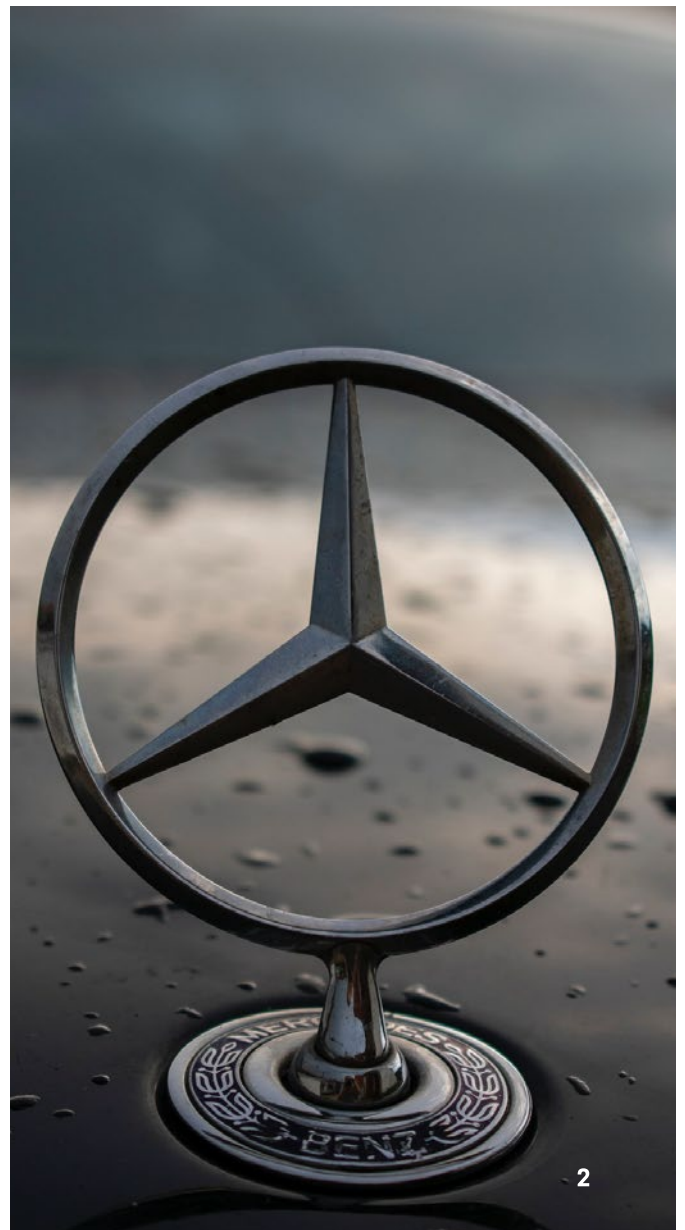
Angelehnt an die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter (1) verändert sich das Marktumfeld für das operative Geschäft von Daimler schnell und kontinuierlich. Neue Wettbewerber fordern traditionelle Geschäftsmodelle heraus. Insbesondere auch der Wettbewerb um Kapital spitzt sich zu. Aufgrund neuer Technologien im Rahmen der Elektrifizierung und Digitalisierung kommen Investitionen in Forschung und Entwicklung hinzu. Die Strategie eines Unternehmens kann durch offensive oder defensive Maßnahmen, eine verteidigungsfähige Position in der Branche schaffen, um so den fünf Wettbewerbskräften erfolgreich zu begegnen und eine überdurchschnittliche Investitionsrendite für das Unternehmen zu erzielen.

### DER STRATEGIEPROZESS IM FALLE EINER NEUAUSRICHTUNG

Wie sieht der Fahrplan für die Neuausrichtung eines Unternehmens aus? Der General Management Navigator (2) bildet den Prozess in vier Phasen ab: der Prozess startet mit der Initiierung. Im Anschluss an die Positionierung, in der das Topmanagement die Einzigartigkeitsposition für das Unternehmen herausarbeitet und festlegt, in welchem Verhältnis es zu seinen Anspruchsgruppen steht, startet der Change-Prozess. Dabei werden Führungskräfte und Mitarbeiter:innen auf die Veränderung eingestimmt, bevor die Umsetzung der Strategie in der Wertschöpfungskette beginnt (3).

### STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY

Doch was, wenn die strategischen Ziele nicht (mehr) mit der Organisationsstruktur vereinbar sind? Folgt man der Annahme, dass die Umwelt die Strategie bedingt, die Strategie die Struktur und diese wiederum die ökonomische Effizienz, ist die Antwort eindeutig (4). Es bedarf, wie am Beispiel von Projekt Fokus einer Änderung in der Organisationsstruktur. Wie diese konkret ablief, verrät uns Holger Kirsch im folgenden Interview.



## INTERVIEW

### HOLGER KIRSCH – PRESSESPRECHER DAIMLER TRUCK FINANCIAL SERVICES GMBH

#### Mit der Neuausrichtung hat sich einiges verändert. Wie sieht die neue Struktur des Konzerns aus?

Als Folge der Umstrukturierung des Konzerns im Jahr 2019 fallen drei Einheiten unter die Daimler AG: die Mercedes-Benz AG mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars & Vans. Die Daimler Truck AG mit der Geschäftstätigkeit für Daimler Trucks & Buses sowie die Daimler Mobility AG für Finanz-, Mobilitäts- und Transportdienstleistungen. Die Daimler Truck AG wurde zum 1. Dezember 2021 aus dem Daimler-Konzernverbund herausgelöst und ist seit 10. Dezember 2021 als eigenständiges Unternehmen an der Frankfurter Börse notiert. Die Daimler AG wurde zum 1. Februar 2022 in die Mercedes-Benz Group AG umfirmiert, sodass nun zwei unabhängige Unternehmen mit maximalem Fokus bestehen. Die Daimler Mobility AG wurde ebenfalls in zwei Unternehmen aufgeteilt: Mercedes-Benz Mobility AG für das Pkw- und Van-Geschäft sowie Daimler Truck Financial Services GmbH für das Lkw- und Busgeschäft.

#### KONZERNSTRUKTUR

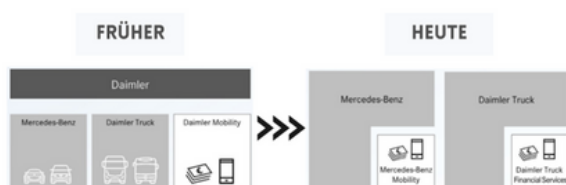


Abb. angelehnt an Quelle: Projekt Fokus auf einen Blick

#### Was sind die Gründe für so einen Schritt?

Mit der Neuausrichtung wollen wir einen Mehrwert für unsere Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Aktionäre und Partner schaffen. Im Wesentlichen gibt es daher drei Gründe: zum einen die Stärkung der unternehmerischen Flexibilität beider Unternehmen. Die Eigenschaften des Lkw- und Busgeschäfts unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von denen des Pkw- und Van-Geschäfts. Durch eine eigenständige strategische Ausrichtung können beide Unternehmen das Geschäftsmodell an sich ständig wandelnde Marktgegebenheiten anpassen. Zudem bringt es einen Vorteil am Aktienmarkt. Bei Mischkonzernen, die mit ihren Unternehmensbestandteilen in verschiedenen Sparten tätig sind, gehen Analysten bei der Börsenbewertung von einem sog. Konglomeratsabschlag aus.

Dabei geht man davon aus, dass der Aktienkurs des Konzerns geringer ist, als der fiktive Einzelwert der Unternehmensbestandteile. Ein weiterer Grund ist die Kundenorientierung: Pkw-Kund:innen haben ganz andere Bedürfnisse als Nutzfahrzeugkund:innen. Im Pkw-Bereich geht es ganz stark um den Luxus und das Markenerlebnis. Das spielt bei den Nutzfahrzeugen eine untergeordnete Rolle. Hier geht es in erster Linie um den Total Cost of Ownership (TCO), sprich das Fahrzeug ist ein Investitionsgut. Durch die Abspaltung können beide Unternehmen viel fokussierter auf die individuellen Kundenbedürfnisse eingehen und reagieren. Der dritte Grund bezieht sich auf die Bereiche Einkauf und Entwicklung. Auch hier gibt es kaum Synergien zwischen dem Pkw- und Nutzfahrzeuggeschäft. Zwar handelt es sich zum Teil um dieselben Zulieferer, jedoch unterschiedliche Technologien. Im Einkauf bekomme ich keine vergünstigten Konditionen auf Nutzfahrzeuggetriebe, nur weil ich ebenfalls Pkw-Getriebe abnehme.

#### Wie lief der Strategieprozess im Unternehmen ab?

Initiiert wurde die Neuausrichtung vom Management. Nach der Entscheidung wurden die Mitarbeiter:innen und die Öffentlichkeit informiert. Aufgrund von aufsichtsrechtlichen Vorgaben war man zu einer sofortigen Meldung verpflichtet und konnte das Thema vorab nicht an einzelne Gruppen wie die Unternehmenskommunikation weitergeben. In der Anfangsphase war es in erster Linie die Aufgabe des Managements und der Kommunikation, sowohl die Mitarbeiter:innen als auch externe Zielgruppen umfangreich über die neue Positionierung aufzuklären. Der straffe Zeitplan umfasste dann einige Meilensteine in der Umsetzung, wie z.B. die Beantragung von Lizenzen und natürlich der Börsengang. Nach knapp einem Jahr kann man sagen, dass alle Abteilungen Großartiges geleistet haben, insbesondere wenn man bedenkt, dass wir uns zudem inmitten einem der größten Transformationsprozesse der Branche befinden und Corona zusätzliche Herausforderungen bereithält.

## INTERVIEW

HOLGER KIRSCH – PRESSESPRECHER DAIMLER TRUCK FINANCIAL SERVICES GMBH

### Wie geht es in Zukunft weiter?

*Die durch die Konzerntrennung erlangte Eigenständigkeit erlaubt uns freier und fokussierter in unserem unternehmerischen Handeln zu werden. Mit dem eigenen Zugang zum Kapitalmarkt und einer schnellen Entscheidungsfindung können wir das Unternehmen auf Dauer wettbewerbsfähiger und erfolgreicher machen. Auf der anderen Seite stärkt die Abspaltung auch die Marke Mercedes-Benz. Insgesamt glaube ich, dass die Neuausrichtung die einzig richtige Entscheidung war, um sich in einer so volatilen Branche wie der Automobilbranche zukunftsfähig aufzustellen. Aus strategischer Sicht ist es wichtig, sich stets auf das eigene Geschäftsfeld und die individuellen Bedürfnisse der Kunden zu fokussieren.*

## STRATEGISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Es gibt wohl kaum eine Branche in Deutschland, die sich derzeit so vielen Herausforderungen stellen muss wie der Automotive-Sektor. Neue Technologien, neue Geschäftsmodelle und neue Wettbewerber fordern traditionelle Hersteller wie die Mercedes-Benz Group heraus. Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten ändern sich, hinzu kommt der Druck der Politik und Öffentlichkeit sowie die Corona-Krise. Das Beispiel Projekt Fokus zeigt, dass diese Faktoren einen enormen Einfluss auf die Strategie eines Unternehmens und damit auch auf deren Gesamtstruktur haben. Zwar erfordert es nicht zwingend solch drastische Maßnahmen wie eine Konzernaufspaltung, dennoch dürfen Manager nicht vor Veränderung zurückschrecken. Aus dem Beispiel lassen sich folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

### 1) Fokussierung auf die Kernkompetenzen:

Die Marke Mercedes-Benz steht für Luxus und Markenerlebnis, daher sollte sie sich auch in Zukunft auf ein profitables Wachstum im Luxus-Segment konzentrieren.

### 2) Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse:

Die Kunden werden anspruchsvoller. Um ihnen gerecht zu werden, bedarf es hoher Standards und individueller Lösungen.

### 3) Entwicklung neuer Geschäftsmodelle:

Es bedarf neuer Geschäftsmodelle, abseits der klassischen Supply-Chain, um die Wertschöpfungskette gegenüber neuen Wettbewerbern zu verteidigen.

### 4) Entwicklung alternativer Antriebe und innovativer Mobilitätskonzepte:

Emissionsfreie Antriebsmöglichkeiten, Mobilität-on-Demand oder autonomes Fahren sind Teil der Mobilität von morgen und führen dazu, dass Automobilhersteller zu Mobilitätsanbietern werden müssen.

### Mehr zum Thema:

- (1) Porter, M. E. (1980). Fünf Wettbewerbskräfte.
- (2) Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2016). *General Management Navigator*. St. Gallen Business School.
- (3) Eichsteller, H., Lorenz, M., Wecke, S. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter*. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- (4) Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge.



Von Sarah Metzger

## AGILES MANAGEMENT

### *Mit Agilität zum Ziel*

Hierarchiegeprägte klassische Organisationen stoßen durch die zunehmende Komplexität verstärkt an Belastungsgrenzen mit überlasteten Mitarbeitern und unzufriedenen Kunden. Märkte werden volatiler, Kundenanforderungen individueller und neue Wettbewerber kommen mit innovativen Geschäftsmodellen in den Markt, die scheinbar alles in Frage stellen. Steigende Unsicherheiten und die darauf erforderliche Entscheidungsfähigkeit sind wichtige Aspekte. Daher versuchen viele Unternehmen nun agiler zu sein. Doch wie agil müssen Familienunternehmen wirklich sein? Familienunternehmen kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden gut, und sie reagieren in der Regel schnell auf Veränderungen, was im Endeffekt die besten Voraussetzungen sind um im Markt zu bestehen zu bleiben. Doch wie können traditionelle Unternehmen durch agiles Denken und Handeln neue Stärken aufbauen und mit bisherigen Erfolgsfaktoren verbinden?

### Agile Arbeitsweisen

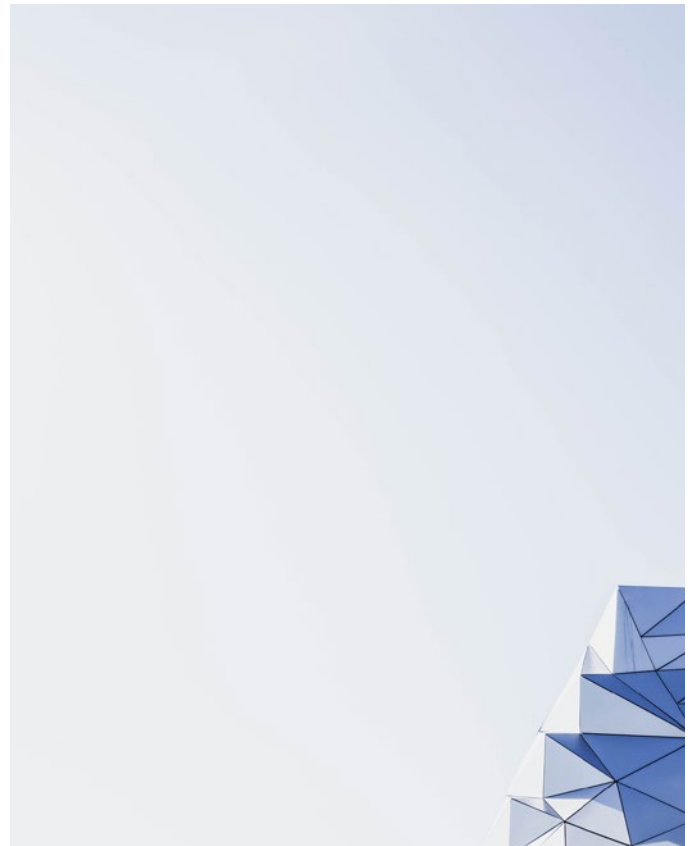
Agiles Handeln beinhaltet die große Chance für Familienunternehmen, ihre Trag- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Hoch agile Unternehmen haben zufriedeneren Kunden und verzeichnen stärkere Umsatzzuwächse als weniger agile Betriebe (Weissman-Studie, 2018). Agilität ist kein Selbstzweck, sondern befähigt ein Unternehmen, Veränderungen im Markt und Unternehmensumfeld zu erkennen, sowie flexibel und schnell darauf zu reagieren und letztlich überlebensfähig zu bleiben. Derzeit sehen sich Familienunternehmen mit einer mittleren bis hohen Umweltdynamik konfrontiert, insbesondere im Wettbewerbsumfeld. Die Mehrheit von ihnen verfügt über eine gute agile Ausgangsbasis, lässt jedoch noch Potentiale ungenutzt und Defizite bestehen meist hinsichtlich einer agilen Ablauforganisation und einer fehlenden Innovationskultur. Zudem fehlt häufig die Kooperationsbereitschaft mit externen Dritten sowie die aktive Nutzung agiler Methoden und Technologien.



Agilität birgt die große Chance für Familienunternehmen, ihre Trag- und Zukunftsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Diese Chance sollte anhand der individuell ausgewerteten Handlungsfelder ergriffen werden. Eine agile Organisation stellt somit auch für Familienunternehmen eine wichtige und herausfordernde Change Initiative dar (Bredemeyer, 2021). Die Scrum-Methode, ein agiler Führungsstil der eine coachende Rolle einnimmt und der Schwerpunkt auf Selbstorganisation machen agile Methoden schlussendlich für Familienunternehmen aus und können den Beschäftigten in Schulungen näher gebracht werden.

## To-Do's

- Abteilungsübergreifende Teams in Verantwortung bringen
- Mitarbeiter "machen lassen" so lange eine Kultur des Vertrauens aufgebaut ist
- Interaktion mit Partnern, Kunden & Lieferanten in die Entwicklung oder Gestaltung von Angeboten miteinbeziehen
- Aktives Vorantreiben neuer Lösungen
- Neue Ideen und Technologien proaktiv vorantreiben
- Einsatz innovativer Technologien für Teamarbeit und Entwicklung & Design nutzen



### Mehr zum Thema:

- Weissman-Studie (2018): Agile Champions. Wie agil müssen Familienunternehmen morgen sein?
- Bredemeyer, K. (2021): Agilität für Familienunternehmen. In: Jäkel-Wurzer D., Megerle M., Dahncke S. (eds) Familienstrategie erleben und gestalten. Springer Gabler





## BAIN MANAGEMENT TOOLS – SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

von Maximilian Szabo

### Resilienz von Wertschöpfungsketten als neuer Business Case

Die letzten Monate haben gezeigt, dass Supply Chains anfällig für Störereignisse sind und deshalb für global agierende Unternehmen, die auf eine zuverlässige und beständige Logistik angewiesen sind, ein erhöhtes Risiko darstellen. Das hängt insbesondere mit folgenden Entwicklungen zusammen:

Protektionismus und Abschottungstendenzen – Einige Regionen der Welt weisen wieder verstärkt protektionistische Tendenzen auf. Der seit 2018 andauernde Handelskonflikt zwischen den USA und China ist nur eines von vielen Beispielen und beeinträchtigt die Weltwirtschaft massiv. Andere Politische Ereignisse wie der Brexit haben dazu beigetragen, dass sich Unternehmen wieder mehr mit Relokalisierungsstrategien beschäftigen.

Zunahme von Naturkatastrophen – Wetter- und Naturkatastrophen stellen eine besonders starke Gefahr für Supply Chains dar und können ganze Industrien zerstören, wenn Produktionsstandorte von Erdbeben, Hochwasser oder Bränden betroffen sind. Die Problematik bei Naturkatastrophen ist, dass sie sich nicht vorhersagen lassen. Während manche Länder ein größeres Risiko haben als andere, zeigt die Corona Pandemie, dass keine Region völlig resistent ist.

Compliance und Corporate Social Responsibility – Gesetzliche Vorschriften im Zusammenhang mit Lieferketten werden immer komplexer, insbesondere bei international stark vernetzten Unternehmen. Die Verantwortlichen müssen zu jedem Zeitpunkt sicherstellen, dass im Partnernetzwerk legal gearbeitet wird. Arbeitsrechtsverletzungen können dazu führen, dass sich Unternehmen ohne Ankündigung mit Lieferausfällen konfrontiert sehen, die ihre Business Continuity gefährden.

Nachhaltigkeitsziele, die von Institutionen wie der Europäischen Union erklärt werden, nehmen Einkaufsabteilungen in die Verantwortung, ein sorgfältiges Lieferantenscreening zu machen.

COVID-19-Pandemie – Exportorientierte Staaten wie Deutschland, aber auch China und die USA, verzeichnen aufgrund der Corona Pandemie einen deutlichen Rückgang im Handelsvolumen.

Laut einer Hochrechnung der WHO ist das weltweite Handelsvolumen 2020 um 9,2% im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen. Die veränderte und nach wie vor volatile Nachfrage- und Angebotslage stellt Unternehmen bei der Planung ihrer Materialwirtschaft für Handel und Industrie vor nie da gewesene Herausforderungen.

Das Image des internationalen Handels und der Globalisierung leidet schon länger, Handelsströme wachsen langsamer, das Coronavirus hat diesen Prozess nur noch weiter beschleunigt. Sensibilisierungseffekte für resiliente und stabile Supply Chains sind längst sichtbar. Eine Umfrage der Unternehmensberatung PwC stellte heraus, dass bereits 60% der Unternehmen ihre strategischen Einkaufsprioritäten in Folge der Krise überdacht haben und operationale Effizienz oder Differenzierung längst nicht mehr die einzigen Zielgrößen im Supply Chain Design sind. Supply Chain Risk Management - so nennt sich die Disziplin im Rahmen des Supply-Chain-Managements, die sich mit dem Risikomanagement entlang der Lieferkette beschäftigt - ist inzwischen fester Bestandteil jeder Logistikstrategie.

#### Fünf Merkmale einer resilienten Supply Chain

Die beschriebenen Entwicklungstrends – Protektionismus und Abschottungstendenzen, Zunahme von Naturkatastrophen, Compliance und Corporate Social Responsibility und COVID-19-Pandemie – implizieren eine Nachfrageverschiebung. Unternehmen fordern von ihren Transport- und Logistikdienstleistern noch mehr Transparenz, Flexibilität und Sicherheit für ihre Waren- und Informationsflüsse.

Das heißt, eine resiliente Supply Chain sollte

- schneller und flexibler sein, um extrem kurze Vorlaufzeiten von der Bestellung bis zur Lieferung zu ermöglichen.
- granular und segmentiert sein, um differenzierte Anforderungen an die Nachfrageerfüllung in verschiedenen Kategorien und geografischen Märkten zu erfüllen.

- durch neue Technologien und Talente die Erfüllung steigender Kundenerwartungen erfüllen, z. B. in Bezug auf eine sofortige individuelle Anpassung.
- nahtlos integrierbar sein, um eine konsistente Customer Experience über alle Kanäle hinweg zu gewährleisten.
- kosten- und ressourceneffizient sein, um das Wachstum zu fördern und Investitionen zu unterstützen.

#### Strategische Implikationen für Transport- und Logistikdienstleister

Der Versuch die richtige Balance zwischen Effizienz und Resilienz in der Supply Chain zu finden, wird für die Transport- und Logistikindustrie nicht einfach sein. In den meisten Fällen ist eine erhöhte Resilienz mit zusätzlichen Kosten verbunden.

Aber wie hoch sind die Opportunitätskosten?

Die Unternehmensberatung Gartner Inc. empfiehlt sechs Strategien für Verantwortliche, um ihre Netzwerke robuster zu machen:

Bestands- und Kapazitätspuffer – Bestands- und Pufferkapazitäten sind ein probates Mittel, um die Widerstandsfähigkeit zu verbessern, gleich ob es sich dabei um nicht ausgelastete Produktionsanlagen oder freie Lagerkapazitäten handelt.

Diversifizierung von Fertigungsnetzwerken – Eine Diversifizierung des Fertigungsnetzwerkes kann bei Lieferausfall eines Lieferanten aus dem Netzwerk dafür sorgen, dass auf eine Alternative zurückgegriffen werden kann.

Multisourcing - Die Beschaffung kritischer Güter und Dienstleistungen von mehreren Unternehmen in verschiedenen Regionen bietet mehr Optionen, wenn Probleme auftreten.

Nearshoring - Kritische Lieferungen, die in hohem Maße von weit entfernten Quellen abhängen, sind anfälliger für Störungen als solche, die sich in der Nähe des Verbrauchsortes befinden.

Plattform-, Produkt- oder Anlagenharmonisierung – Ein Gleichgewicht zwischen den

Zielgrößen Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität zählt auf die Erzielung von Synergieeffekten und die Vermeidung von Dyssynergien ein.

Ökosystem-Partnerschaften - Durch Kooperationen entstehen spannende Partnerschaften. Kunden werden vom neuen Portfolio profitieren, das daraus entsteht. Unternehmen profitieren von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.





# DIGITALE TRANSFORMATION

---



“

**WHEN DIGITAL TRANSFORMATION IS DONE RIGHT, IT'S LIKE A CATERPILLAR TURNING INTO A BUTTERFLY, BUT WHEN DONE WRONG, ALL YOU HAVE IS A REALLY FAST CATERPILLAR.**

- GEORGE WESTERMAN

MIT SLOAN INITIATIVE ON THE DIGITAL ECONOMY

## Definition von Digitaler Transformation

---

Der durch die Digitalisierung eingetretene und ermöglichte Wandel in Gesellschaft und Unternehmen wird auch als Digitale Revolution oder 4. Industrielle Revolution nach der 1. (Mechanisierung), 2. (Massenfertigung) und 3. (Automatisierung) Industriellen Revolution bezeichnet.

Spätestens seit der Markteinführung von Smartphones und Tablets und der Netzinfrastruktur für die mobile Nutzung dieser Geräte sind Informationen ortsunabhängig und jederzeit verfügbar. Digitale Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die im kommerziellen Bereich auch zu neuen Geschäftsmodellen führen können.



# DIGITALE TRANSFORMATION

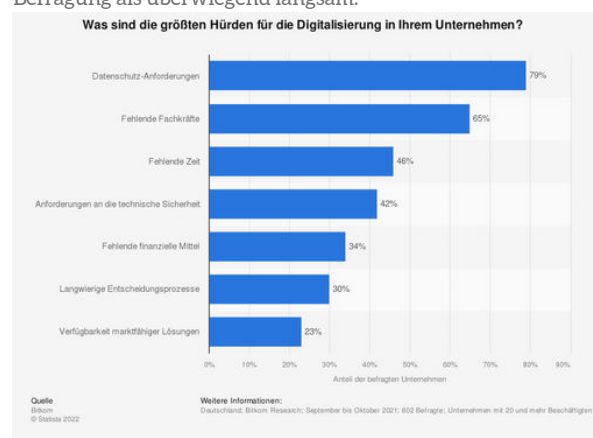
## DER PROZESS DER DIGITALEN TRANSFORMATION

von Aline Beunings

Digitalisierung beeinflusst Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft in ihrer Gänze. Die schnelle Ausbreitung und der Umfang digitaler Technologien und Services bringen einen enormen Wandel mit sich. Insbesondere durch die COVID-19-Pandemie wurde die beschleunigte Umsetzung digitaler Maßnahmen erzwungen. Immer mehr Beschäftigte arbeiten seit Beginn der Pandemie im Homeoffice, statt persönlichen Treffen werden zunehmend Videokonferenzen vereinbart. Laut einer Befragung stimmen knapp 60% zu, dass ihr Arbeitsalltag seit Beginn der Corona-Pandemie durch die Einführung digitaler Tools beeinflusst wurde. Die Mehrzahl der Befragten empfindet diese Veränderung als positiv.

Zunächst noch ein kleiner Einblick zu der Ausgangslage. Wo steht Deutschland derzeit mit Hinblick auf Digitalisierung? Was sehen Unternehmen als größte Herausforderungen der Digitalisierung und digitaler Transformation an?

Deutschland ist definitiv nicht unter den Spitzenreitern der Digitalisierung platziert. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wie Dänemark, Finnland und Schweden mit knapp 70%, weist Deutschland laut dem Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft (DESI) mit 53% einen weitaus geringeren Digitalisierungsgrad auf. Das Voranschreiten der Digitalisierung in verschiedenen Bereichen bewerten auch deutsche Bürger bei einer Befragung als überwiegend langsam.



Woran scheitert die Transformation? Mit Blick auf die oben eingefügte Statistik wird deutlich, dass neben Datenschutz und Zeit auch fehlende finanzielle Mittel als mit einer der drei größten Hindernisse von Unternehmen angesehen werden.

## DIGITALISIERUNG ≠ DIGITALE TRANSFORMATION

Bevor wir tiefer in die Materie der digitalen Transformation einsteigen, ist es wichtig zwischen der Digitalisierung und dem Begriff der digitalen Transformation zu unterscheiden, da die beiden oftmals als Synonym verwendet werden. Die Digitalisierung ist zwar als Bestandteil der Transformation anzusehen, jedoch keinesfalls mit ihr gleichzusetzen. Digitalisierung ist der Prozess, mit welchem digitale Technologien in bestehende Prozesse und das bestehende Geschäftsmodell implementiert werden. Ziel ist, mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien effizienter und effektiver Werte zu schaffen. Das bestehende Geschäftsmodell wird an die Anforderungen des Marktes angepasst. Digitale Transformation umfasst im Gegensatz dazu die vollständige Umwandlung von Prozessen und Geschäftsmodellen. Sie kann mittels vier Eigenschaften charakterisiert werden:

1. Unausweichlichkeit
2. Unumkehrbarkeit
3. Schnelligkeit
4. Unsicherheit

Aufgrund der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends, demographischem Wandel, Urbanisierung und Globalisierung sind Unternehmen gezwungen, Maßnahmen zu ergreifen. Eine digitale Transformation ist dementsprechend unausweichlich. Unumkehrbar ist sie, da Kund:innen sich zunehmend an neue Technologien gewöhnen und diesen Komfort nicht mehr missen wollen. Digitale Transformationsprozesse schreiten mit enormer Schnelligkeit voran. Ziel und Anspruch von Unternehmen ist es mitzuhalten. Jedoch lässt sich aufgrund des schnellen Wandels nicht voraussagen, welche Technologien in Zukunft erfolgreich sein werden. Deshalb ist es relevant, Potenziale abzuschätzen.

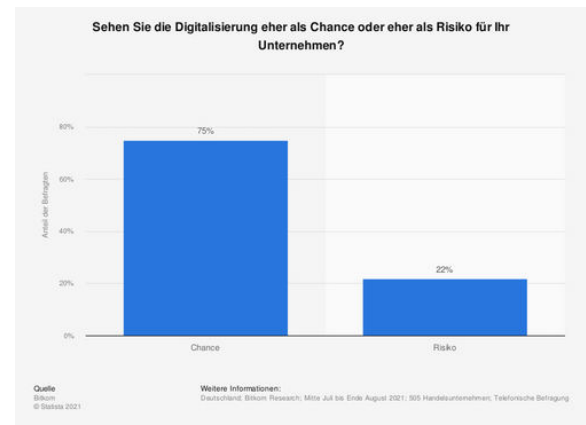
“

*Digital Transformation is the managed adaption of companies in light of progressing digitalization in order to assure sustainable value creation.* - Fraunhofer Institut

## CHANGES & CHANCES



Die Digitalisierung impliziert auf der einen Seite große Herausforderungen und Veränderungen, auf der anderen Seite jedoch auch vielversprechende Chancen, insbesondere für Unternehmen. 75% der Befragten einer Umfrage sehen die Digitalisierung für ihr Unternehmen trotz der Stolpersteine als große Chance an. Um diese Chancen erfolgreich nutzen zu können, ist eine adäquate Transformation obligatorisch.



## THE DISRUPTIVE POWER OF DIGITALIZATION



Die Digitalisierung hat einen disruptiven Effekt auf bisherige Normen von Unternehmen sowohl in der digitalen als auch in der physischen Welt. Beispiele für Vorreiter der Disruption sind Uber, das mittlerweile größte Taxiunternehmen weltweit, das keine eigenen Fahrzeuge besitzt oder Airbnb, der weltweit größte Anbieter für Unterkünfte, der selbst keine eigenen Grundstücke besitzt. Die Digitalisierung ist dabei nicht per se disruptiv, sie ist eher Initiator von disruptiven Innovationen, die eine große Chance für Unternehmen darstellen können.



## SIX FIELDS OF ACTION

Aus einer vom Fraunhofer Institut durchgeführten Studie wurde ersichtlich, dass sechs Handlungsfelder unabdingbar für Unternehmen sind, wenn sie in der digitalen Revolution erfolgreich sein wollen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Relevanz der einzelnen Handlungsfelder je nach Charakteristik des Unternehmens sowie je nach Fortschritt in der digital journey variieren kann.



Digitalisierung beeinflusst Kundenbeziehungen und -prozesse. Dementsprechend ist es sehr wichtig, auf die Bedürfnisse und Experience der Kund:innen Acht zu geben. Des Weiteren müssen Wertversprechen hinterfragt werden, um der Herausforderung der zunehmenden Geschwindigkeit von Produkteinführungen in der digitalen Wirtschaft standzuhalten und diese bestenfalls zu übertreffen. Eine Anpassung interner Abläufe ist obligatorisch um auf Änderungen des externen Umfelds, die durch die Digitalisierung hervorgerufen werden, zu reagieren. Bei der aktuellen Menge an Daten, der wir ausgesetzt sind, ist es zudem wichtig zu lernen, wie diese effizient aufgenommen und analysiert werden können. Um Chancen schneller als Wettbewerber zu kennen und zu nutzen muss an neuen organisatorischen Modellen gearbeitet werden. Schlussendlich fordert digitale Transformation eine gesteuerte Entwicklung. Verschiedene Branchen müssen sich der Herausforderung mit Hinblick auf ihre digitale Transformation stellen. Ich möchte mich im Folgenden auf eine Branche konzentrieren, die etwas aus dem Rahmen fällt und bei der ein Umdenken in mancher Hinsicht noch komplizierter ist: die Legal-Branche. Deshalb habe ich ein Experteninterview mit der Leiterin des Business Development einer US-amerikanischen Kanzlei geführt.

## EXPERTENINTERVIEW MIT JANINE WELLER-BEUNINGS

Janine Weller-Beunings ist Head of Business Development and Marketing Germany in einer führenden US-amerikanischen global tätigen Wirtschaftskanzlei. Als Leiterin übernimmt sie die Beratung der Anwälte bei ihrer Geschäftsentwicklung, indem sie mit diesen strategische Konzepte für bestehende und neue Mandanten entwickelt. Zudem berät sie die Kanzlei bei der Erschließung neuer Märkte sowie bei der Entwicklung von Rechtsberatungserzeugnissen.

### Was unterscheidet die Legal-Branche von anderen Branchen hinsichtlich der digitalen Transformation und worin liegt die Herausforderung?

Die Digitalisierung ist in Kanzleien sehr spät angekommen im Gegensatz zu anderen Branchen, da davon ausgegangen wurde, dass die Kompetenz des Anwalts als Rechtsberatung sich nicht durch digitale Tools ersetzen lässt. Das ist ein entscheidender Unterschied zur produzierenden Wirtschaft, da es dort um die Digitalisierung von Produktionsprozessen geht. Die Umsetzung der Digitalisierung ist sehr komplex, da die Kenntnisse der Anwälte quasi systemseitig umgesetzt werden müssen.

### Die Branche, für die Sie arbeiten, wird hinsichtlich digitaler Transformation auf einer anderen Ebene herausgefordert. Was sind die Challenges für die Kanzlei?

Es hat lange gedauert, bis Legal-Tech-Tools eingeführt wurden, wie Vertragssoftware, Dokumentenmanagement und Software, die das Screening von Dokumenten nach bestimmten Rechtsbegriffen durchführt. Für viele Anwälte ist die Digitalisierung nicht akzeptabel, da sie den Systemen und der Qualität derer misstrauen und sich dementsprechend sehr schwer mit der Anwendung tun. Ältere Anwälte haben damit eher ein Problem als jüngere. Eine ganz große Disruption der internationalen Kanzleien wird aber definitiv durch die Einführung von KIRA ausgelöst. Das ist ein Artificial Intelligence Programm, das die Branche auf den richtigen Weg der digitalen Transformation führen wird. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Mandanten. Sie sind zum Großteil viel fortschrittlicher digitalisiert als Kanzleien. Ihnen wird deutlich, dass die Kanzleien ein Nachzügler der Digitalisierung sind und sie erwarten, dass die Branche sich anpasst und technisch mit ihnen auf einem Niveau zusammenarbeitet.



Das sehe ich als großes Problem. Die Anwälte benötigen Software und Systeme, die mit denen der Mandanten korrespondieren. Das ist ein disruptives Mindest, wenn der Mandant quasi dem Anwalt diktiert, wie er formal seine Sachen zu machen hat. Der Nachteil für die Kanzleien ist hierbei, dass sie komplett neu kalkulieren müssen, da mehr Investition in Systeme und Software getätigt wird. Das Ganze führt im Umkehrschluss dazu, dass weniger Anwälte und administrative Angestellte gebraucht werden. Durch den Abbau wird zwar gespart aber wiederum neu investiert in die Leute, die gebraucht werden, wie z.B. IT Spezialisten.

#### Welche Rolle spielt die digitale Transformation in der organisatorischen Struktur der Kanzlei?

Die digitale Transformation wird dramatische Auswirkungen auf die Organisationsstruktur der Kanzleien mit sich ziehen. Zukünftig werden aufgrund der Systeme weniger Anwälte benötigt werden. In Zukunft werden Kanzleien strategisch ganz anders aufgestellt sein. Wenn man sich eine hierarchische Pyramide vorstellt, werden ganz oben die Top Anwälte stehen, in der Mitte die jüngeren Anwälte und die Administration und unten als Basis die Technische Spezialisten, Projektmanager und Programmierer. Im Gegensatz dazu, wie wir gerade aufgestellt sind. Aktuell spielt IT bei uns kaum eine Rolle. Es sind überwiegend Anwälte angestellt und Personen, die sich um administrative Tätigkeiten kümmern. Die Basis wird also im Verlauf unserer digitalen Transformation ausgebaut werden, wohingegen es weiter oben in der Pyramide leerer wird.

#### Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für das strategische Management in Hinsicht auf die digitale Transformation?

Definitiv sehe ich eine große Herausforderung darin, die Kanzlei im Wandel zu begleiten und zu führen. Gerade die praktische Digitalisierung und die Einführung neuer Systeme sind für diese Branche Neuland. Der Einsatz von IT wird die Kosten- und Einkommensstruktur verändern. Wir müssen daher Umsatz und Profit neu kalkulieren. Das Geschäftsmodell wird grundlegend verändert. Das wird eine sehr große Veränderung. Deswegen wird es auch kein Leichtes, den Anwälten beizubringen, dass sie Software vertrauen können und dass nun zum Großteil der Mandant das Tempo vorgibt.

#### Welchen Einfluss hat die COVID-19-Pandemie auf die Transformation in ihrer Branche?

Die Digitalisierung hat sich beschleunigt, es wurde mehr IT-Personal gebraucht für die neuen IT-Lösungen. Wir mussten schnell handeln. Zeit ist in Umständen wie diesen ein kritischer Faktor.

#### Gibt es "Lessons learned" ?

Wir werden zukünftig verstärkt darauf achten, dass neue Angestellte in Bezug auf IT-Kenntnisse qualifiziert sind und viel Flexibilität für neue Aufgaben mitbringen und bereit sind, sich weiterzuentwickeln. Es ist allerdings schwierig für Kanzleien, solche Mitarbeiter:innen zu rekrutieren, da die meisten Kanzleien noch kein digitales Image im Bewerbermarkt haben. Aber das wird sich jetzt ändern.

## Key Learnings

- Fokussiere dich auf die Endnutzer:innen und deren Bedürfnisse
- Überprüfe die Touchpoints deiner Kund:innen für potenzielle Disruptionen
- Integriere digital affine und nicht-affine Personen in den Transformationsprozess
- Betrachte Zeit als einen kritischen Faktor
- Überprüfe deine digitale Transformation regelmäßig, immer mit Fokus auf dein Ziel
- Schätze zukünftige Potenziale ab und gehe mit dem digitalen Trend

## Mehr zum Thema:

- Davenport, Thomas (2020): Digital Transformation Comes Down to Talent in 4 Key Areas. <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-comes-down-to-talent-in-4-key-areas>
- Fraunhofer (2015): Digital Transformation: Changes and Chances. Insights based on an empirical study. [https://fim-rc.de/wp-content/uploads/2020/02/Fraunhofer-Studie\\_Digitale-Transformation.pdf](https://fim-rc.de/wp-content/uploads/2020/02/Fraunhofer-Studie_Digitale-Transformation.pdf)
- Eichsteller, Harald (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten.
- Sommerhalder, Samuel (2019): Das ist der Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation. <https://digitalcreators.ch/digitale-transformation-vs-digitalisierung/#gref>

## #CHANGE #CULTURE #DIGITALIZATION – DIGITALE TRANSFORMATION IST MEHR ALS SMART DATA UND INTERNET OF THINGS. KULTURWANDEL 4.0 BEI DER OTTO GROUP.

VON KATHARINA CSULITS

Spätestens die Corona Pandemie hat gezeigt, wie wichtig die Digitalisierung für Unternehmen ist und das in jedem Bereich. Innerhalb kürzester Zeit mussten Unternehmen auf Homeoffice umsteigen, was für viele Mitarbeitenden eine komplett neue Art zu Arbeiten war. Weg von Präsenzmeetings und dem täglichen Treffen an der Kaffeemaschine, hin zu Teams-Meetings und Mystery Coffees.

Corona hat aber nicht nur die Art und Weise wie wir arbeiten verändert, sondern hat auch die Geschäftsmodelle und Unternehmensstrategien vieler Unternehmen in Frage gestellt. Spätestens mit dem Ausbruch der Pandemie musste sich das Management die Frage um die Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells stellen. Überlebt dieses im digitalen Zeitalter? Die Gewinner waren vor allem die, die sich diese Frage schon vor der Pandemie gestellt haben und schon inmitten der digitalen Transformation waren. Ein Beispiel hierfür ist die Otto Group, das im weiteren Verlauf noch näher erklärt werden soll.



### WAS HEISST EIGENTLICH DIGITALE TRANSFORMATION?

Der Begriff digitale Transformation steht für einen Veränderungsprozess mit konkreter Zielsetzung, der sich durch die Digitalisierung für Gesellschaft und Unternehmen ergeben. Sie betrifft nicht nur Strukturen, Prozesse und das Leistungsangebot von Unternehmen sondern auch Führungs – und Geschäftskultur. Oft geht mit der digitalen Transformation auch die Erneuerung des Geschäftsmodells einher, um dieses in der vernetzten Welt zukunftsfähig zu machen. Außerdem bieten sich hier ganz neue Wertschöpfungspotenziale. Dabei ist es wichtig, den Fokus nicht nur auf das Produkt oder die Dienstleistung zu legen, sondern sich immer mehr zu einem daten – und servicegetriebenen Unternehmen zu entwickeln. Sie betrifft jeden Bereich des Unternehmens, von IT bis hin zur Kommunikation. **„Der digitale Wandel beginnt in den Köpfen der beteiligten Personen und erfordert innovative Modelle, Methoden und Vorgehensweisen, aber auch neue Denkmuster für die Strategieentwicklung und -umsetzung.“** (Hoßbach, 2022)

In diesem Veränderungsprozess ist es wichtig, die Mitarbeitenden mitzunehmen. Hier spielt das richtige Change-Management und die dazugehörige Kommunikation eine essenzielle Rolle. Denn ein Unternehmen kann sich nur wandeln, wenn die Mitarbeitenden mitziehen, bewegen und die Relevanz der digitalen Transformation verstehen.

## **DIGITALE TRANSFORMATION & KULTURWANDELN 4.0 BEI DER OTTO GROUP**



Während viele Unternehmen im Handel mit den Auswirkungen der Pandemie zu kämpfen hatten, profitierte der Otto-Konzern von der höheren Nachfrage im Online-Handel. Denn schon Jahre vor der Pandemie begann Otto in Digitalthemen zu investieren und die Geschäftsmodelle zu transformieren. Ich persönlich kann mich noch genau erinnern, wie ich als Kind, jedes Jahr vor Weihnachten, verschiedene Kreuze in den Otto-Katalog gemacht habe, um meinen Eltern zu zeigen, was ich mir wünsche.

**Die Geschichte von Otto** startete schon 1949, als Werner Otto den „Werner Otto Versandhandel“ gründete. Der erste Katalog war handgebunden mit eingeklebten Fotos. Heute, mehr als 70 Jahre später, macht die Otto Group Amazon Konkurrenz. Denn der Konzern hat den Wandel vom Katalog-Versender zum führenden E-Commerce-Player mit zuletzt 15,6 Milliarden Euro Umsatz geschafft. Vor allem in seine Plattform-Strategie mit „Otto.de“ will der Konzern auch in Zukunft weiter investieren. Dabei geht es vor allem darum, die Technologie so zu nutzen, dass diese den Kundennutzen verbessern und das Einkaufen freudvoller und bequemer macht. Doch die Transformation eines Unternehmens geht nur mithilfe aller Mitarbeitenden.



Sebastian Klauke, Vorstand für den Bereich E-Commerce der Otto Group sagte in einem Interview:

**„Den Spagat hinzukriegen, eine Kultur, eine Arbeitsweise erfolgreich zu transformieren, das ist die größte Herausforderung bei einer digitalen Transformation – gar nicht mal das Technologische. Das ist zwar auch schwer, aber am Ende der einfachere Part im Vergleich zu dem, was wirklich an die Identität und den Kern der Zusammenarbeit geht.“**

Bei Otto ist das vor allem Kulturfrage, deswegen hat das Unternehmen schon 2016 den Kulturwandel 4.0 ins Leben gerufen. Damit will die Otto Group erreichen, dass alle Mitarbeitenden den Wandel aktiv mitgestalten, denn nur so gelingt die digitale Transformation. Weg von starren Hierarchien, Silodenken und langen Entscheidungswegen, hin zu einer modernen, jungen Unternehmenskultur.

### Erfolgskriterien des Kulturwandel 4.0 bei OTTO:

- Kundenperspektive
- Eigeninitiative und Agilität
- Vernetzung und Wir-Gefühl
- Geschwindigkeit und Flexibilität
- Data Driven
- Schlagkraft der Gruppe

In der Umsetzung hat die Otto Group verschiedene Maßnahmen ergriffen, um den Wandel voranzutreiben. Vom Einführen der Duz-Kultur, über eine transparente Unternehmenskommunikation bis hin zu Seminaren und Workshops für alle Mitarbeitenden. Besonders bekannt ist auch der Coworking-Space „Collabor8“ der Otto Group. Hier treffen die unterschiedlichsten Menschen des Konzerns aufeinander, können sich austauschen, gegenseitig inspirieren und vernetzen.





Alle Bereiche eines Unternehmens sind in den Veränderungsprozess der digitalen Transformation integriert. Ob nun Marketing und Vertrieb, die mit neuen Technologien Kundendaten auswerten und diese gezielt nutzen, ob die IT, die die technische Infrastruktur bereitstellt und diese ständig verbessert oder das Innovationsmanagement, das mit den verschiedensten Techniken an neuen Ideen arbeitet.

Am Beispiel Otto lässt sich sehr gut erkennen, wie groß das Thema Digitale Transformation gelebt werden muss und dass dieser Veränderungsprozess nicht nur mit Themen wie Smart Data und Internet of Things zu tun hat. Viel wichtiger sind die Menschen im Unternehmen, die die Transformation vorantreiben und Innovation schaffen. Dafür braucht es die richtige Unternehmenskultur, in der sich jeder einzelne Mitarbeitende einbringen und weiterentwickeln kann.

### KEY TAKEAWAYS:

- Unternehmen sollten nicht erst über Veränderung und die Zukunft nachdenken, wenn äußere Einflüsse, wie die Corona Pandemie, sie dazu zwingt.
- Es ist wichtig, das eigene Geschäftsmodell immer wieder kritisch zu hinterfragen und auf seine Zukunftstauglichkeit zu prüfen.
- Change-Management und Change-Kommunikation sind wichtiger denn je, weswegen alle Unternehmen sich mit diesen Disziplinen beschäftigen sollten!
- Für die digitale Transformation braucht es vor allem das richtige Mindset bei den Mitarbeitenden und die Freude den Wandel mitzugestalten. Das Unternehmen muss hierfür die Struktur schaffen!
- Co-Working-Spaces sehen nicht nur fancy aus, sondern fördern auch die Gemeinschaft und die Kreativität der Mitarbeitenden!

Weiterführende Literatur:  
Harwardt, Marc (2019):  
Management der digitalen  
Transformation  
Deekeling, Arndt (2021):  
Change-Kommunikation in  
Unternehmen.





Marco Faisst

### Es gibt kein Zurück mehr – Merkmale der Digitalen Transformation

Auf Makroebene ist die Digitale Transformation durch die folgenden vier Eigenschaften gekennzeichnet (Krcmar 2018):

- Unausweichlichkeit
- Unumkehrbarkeit
- extreme Schnelligkeit
- Unsicherheit in der Ausführung

Es führt kein Weg an der digitalen Transformation vorbei, wenn Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen und das Management sich auf den Unternehmenserfolg ausrichtet. Die Digitale Transformation ist somit **unausweichlich**, um alte, analoge Prozesse hinter sich zu lassen.

Einmal angestoßen, ist der Transformationsprozess auch **unumkehrbar**. Technologien entwickeln sich kontinuierlich weiter und fließen in den Prozess ein. Alte Technologien werden abgelöst und stehen möglicherweise auch gar nicht mehr zur

„Rollen gebrachter Stein“ nicht mehr aufgehalten werden. Schließlich möchte heutzutage auch niemand mehr mit einer Schreibmaschine Korrespondenz anfertigen.

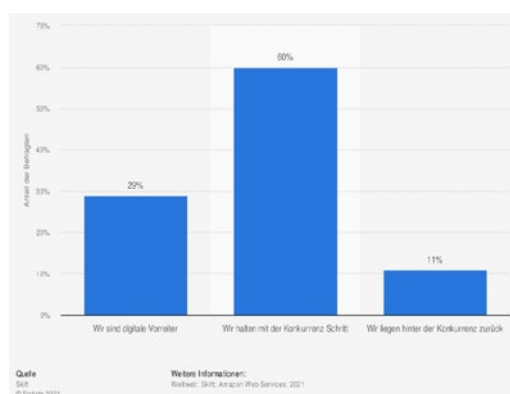
Ein weiteres Merkmal ist die enorme **Schnelligkeit**. Die Kosten für Hardware sind immer weiter gefallen, wobei die Rechenleistung stetig steigt. Dadurch ist der Markt für immer leistungsfähigere Anwendungsmöglichkeiten, beispielsweise im Bereich der Künstlichen Intelligenz, eröffnet.

Allenfalls die aktuelle Chipkrise mit Lieferengpässen seitens der Mikroprozessorhersteller, die insbesondere die Automobilindustrie getroffen hat, verpasst der Entwicklungsgeschwindigkeit vorübergehend einen Dämpfer: Laut einer Studie von Roland Berger von Dezember 2021 steigt die Chip-Nachfrage von 2020 bis 2022 jährlich um 17 Prozent, wohingegen das Wachstum der Produktionskapazität in diesem Zeitraum lediglich mit 6 Prozent pro Jahr beziffert wird.

Die hohe Entwicklungsgeschwindigkeit bringt jedoch auch **Unsicherheiten** mit sich. Auf dem Markt besteht eine hohe Dynamik, was neue Technologien betrifft. Dadurch gibt es keine Garantie, dass die jeweilige Unternehmensstrategie für die Zukunft gesehen erfolgreich sein wird. Für die Unternehmen ist ein Umdenken angesagt. Denn es ist nicht mehr nur der

Bedeutung, sondern es muss abgeschätzt werden, ob der Einsatz einer neuen Technologie auch langfristig in der Zukunft für den Unternehmenserfolg beiträgt.

### Wie sehen sich Unternehmen in der digitalen Welt aufgestellt?



Eine Umfrage aus dem Jahr 2021 zur digitalen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen weltweit hat ergeben, dass sich

29 Prozent der befragten Unternehmen als digitale Vorreiter bezeichnen.

Deutlich über die Hälfte der Unternehmen geht davon aus, mit der Konkurrenz Schritt halten zu können. Lediglich 11 Prozent erkennen bei sich Schwächen und Nachteile gegenüber anderen.

### Treiber der digitalen Transformation

Als Treiber und technologische Grundlagen der digitalen Transformationen gelten im Wesentlichen:

- **Big Data** – Nutzbringende, effiziente Verarbeitung großer Datenmengen.
- **Cloud Computing** – Anwendungen, Datenspeicher und Rechenleistung

werden auf entfernte Server ausgelagert.

- **Internet of Things (IoT)** – Vernetzung verschiedener elektronischer Geräte.
- **Additive Manufacturing** – 3D-Druck ermöglicht die kostengünstige und zeitsparende Herstellung von Objekten, bspw. für die Prototypen-Entwicklung, basierend auf einem mittels CAD-Software erstellten 3D-Modell.
- **Künstliche Intelligenz** – Die Möglichkeiten in Bezug auf Künstliche Intelligenz sind nahezu unbegrenzt und steigen mit Zunahme der Rechnerleistung ebenfalls an. Anwendungsbeispiele reichen vom autonomen Fahren bis zur Profilerkennung in der Rasterfahndung im kriminaltechnischen Bereich oder Erkennen von Krankheitsbildern.
- **Blockchain-Technologie** – Die Blockchain hat insbesondere durch die Kryptowährung Bitcoin Bekanntheit erlangt, bietet aber sehr viel mehr Möglichkeiten, bspw. im Bereich Supply Chain Management. Der Vorteil der Blockchain-Technologie besteht darin, dass alle abgewickelten Transaktionen manipulationssicher in einer „Datenkette“ dezentral hinterlegt werden und diese von allen Teilnehmern validiert werden können.
- **Fintechs** – Auch im Finanzsektor setzen innovative Start-Ups zunehmend etablierte Größen unter Druck. Das Unternehmen Trade Republic bspw. war der erste Online-Broker, der 2019

einen unkomplizierten Wertpapierhandel per App ermöglichte.

Laut Experten der University of Virginia & Boston Consulting Group (Vgl. Online-Seminar „Digital Transformation“ unter [www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation](http://www.coursera.org/learn/bcg-uva-darden-digital-transformation)) sind Big Data und Cloud Computing zwar von Relevanz, aber beinahe schon Trends von gestern. Internet of Things und Additive Manufacturing hingegen werden derzeit als aktuelle Trends gesehen. Eine wahrscheinlich große Rolle für die Zukunft messen sie der künstlichen Intelligenz und der Blockchain bei.

### Experteninterview

Als Betreiber einer Kfz.-Reparaturwerkstatt in Hessen stehen für Herrn K. der Servicegedanke und die richtigen Strategien an erster Stelle, schließlich geht es um die Mobilität seiner Kundinnen und Kunden.

### *Wie nehmen Sie den digitalen Wandel in Ihrer Branche wahr?*

Immer mehr Dinge werden online erledigt, zum Beispiel Terminbuchungen. Die Automobilbranche befindet sich generell im Umbruch, was auch wir als Werkstätten spüren. So steigt die Anzahl der Elektroautos, die zu uns kommen, spürbar an.

### *Worauf führen Sie das zurück?*

Es nimmt immer mehr Technik Einzug. Bei den Fahrzeugen bedeutet der Gewinn an

Komfort und Sicherheit durch intelligente Systeme leider auch, dass es mehr Fehlerquellen gibt. Klassische Autowerkstätten müssen da passen, wenn es zum Beispiel um Elektronik- oder Softwareprobleme geht, die das Batteriemanagement-System betreffen.

### *Wie halten Sie mit der Entwicklung Schritt?*

Einerseits haben wir per Tablet-PCs stets von jedem Werkstattbereich aus Zugriff auf die in digitaler Form vorhandenen ServiceDokumentationen der Fahrzeughersteller und deren Diagnose-Datenbanken – auch weil diese gesetzlich dazu verpflichtet sind, einen freien Wettbewerb bei den Autowerkstätten zu ermöglichen. Andererseits ist es unerlässlich, dass wir in regelmäßigen Abständen Schulungen und Weiterbildungsseminare besuchen. Weniger, weil ein Elektromotor kompliziert aufgebaut ist, im Gegenteil, jeder Verbrenner-Motor ist deutlich komplexer. Sondern vielmehr, weil sich auch im Bereich Reparaturen eine Verlagerung zum Bereich Elektronik, Software und Batterietechnik abzeichnet.

### *Was bedeutet die Digitale Transformation in Bezug auf Ihre innerbetrieblichen Abläufe?*

Für uns als Autowerkstatt ist der Faktor Zeit ein kostbares Gut, denn danach richtet sich, wie viele Aufträge wir annehmen können. Insofern gehen wir schon seit längerem bei unseren

Geschäftsprozesse den digitalen Weg und verzichten weitgehend auf Papierformulare. Online einen Service-Termin vereinbaren zu können, ist selbstverständlich und heutzutage auch nichts Besonderes mehr, aber es gibt noch viele Punkte, die wir demnächst umsetzen möchten. Zum Beispiel eine lückenlose Auftragsverfolgung per Smartphone-App, mit der Kundinnen und Kunden jederzeit den Status einsehen können: wurde der Fehler bereits identifiziert, das Ersatzteil geliefert, eingebaut oder ist die Motorhaube schon vom Lackierbetrieb zurück. Gleichzeitig können wir über dieses Medium neue Angebote oder Rabattaktionen präsentieren. Unsere Strategie ist es also, digitale Services weiter auszubauen.

**Teilweise wird hier noch sehr konservativ agiert. Welche Ratschläge haben Sie, damit Unternehmen Ihrer Branche die Digitale Transformation erfolgreich meistern und zukunftsfähig bleiben?**

Zunächst einmal muss jedem klar werden, dass dies ein Vorgang ist, der nicht schon in ein paar Tagen abgeschlossen ist und der eine gute Vorausplanung erfordert. Speziell kleinere Werkstätten stehen hier vor einer Herausforderung und benötigen auf jeden Fall Unterstützung durch qualifizierte Dienstleister. Jeder Betrieb muss ein Ziel vor Augen haben und sich fragen: Was möchte ich überhaupt erreichen? Wie kann mir eine erfolgreiche Digitale Transformation im Umgang mit

Kunden und bei der internen Auftragskette Nutzen bringen? Erst wenn alle an einem Strang ziehen, also nicht nur das Management, sondern die gesamte Belegschaft, kann der Wandel gelingen. Ich empfehle auch, Informationsveranstaltungen und Fachmessen zu besuchen, um sich ein Bild machen zu können, was technisch möglich ist und welche Vorteile sich bieten.

*(Das Interview wurde im Dezember 2021 geführt.)*

### **Blick in die Praxis am Beispiel öffentliche Verwaltung**

Die Digitale Transformation macht auch in der öffentlichen Verwaltung keinen Halt, zumal das Thema vom Land Baden-Württemberg bereits zum Politikum gemacht geworden ist. Baden-Württemberg führt seit mehreren Jahren die Strategie digital@bw, um in Sachen Digitalisierungsthemen zu einer – so die eigenen Worte – „digitalen Leitregion in Deutschland und Europa“ zu werden.

Ein großes Projekt davon ist die umfassende Einführung der Elektronischen Akte (E-Akte) in Behörden, d. h. der Gesamtprozess der Digitalisierung und Verarbeitung von Schriftstücken in Papierform mit all seinen Vorteilen, die einhergehen. Zu nennen sind hier bspw. die Durchsuchbarkeit nach Schlagwörtern, weniger Papierberge und schneller Aktenzugang bzw. Postlauf für

verschiedene am Vorgang beteiligte Behörden.

Bundeslandübergreifend gibt es Bestrebungen, alle Verwaltungsleistungen für die Bürgerinnen und Bürger auch online anzubieten. Verpflichtend umgesetzt sein muss dies bis zum Ende des Jahres 2022. Rechtsgrundlage bildet das am 14. August 2017 in Kraft getretene Onlinezugangsgesetz. Die Digitalisierungsprogramme sind in 14 Themenfelder unterteilt, bspw. Bildung oder Gesundheit. In Bezug auf Usability sollen Design Thinking und sog. „Digitalisierungslabore“ mit Fachexpertise zum Einsatz kommen.

### Fazit und Handlungsempfehlung

Die Digitale Transformation kann sich durch verschiedene Einflüsse höchstens verlangsamen, lässt sich aber nicht mehr aufhalten.

Die Corona-Pandemie hat maßgeblich dazu beigetragen, dass Unternehmen sich nun vermehrt mit der Digitalen Transformation befassen. Wie bereits in dem Experteninterview zu erkennen ist, sind aber insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen im Bereich Handwerk hier oftmals noch nicht so weit, wie bspw. Großkonzerne oder Softwarehäuser. Mit den gängigen Methoden zur Strategieentwicklung und grafischen Darstellungen (bspw. Portfolio-Matrix) muss Überzeugungsarbeit geleistet werden, dass sich der anfängliche Arbeits- und Kostenaufwand

letztendlich für das eigene Geschäftsmodell auszahlt. Denn nicht nur Kundinnen und Kunden dürften sich vom Angebot interaktiver Elemente und von einer modernen Auftragsabwicklung, bspw. mit Benachrichtigung über Mobile Apps, angesprochen fühlen, sondern auch die Prozesse im Unternehmen können verschlankt und so weit wie möglich automatisiert werden.

Für Unternehmen bietet die Digitale Transformation somit nicht nur die Möglichkeit, veraltete Strukturen und Prozesse an die heutige Zeit anzupassen, sondern auch die Geschäftsmodelle sowie das Unternehmen insgesamt wettbewerbsfähig und fit für die Zukunft zu machen.

Die passende Strategie ist dabei individuell an die Gegebenheiten des jeweiligen Unternehmens anzupassen. Die Unternehmen sollten sich gezielt informieren und Experten mit ins Boot holen bzw. Rat von unabhängigen Stellen beziehen. Im Falle der Autowerkstätten ist die Kfz.-Innung ein Anlaufpunkt.



## Literatur

**Kaiser, S.; Kozica, A.; Böhringer, F.; Wissinger, J. (Hrsg.):** Digitale Arbeitswelt. Wie Unternehmen erfolgreich die digitale Transformation gestalten können. SpringerGabler, Wiesbaden 2021

**Oswald, G.; Krcmar, H. (Hrsg.):** Digitale Transformation. Fallbeispiele und Branchenanalysen. SpringerGabler, Wiesbaden 2018

**Schallmo, D.; Rusnjak, A.; Anzengruber, J.; Werani, T.; Lang, K. (Hrsg.):** Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Grundlagen, Instrumente und Best Practices. SpringerGabler, Wiesbaden 2021

**Schellinger, J.; Tokarski, K.; Kissling-Näf, I. (Hrsg.):** Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis. SpringerGabler, Wiesbaden 2021

## Bildnachweise

**Titelbild:** pixabay,  
<https://pixabay.com/illustrations/web-network-digitalization-4776833>

**Diagramm:** Statista,  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1269827/umfrage/umfrage-zur-digitalen-wettbewerbsfaehigkeit-von-unternehmen-weltweit>



## Digitale Transformation

Ein Artikel zum Thema Digitale Transformation – Wie sieht das „New Normal“ in der Versicherungsbranche aus?

Ein Bericht von Julia Ritzenhofen (Februar 2022)

*“Running the business, changing the business.”*

Die „Digitale Infrastruktur bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die im kommerziellen Bereich auch zu neuen Geschäftsmodellen führen können.“ (H. Eichsteller und M. Lorenz)

Aufgrund der Tatsache, dass unsere täglichen Begleiter, wie das Handy, unser Leben immer mobiler und flexibler gestaltet, hat dies vor allem einen Einfluss auf unser privates Nutzungsverhalten. Jedoch galt 2020 für fast jeden in Zeiten von Corona, Home – Office. Von heute auf morgen hat sich für viele Unternehmen und auch für die der Versicherungsbranche die Frage gestellt, wie gehen wir mit dieser drastischen Veränderung im Arbeitsleben um? Der Transformationsprozess der Digitalisierung – ein mühsamer Prozess gerade im Versicherungswesen, welcher von jetzt auf gleich, auf einmal sofort und unmittelbar wirksam geschehen musste.

Für viele Arbeitnehmer\*innen galt in Deutschland ab März 2020, so auch für die 14.000 Innendienstmitarbeiter der R+V, Home – Office. Zwei Jahre später ist das für die Mehrheit zum Alltag geworden und hat sich vollumfänglich in das tägliche Leben integriert. Vor der Coronapandemie war dies noch nicht vorstellbar. 2019 haben noch 55 Prozent der Unternehmen gesagt, dass kein Arbeitnehmer\*in von ihnen im Home – Office arbeiten würde. Häufig wurde hierfür der Grund der nicht ausreichenden IT-

technischen Infrastruktur herbeigezogen. Gerade in der konservativen Versicherungsbranche war es zuvor nicht denkbar, dass das Ausführen von digitalen Freigabeprozessen möglich sei, sicherlich auch aufgrund des fehlenden Know-hows und der ungenügenden Datensicherheit. Eine Tatsache, die fast jeder, der in der Versicherungsbranche tätig ist, schon mal gehört hat, ist, dass die Veränderungsprozesse der digitalen Transformation eben viel Zeit und Geld benötigen.

Doch gerade die Coronapandemie hat Unternehmen diese Zeit nicht zur Verfügung gestellt. Es musste sofort gehandelt werden und Maßnahmen, welche eigentlich viel Planung und Bürokratie mit sich bringen, unmittelbar realisiert werden. Hier musste nun der Rhythmus eines Start-Up Herzens schlagen, anstatt das eines trägen Versicherungsriesen. Es musste das nachgeholt werden, was die Jahre davor ausgelassen wurde. Gerade zu Beginn der Pandemie hat dies noch in vielen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen große Zweifel gehegt. Werden die privaten Internetverbindungen dies aushalten und reicht die Home-Office-Ausstattung, um die anstehenden Aufgaben ebenso zu erledigen wie im Büro? Gerade zu Beginn der Home – Office Phase haben sich diese Aspekte auch als große Herausforderung dargestellt.

#### *Doch wie definieren inzwischen die Unternehmen das „New Normal“ für ihre Mitarbeiter\*innen?*

*We believe that a complete return back to the office would be a step backwards in the newfound way of working, and that it is important to continue encouraging individual decisions on team flexibility and maintain or further open up the opportunities this brings for each team member.” (Jillman Fabung, HR Westwing)*

Heute, zwei Jahre nach Beginn der Pandemie, scheint es für viele Mitarbeiter\*innen unvorstellbar zu sein, dass so lange es für unmöglich gehalten wurde, über einen langen Zeitraum seine Aufgaben von zu Hause aus zu erledigen und trotzdem alle anstehenden ToDos und Meetings erfolgreich abzuschließen. Neue Sichtweisen, welche sich daraus entwickelt haben, sind, dass aufgrund des digitalen Arbeitens viele Prozesse erleichtert wurden, die Flexibilität sich im Arbeitsalltag enorm gesteigert hat und viele Dinge einfacher erledigt werden können und somit die Komplexität verringert wurde. Dies sind Gründe, weshalb es für einen großen Teil der Bevölkerung realistisch geworden ist, ihre Arbeitszeit auch nach Ende der Pandemie weiterhin im Home – Office zu verbringen. Doch zur digitalen Transformation gehört deutlich mehr als nur das Home – Office.

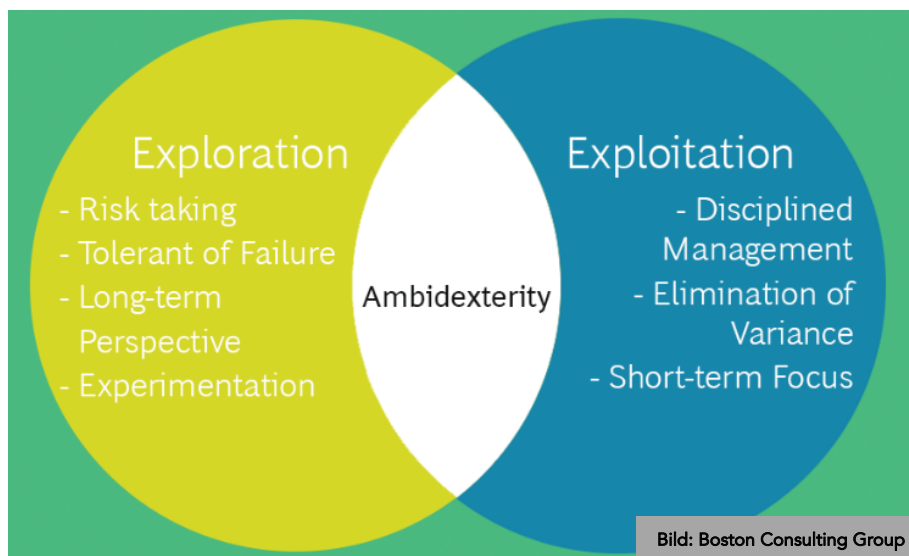
Das die Pandemie einen positiven Einfluss auf den digitalen Transformationsprozess hat, kann mit Zahlen belegt werden. Weltweit wurde die digitale Kommunikation um sechs Jahre beschleunigt. In Deutschland sind es sogar 7,2 Jahre. Dies ist nicht nur auf die Arbeit in den eigenen vier Wänden zurückzuführen. Auch Innovationen in der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern\*innen, mit den Kunden\*innen oder sogar digitale Lernangebote waren zuvor undenkbar. Doch jetzt heißt es, sich nicht mit den erreichten

Veränderungen zufriedenzustellen, sondern aktiv dazu beitragen, dass der digitale Transformationsprozess weiterhin vorangetrieben und ausgebaut wird. Dies gilt ebenso in der Versicherungsbranche, bei der eben nicht wieder in die alten, verstaubten und konservativen Muster zurückgefallen werden darf, sondern der Fortschritt wahrgenommen und vorangetrieben werden muss. Ein digitaler Transformationsprozess ohne den Einsatz von Ambidextrie – undenkbar.

### „Ambidextrie - Beidhändigkeit“

Handlungsansatz der Transformation, Transformationsphase, in der sowohl die heutigen Technologien als auch das zukünftige Geschäft berücksichtigt beziehungsweise vorangetrieben werden müssen.

Stetige Veränderungen der Anforderungen und Umweltbedingungen an die Unternehmen stellen die Branche konstant vor neue Herausforderungen. Vorhandenes ist nur zeitlich begrenzt effektiv und bedeutsam. Dabei gibt es verschiedene organisationale Formen, wie mit der Ambidextrie umgegangen werden kann, also das Vereinen des Tagesgeschäftes und das der Forschung.



Zum einen gibt es die „zeitliche Ambidextrie“, dabei werden Exploration und Exploitation zeitlich getrennt voneinander betrachtet. Bei der „strukturellen Ambidextrie“ werden die Bereiche der Exploration und Exploitation strukturell und räumlich voneinander getrennt betrachtet. Die dritte Form wird durch die „kontextuelle Ambidextrie“ dargestellt, welche mein persönlicher Favorit in Bezug auf den Umgang mit der Ambidextrie darstellt.

Hier entsteht eine kontextuelle Balance zwischen Exploration und Exploitation, das bedeutet es werden sowohl die alten Technologien als auch die neuen Prozesse berücksichtigt und gleichermaßen an alle Mitarbeiter verteilt und eben nicht nur das eine oder das andere – hier kommt klar der Begriff Simultanität

zum Einsatz. Wie die endgültige Wahl für ein Unternehmen jedoch schlussendlich fällt, muss durch die Führungskräfte in einem Abwägungsprozess getroffen werden. Doch eines ist klar, die Führungskraft muss die Gabe der Beidhändigkeit besitzen, sowohl klare Strukturen vorzugeben als auch Innovationen zu fördern. Dies kann durch das Delegieren funktionieren. Hierbei geht es nicht ausschließlich um die Weitergabe von Aufgaben, sondern ebenfalls darum Verantwortung abzugeben und die Mitarbeiter\*innen in Prozesse einzubinden, den Austausch zu fördern und so Innovation anzuregen. Nur bei erfolgreicher Implementation und Umsetzung kann von Ambidextrie gesprochen werden.

*Warum ist dieser Begriff in Zeiten der Pandemie, gerade in der Versicherungsbranche, ein ganz entscheidender und wichtiger geworden?*

Während der Pandemie hat sich die Versicherungsbranche größtenteils, als einen Aspekt in der heutigen Welt dargestellt, auf den noch Verlass ist. Die Umstellungen von Home – Office hat sich auch bei der R+V Versicherung in Wiesbaden als äußerst erfolgreich dargestellt. Die Versicherungen waren trotz allem in der Lage, ihre Kunden weiterhin über einen digitalen Weg zu erreichen. Jedoch muss man sich schon heute darüber bewusst sein, dass es diese Form der Arbeit, welches es vor Corona gegeben hat, auf diese Art und Weise nicht mehr geben wird. Hier kommt der Begriff der Ambidextrie ins Spiel, denn es benötigt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen effizienter Arbeit von zu Hause aus und das gewisse Maß an persönlichen Austausch vor Ort. Es ist zwar vieles über den digitalen Kommunikationsweg möglich, jedoch eben nicht alles.

Deshalb gilt für die meist doch konservative Versicherung, die bereits genutzten Chancen, welche sich in das Optimieren, Digitalisieren und Strukturieren vorhandener Arbeitsprozesse gezeigt hat, weiter auszubauen und diesen Weg Richtung Digitalisierung konsequent weiterzugehen und dabei alle Beteiligten der Schnittstellen zu berücksichtigen, wozu eben Endkunde\*in, Vertriebspartner\*innen und die Vertriebsplattform gehört. Wenn diese Aspekte alle erfolgreich umgesetzt und weiterverfolgt werden, dann kann auch die nächste Krise eine Branche, wie die der Versicherung nicht erschüttern.

#### Quellen und weitere Verweise:

- Eichsteller, H; Lorenz, M. [2019]** Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten, 1. Aufl., Frankfurt 2019
- Weber, S. [2020]** HORIZONT. Wie Marken in der Corona-Krise mit Social Media punkten können, verfügbar unter: <https://www.horizont.net/marketing/talkingheads/kommunikation-in-zeiten-von-covid-19-wie-markenin-der-corona-krise-mit-social-media-punkten-koennen-181619> (Zuletzt aufgerufen am: 31.01.2022)
- o.A. [2021]** Lowell. Digitale Transformation in der Versicherungsbranche, verfügbar unter: <https://www.lowellgroup.de/aktuelles-events/detail/digitale-transformation-in-der-versicherungsbranche> (Zuletzt aufgerufen am: 21.01.2022)
- Clevis Consult [o.A.]** Ambidextrie: Bedeutung für Organisationen und den Führungsstil, verfügbar unter: <https://www.clevis.de/ratgeber/organisationale-ambidextrie/> (Zuletzt aufgerufen am: 23.01.2022)
- Korte, T. [2020]** EY Deutschland. Prof. Dr. Fred Wagner und Thomas Korte erörtern die Selbstauskunft der Versicherungsbranche über ihren Zustand im und nach dem Shutdown, verfügbar unter: [https://www.ey.com/de\\_de/insurance/keine-versicherung-kann-pandemierisiken-dieses-ausmasses-abdecken](https://www.ey.com/de_de/insurance/keine-versicherung-kann-pandemierisiken-dieses-ausmasses-abdecken) (Zuletzt aufgerufen am: 23.01.2022)
- Duvinage, B. [2020]** W&V. Covid-19 beschleunigt digitale Kommunikation um Jahre, verfügbar unter: [https://www.wuv.de/marketing/covid\\_19\\_beschleunigt\\_digitale\\_kommunikation\\_um\\_jahre](https://www.wuv.de/marketing/covid_19_beschleunigt_digitale_kommunikation_um_jahre) (Zuletzt aufgerufen am: 22.01.2022)
- Statista [2022]** Homeoffice und mobiles arbeiten – ein Überblick, verfügbar unter: <https://de.statista.com/themen/6093/homeoffice/> (Zuletzt aufgerufen am: 31.01.2022)



# NEW WORK

---



“

**DAS ZIEL DER NEUEN ARBEIT BESTEHT NICHT DARIN, DIE MENSCHEN VON DER ARBEIT ZU BEFREIEN, SONDERN DIE ARBEIT SO ZU TRANSFORMIEREN, DASS SIE FREIE, SELBSTBESTIMMTE MENSCHLICHE WESEN HERVORBRINGT.**

- FRITHJOF BERGMANN  
BEGRÜNDER DER NEW WORK BEWEGUNG

## Definition von New Work

---

New Work beschreibt den Wandel der Arbeitswelt hin zur zukunftsweisenden und flexibel organisierten Arbeit. Arbeitszeit und -umgebung aber auch grundsätzliche Unternehmens- und Prozesstrukturen unterziehen sich dieser Neustrukturierung. Arbeitnehmer:innen entwickeln neue Bedürfnisse und Anforderungen an die Arbeitsgestaltung in Unternehmen, die sich von agile Arbeitsmethoden über Homeoffice und Diversity Management erstrecken.



FEB 2022 | ARTIKEL 3

## NEW WORK-NEW MIND- NEW NORMAL

VON LISA HÖLKE

**»There comes a time when you have to choose  
between turning the page and closing the  
book.«**

Ist es an der Zeit ein neues Buch anzufangen? Vor dieser Entscheidung stehen Unternehmen in Bezug auf Arbeitsmodelle und -strukturen zunehmend. Getrieben von der Digitalisierung, Globalisierung und Individualisierung rückt eine Fragestellung immer mehr in den Mittelpunkt: Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus, wie genau das NEW NORMAL? Und wie müssen Führungskräfte darauf reagieren? Wenn Überstunden, Konkurrenzkampf, Leistungsdruck und Anwesenheit im Büro abgelöst werden von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Selbstbestimmung, Work-Life-Blending und Remote-Work, dann lässt sich dieses Phänomen in einem Begriff zusammenfassen: New Work.

Dem Begriff New Work wird immer mehr Bedeutung zugesprochen, seit er Ende der 70er Jahre vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann zum Leben erweckt wurde:

**»Wir sollen nicht der Arbeit dienen, sondern die  
Arbeit soll uns dienen.«[1]**

New Work bezeichnet demnach zukunftsweisende und sinnstiftende Arbeitsformen. Es bezeichnet ein neues Verständnis von Arbeit mit Freiheit, Selbstbestimmung und Teilhabe als zentrale Werte. Arbeit nicht um der Arbeit Willen, sondern weil sie belebend, erfüllend und innovativ ist. Das ist der Grundgedanke hinter New Work. Der Fokus liegt nicht mehr auf strengen Hierarchien, sondern zeichnet sich durch Freiräume und Verantwortungen aus, die persönliche und berufliche Weiterentwicklung sowie Entfaltung begünstigen sollen. [2]

Doch New Work entsteht nicht einfach von heute auf morgen. Es ist ein langfristiger Prozess. Ein Prozess der von der Corona-Pandemie innerhalb der letzten zwei Jahre erheblich beschleunigt wurde.

Die Arbeitswelt befand sich durch den technologischen Fortschritt schon immer im Wandel. Doch in Folge der Pandemie und der Kontaktbeschränkungen mussten Unternehmen von heute auf morgen virtuelle Zusammenarbeit und Homeoffice einführen. Die Pandemie hat zwangsläufig zu einem verstärkten Einsatz digitaler Arbeitsformen geführt. Es wurden vermehrt digitale Technologien und Kommunikationsmöglichkeiten eingesetzt und die Interaktion in virtuellen Teams nahm zu.



[1] Frithjof Bergmann- New Work New Culture  
[2] Vgl. Avantgarde Experts (o.J.)



Durch diesen Ausnahmezustand wurden feste Strukturen in Frage gestellt. Und zum ersten Mal scheint es so als ob das theoretische Konzept des NEW-Work-Modells wirklich Gestalt annimmt und umgesetzt wird.

Doch wie sieht unsere Arbeitswelt nach der Krise aus? Alles wieder zurück auf Anfang, zurück zum Punkt der vorpandemischen Ausgangslage?

### WARUM NEW WORK?

Der Fachkräftemangel und der damit einhergehende war of talents machen eins deutlich: Gute Mitarbeiter sind die Basis eines erfolgreichen Unternehmens und diese gilt es zu identifizieren, entsprechend für sich zu gewinnen sowie langfristig an das Unternehmen zu binden. Den Anforderungen dieser high performer zu erfüllen gehört zu den wesentlichen Herausforderungen für Unternehmen. Mitarbeiter suchen heute nach einem Arbeitsplatz, der ihnen Raum zur Weiterentwicklung und Entfaltung gibt, nach einer Arbeit, die einen Mehrwert stiftet und wertgeschätzt wird sowie einem Umfeld, welches die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft suggeriert. Nach der Pandemie, die gezeigt hat, was alles möglich ist, erst recht. Unternehmen, die diese New-Work Ansätze leben, gelten als attraktiver Arbeitgeber und kommen dem obersten Ziel innerhalb des Personalmarketings immer näher, der Employer of Choice für möglichst viele Bewerber zu sein. Unternehmen, die in alten Strukturen verharren, haben mit Fluktuation und Einbußen innerhalb der Produktivität sowie Innovationskraft zu tun. Ein gelebtes New-Work Modell stellt also eine gewinnbringende Situation für Arbeitnehmer und gleichermaßen Arbeitgeber dar. Die Studie „Arbeitsplatz der Zukunft 2018“ zeigt, dass 89% der Unternehmen der Meinung sind, dass sie im Kampf um qualifizierte Mitarbeitende nur eine Chance durch New Work Maßnahmen hätten.

Das steht in Einklang mit der Aussage, dass New Work Aspekte für Arbeitnehmer bei der Arbeitgeberauswahl am entscheidendsten seien. [3]

Doch welche Aspekte müssen Unternehmen zukünftig verändern, um den neuen Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeitenden gerecht zu werden?

### NEW WORK - NEW MIND

Ein Zurück zum vorpandemischen Führungsstil wird es wohl nicht mehr geben. Also was bedeuten New Work und New Normal für Führungskräfte?

-New Mind? Kulturwandel fast forward?

New Work bedeutet auch gleichermaßen New Leadership. Führung 4.0 bedeutet, dass Weisungen und Kontrolle durch Vertrauenskultur und Empathie ersetzt werden. Die streng hierarchischen Führungsstile gehören der Vergangenheit an. Eine offene Fehlerkultur, welche den Raum schafft, schwierige Themen anzusprechen oder Sachverhalte kritisch zu hinterfragen, ist ein zentrales Element. Dieser offene Umgang mit Fehlern führt dazu, dass sie als Teil eines Lernprozesses angesehen werden. Das wiederum ermutigt die Mitarbeitenden dazu, eigenverantwortlich zu handeln, Neues auszuprobieren und legt den Grundstein für die Entwicklung innovativer Ideen. Genau darin wird zukünftig die Rolle der Führungskraft liegen, die jetzt mehr als Coach fungiert: Mitarbeitende zur Eigenverantwortung befähigen.

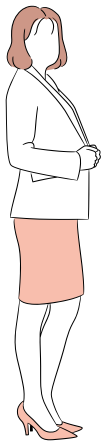


[3] Vgl. HAUFÉ-Akademie (o.J.)





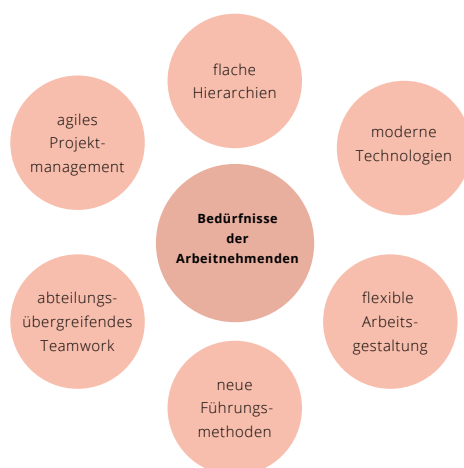
Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist essentiell, denn es geht nicht darum mehr Wissen zu demonstrieren. Die Aufgabe der Führungskraft besteht darin, eine Vision vorzuleben und strategische Orientierung zu geben.[4] Eine gute Führungskraft innerhalb der Arbeitswelt 4.0 ...



- ...ist ein guter Coach
- ...befähigt die Mitarbeiter und betreibt kein Mikromanagement
- ...integriert unterschiedliche Teammitglieder und kümmert sich um das Wohlergehen seines Teams
- ...ist produktiv und ergebnisorientiert
- ...ist ein guter Kommunikator, Zuhörer und teilt Informationen offen
- ...unterstützt Karriereschritte und spricht die Leistung der Mitarbeiter offen an
- ...hat eine klare Vision für das Team
- ...hat fachlich/technische Skills, die helfen, das Team bestmöglich zu beraten.
- ...arbeitet kollaborativ über Team- oder Abteilungsgrenzen hinweg
- ...trifft Entscheidungen selbstbewusst.

## INNOVATION STATT TRADITION

In der Arbeitswelt 4.0 liegt der Fokus auf den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden:



Für den Arbeitgeber bedeutet die Erfüllung der Bedürfnisse ein höheres Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was sich positiv auf die Produktivität auswirkt.

Die Organisationsstrukturen unterstehen ebenfalls einem Wandel. Agilität, Diversity und Kulturwandel sind hier die Stichworte. Veraltete Projekt- und Abteilungsstrukturen gehören der Vergangenheit an. Teams werden nach Kompetenzen gemischt und Diversity bedeutet das Zusammentreffen verschiedener Erfahrungen, Expertisen und Hintergründe. Alles zusammen fördert innovative Ideen. Dabei stellen Arbeitsnehmende eine Quelle an Talenten, Innovationen und Ideen dar, die ganzheitlich und eigenverantwortlich eingebracht werden, um das Unternehmen seinen Zielen näher zu bringen. Die Leidenschaft und der Wille etwas zu verändern müssen bei den Mitarbeitenden unterstützt und gefördert werden.

## DAS BÜRO DER ZUKUNFT

Diese wird durch eine entsprechende Raumstruktur begünstigt. Büros der Arbeitswelt 4.0 konkurrieren mit dem heimischen Arbeitsplatz um Nutzung, weshalb die Gestaltung der Büros allen Anforderungen gerecht werden muss. Auf der einen Seite müssen Ruhezeiten konzentriertes Arbeiten ermöglichen. Auf der anderen Seite müssen gewisse Zonen Kreativarbeit fördern. So genannte Multispaces ermöglichen eine flexible Raumnutzung und vereinen großräumige Flächen zum Austausch innerhalb kreativer Prozesse, als auch Rückzugsmöglichkeiten.



[4] Vgl. HAUFE-Akademie (o.J.)





Die Ausstattung der einzelnen Räume fördert den Kreativaustausch und die Entwicklung innovativer Lösungsansätze, indem Materialien für Design Thinking Methoden zur Verfügung gestellt werden.

Das Büro der Zukunft kann auch standortunabhängig sein: Ob es der heimische Schreibtisch ist, ein Platz am Strand oder in den Bergen.

Vertrauensarbeitszeiten und-orte machen das Arbeiten von überall möglich und fördern eine gesunde Work-Live-Balance. Digitales Nomadentum und Co-Working Spaces als beliebte Arbeitsplätze und – weisen der Arbeitswelt 4.0.

### DER WANDEL GELINGT...

...mit viel Arbeit und einer tiefgreifenden Anpassung des Unternehmens, sowohl innerhalb der Organisationsstrukturen als auch im Mindset und dem Führungsstil. Begeisterung für den Wandel bei jedem Mitarbeitenden zu wecken ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen New-Work-Konzept. Die Implementierung dieses Konzeptes muss jede Ebene des Unternehmens betreffen: Von den Tools und Methoden über die technische Ausstattung sowie die Bürogestaltung bis hin zur entscheidenden, authentischen Unternehmenskultur und Unternehmenszielsetzung.[5]

### FAZIT

Unternehmenskulturen müssen zunehmend agiler, flexibler und adaptiver werden, den Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Selbstbestimmung geben, sowie durch die Arbeit einen Sinn stiften, um den gegenwärtigen Anforderungen der Arbeitnehmenden in Bezug auf Globalisierung, Individualisierung und Digitalisierung gerecht zu werden. Dabei muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, welche Anpassungen es im Sinne von New Work verwirklichen will. Jedoch sollte auch klar sein, dass nur die Unternehmen nachhaltig wachsen werden und zukunftsfähig bleiben, die sich intensiv mit dem Thema New Work auseinandersetzen.

**»In the end, it is not enough to just start a new page. The book must be closed and a new one started,«**



[5] Vgl. HAUFE-Akademie (o.J.)



## KEY TAKEAWAYS



- New Work bezeichnet demnach zukunftsweisenden und sinnstiftende Arbeitsformen. Es bezeichnet ein neues Verständnis von **Arbeit mit Freiheit, Selbstbestimmung und Teilhabe** als zentrale Werte.
- Mitarbeiter suchen heute nach einem **Arbeitsplatz**, der ihnen **Raum zur Weiterentwicklung und Entfaltung** gibt, nach einer Arbeit, die einen Mehrwert stiftet und wertgeschätzt wird.
- New Work bedeutet auch gleichermaßen **New Leadership**. Führung 4.0 bedeutet, dass Weisungen und Kontrolle durch **Vertrauenskultur und Empathie** ersetzt werden.
- Der Wandel ist mit einer **tiefgreifenden Anpassung** des Unternehmens verbunden, sowohl innerhalb der Organisationsstrukturen als auch im Mindset und dem Führungsstil.
- Unternehmenskulturen müssen zunehmend **agiler, flexibler und adaptiver** werden.

### QUELLEN & WEITERFÜHRENDE LINKS

- Avantgarde Experts (o.J.): New Work: Konzept & Beispiele der neuen Arbeitsformen, online unter: <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/#:~:text=New%20Work%20ist%20die%20Bezeichnung%20f%C3%BCr%20ein%20neues,sind%20Freiheit%2C%20Selbst%3A4ndigkeit%20und%20Teilhabe%20an%20der%20Gemeinschaft>.
- Bruch, Heike/ Melfert, Matthias (2020): New Work in der Bewährungsprobe, online unter: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work\\_80\\_514890.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/auswirkungen-der-corona-krise-auf-new-work_80_514890.html)
- Frithjof Bergmann - Frithjof Bergmann - New Work New Culture (newwork-newculture.dev)
- HAUFE-Akademie (o.J.): New Work - Bedeutung, Chancen und Herausforderungen, online unter: <https://www.haufe-akademie.de/new-work>
- Kallenbach, Ingo (2029): Neue Arbeitswelten (Teil 2) - Raum und New Work, online unter: <https://blog.reflect-beratung.de/neue-arbeitswelten-2-raum-new-work>
- Redaktion Personalwirtschaft (2020): Covid-19-Pandemie stärkt New Work , online unter: <https://www.personalwirtschaft.de/uncategorized/titel-newwork-studie-102719/>
- Veritis (o.J.): Digital Transformation: 6 Key Takeaways from Success Stories, online unter: <https://www.veritis.com/blog/digital-transformation-6-key-takeaways-from-success-stories/>
- Zukunftsinstitut (o.J.): Der Megatrend New Work, online unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>



# NEW WORK



Ein Artikel zum Thema Arbeiten in Zeiten der Digitalisierung

Ein Bericht von Luzy Jansen

Kaum war es vorstellbar, dass wir durch eine pandemische Lage dazu gezwungen werden ganze Arbeitsstrukturen und Prozesse umzuformen. Viele Unternehmen hatten bis zuvor kaum bis gar keine Home-Office Regulationen und standen diesen stets kritisch gegenüber. Die Pandemie wirkte wie ein Katapult und beschleunigte das Denken rund um das Thema New Work. Durch die Ausnahmesituation zeigte sich, wie gut Unternehmen in Sachen der Digitalisierung aufgestellt sind. Ist es den Unternehmen gelungen von heute auf morgen in einen vollkommen digitalen Workflow überzutreten?

Viele Arbeitgeber befürchteten, dass ihre Mitarbeiter von zuhause unproduktiver sind - doch zu Unrecht! Die vergangene Zeit stellte heraus, dass viele Unternehmen in der Pandemie sogar erfolgreicher sind denn je. Aber welche Themenfelder umfasst der Begriff New Work genau? Welche Unternehmen dienen als Vorreiter in dieser Kultur und welche Learnings können Unternehmen daraus ziehen?

## DAS KONZEPT VON NEW WHO?

Wie wird die Arbeit von morgen aussehen? Der Philosoph und Begründer der New-Work-Bewegung Frithjof Bergmann postulierte dies wie folgt:

**"Nicht der Mensch soll der Arbeit dienen, sondern die Arbeit dem Menschen."**

Das Ziel, so formulierte es Bergmann in den 1970er Jahren, müsse es sein, eine Arbeit auszuüben, die das Individuum erfüllt und ihm mehr Kraft und Energie verleiht, als sie ihm raubt.

Seit Beginn dieser Zeit wird das Thema stark diskutiert - zunehmend der Mensch im Fokus stehend. Explizit wird das Thema New Work als eine neue Arbeitskultur definiert und impliziert Faktoren des Arbeitsplatzes, des Arbeitsklimas und auch die Einstellung zur Arbeit in Zeiten der Digitalisierung und Transformation. Arbeit wird im neuen Zeitalter neu interpretiert. Früher wurde der Fokus auf die reine zu erbringende Arbeit und die Anpassung des Arbeitnehmers auf den Arbeitsplatz gelegt. New Work beschäftigt sich hingegen mit neuen Prioritäten - dem einzelnen Individuum.

## THEMENFELDER

Die persönlichen Stärken sollen durch den individuellen Freiraum und die Flexibilität am Arbeitsplatz entfaltet werden. Insbesondere sind nach dem Frauenhofer IAO vier Themenfelder besonders ins Augenmerk zu fassen:

- Örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit
- Agile und projektbasierte Organisationsformen
- Praktische Relevanz der Wertebasierung von Arbeit und Sinnstiftung durch Arbeit
- Veränderte Führungsstrukturen und neue Machtverteilung durch Enthierarchisierung, partizipative Entscheidungsmechanismen und Selbstorganisation

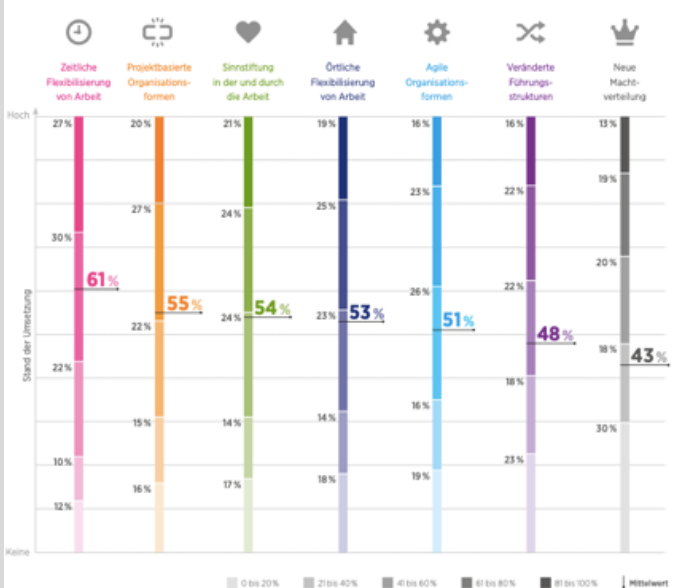
## AMBIDEXTRIE

Die Ambidextrie ergibt sich als ein zentrales Handlungsfeld in dem Transformationsprozess. Sie beschreibt dabei den Denk- und Handelsansatz der neue Mittel und Wege aufzeigt, wie mit der Transformation umgegangen werden kann. Eine Ambidextre-Führung in der digitalen Transformation bedeutet also einen Führungsstil zu etablieren der sich auf der einen Seite mit der Flexibilität und neuen Innovationen befasst und auf der anderen Seite die Effizienz und die Nutzung bereits vorhandener Potenziale im Auge behält. Was bedeutet dies für den Alltag? Zum einen muss die Bewegung in unterschiedlichen Weiten betrachtet werden. Jede Grundidee sollte zunächst angenommen und reflektiert werden, da diese sowohl den status quo erhalten und dabei vorhandene Prozesse optimieren kann (Exploitation) aber auch eine Suche nach neuen Möglichkeiten offerieren und dabei Experimente anregen kann, woraus neue Strukturen und Prozesse entstehen (Exploration). Zum anderen ist die Kombination aus dem empowern innerhalb von Innovationsteams und dem klaren Auftritt bei klassischen Abteilungen als Schlüsselhandlung zu beachten.

Die unten aufgeführte Grafik veranschaulicht relevante New Work Themen und deren Wahrnehmung bei den Arbeitnehmern in deren jeweiligen Unternehmen. Die Befragung des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE und Hays zeigt, dass die Wahrnehmung der Arbeitnehmer sehr überrascht.

Jede Kategorie der New-Work-Dimension wird im Schnitt bei jeweils knapp der Hälfte der Befragten als bereits erfüllt angesehen. Hier wurden Dimensionen, wie die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit von über der Hälfte als umgesetzt angesehen. Allerdings wird der Punkt der Machtverteilung bei nur knapp über 40% als umgesetzt wahrgenommen. Diese Grafik veranschaulicht, dass in vielen Unternehmen noch Handlungsbedarf besteht, um die Dimensionen von New Work voll auszuleben und zu repräsentieren.

Umsetzung der einzelnen Aspekte von New Work in den Unternehmen  
Basis: n=1.046 (alle Befragten)



Hahn, D.; Rump, J. (2021): Spannungsfelder im Kontext von New Work, eine Studie von IBE, Hays, In: HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work.

## KONFLIKTFELDER

Um das Konzept im Unternehmen zu integrieren bedarf es klare Strukturen der Umsetzung.

Die Kommunikation spielt hier eine entscheidende Rolle. Arbeitszeiten die variabel vom Arbeitnehmer entschieden werden können bildet ein solches Beispiel für die Schwierigkeit der Koordination innerhalb eines Teams. Wenn die Mitarbeiter ihren Ort und ihre Zeit selber bestimmen dürfen, bedarf es einem hohen organisatorischem Aufwand, damit die Projekte innerhalb der Gruppe reibungslos stattfinden können. Die Arbeitsweise der Projektteams sollte die Flexibilität und die freie Gestaltung nicht behindern. Hierzu dienen Projekttools und Meilensteine als geeignete Orientierung damit sich die Mitarbeiter bestmöglich organisieren können. Tägliche bzw. wöchentliche Abstimmungen im Team und im Unternehmen sind hierbei zu empfehlen.

## WESTWING-FLEX

Die eCommerce Company Westwing im Bereich Home & Living bietet ihren Mitarbeitern ein neues Arbeitsmodell an. Unter dem Namen WestwingFlex haben die Mitarbeiter die Möglichkeit bis zu 4 Wochen im Jahr „work-from-anywhere“ von überall aus, zu arbeiten. Die neue hybride Arbeitsmethode soll den Mitarbeitern eine individuelle Gestaltung der Lebensumstände bieten. Das Resultat der pandemischen Lage veranschaulichte den glorreichen Erfolg der hybriden Arbeitsmethode, welche aus der Kombination zwischen Büro und Homeoffice bestand. Das Unternehmen glaubt an die positiven Auswirkungen durch die work-life Balance.

Die Studie von IBE und Hays zeigt jedoch eine magere Wahrheit, wobei 58% der Führungskräfte, sich immer noch extrem schwer tun mit einer flexibleren Arbeitszeit. Zudem wird die Flexibilisierung nicht in der Unternehmensstrategie wiedergefunden und die Arbeitsorganisation lässt dies bei 51% der Befragten nicht zu. Weitere Barrieren bilden unstrukturierte Organisationformen innerhalb der Projektarbeiten, die nicht zureichende Hinterfragung des Purpose der Tätigkeit, die nicht Integrität von Agilität und die verweilenden Hierarchiestrukturen innerhalb des Unternehmen, die nicht aufgebrochen werden. Die Wahrnehmung der Befragten im oberflächlichen Blick verdeutlicht, dass die Hälfte der Befragten New Work Themen als umgesetzt wahrnehmen, jedoch zeigt sich in der tieferen Analyse, dass Unternehmen noch starke Spannungsfelder innerhalb der Dimensionen aufweisen.



Das WestwingFlex-Modell



**“We believe that a complete return back to the office would be a step backwards in the newfound way of working, and that it is important to continue encouraging individual decisions on team flexibility and maintain or further open up the opportunities this brings for each team member.”**

Miriam Rabung,  
Director HR & Organisation Westwing.

Unter dem Motto “No one-size fits all solution” versucht Westwing eine Flexibilität in die Arbeitskultur und Strategie zu implementieren, welche bestmöglich auf das einzelne Individuum abgestimmt ist.

## WIN-WIN SITUATION

Das Konzept der neuen Arbeitsstruktur stellt jedoch nicht nur Vorteile für den Arbeitnehmer dar. Auch der Arbeitgeber profitiert durch neue Strukturen und Konzepte. Beispielsweise kann durch die Home-Office-Kultur teure Büroflächen eingespart werden oder vorhandene Büroflächen für eine agile Arbeitsatmosphäre genutzt werden, wobei keine festen Arbeitsplätze existieren und anwesende Mitarbeiter flexibel mit ihrem Rechner an verschiedenen Standorten platz finden und von jeder Zweigstelle aus arbeiten können. Konferenzräume, Kantinenflächen, sowie Aufenthaltsräume können in diesem Zuge ebenfalls reduziert und angepasst werden.

Eine Win-Win Situation kann jedoch nur entstehen, wenn beide Parteien zusammen harmonieren. Häufige Barrieren zeigen, dass Unternehmen ihre Unternehmensstrategie und -Kultur ändern oder sogar neu ausrichten müssen. Die setzt folgende Punkte voraus: Hierarchien müssen flacher werden, der Mensch als einzelnes Individuum rückt in den Vordergrund.

Wissen muss geteilt werden und der Konkurrenzgedanke nimmt zunehmend ab. Unternehmensziele die gemeinsam definiert werden bilden den neuen Anhaltspunkt und Mitarbeiter und Unternehmen verinnerlichen den Unternehmenspurpose. Die langfristige Entwicklung der New Work Kultur bedeutet: Mitarbeiter wachsen heran, Führungsstile werden modifiziert und die Unternehmenskultur bekommt eine neue gestalt. Das Fazit der Studie zeigt jedoch auch, dass die Vorstellung der Mitarbeiter zu der wirklichen Realität leider trüb aussieht. Je stärker die einhergehende Veränderung durch einen New Work Ansatz ist, desto seltener wird dieser von den jeweiligen Unternehmen umgesetzt. Dies bedeutet, dass nur wenige theoretische Ansätze ihre Umsetzung in der Praxis finden.

**...individual decisions  
on team flexibility...**

## KEY TAKE AWAYS

Entscheidend ist eine realistische Umsetzung.

Für die Realisation von zeitlicher und räumlicher Flexibilität kann zunächst ein Rahmen vorgegeben werden, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können.

Wie auch in diesem Thema gilt: Communication is Key! Sprechen sie offen und ehrlich mit ihren Mitarbeitern. Die Flexibilisierung kann jederzeit individuell angepasst werden.

Führungskräfte haben es oft schwer in den Dimensionen von New Work Fuß zu fassen, da diese durch die vergangenen Führungsstile herangewachsen sind und diese verinnerlicht haben. Es ist durchaus hilfreich, wenn bei der Auswahl von neuen Führungskräften darauf geachtet wird, dass diese jene Eigenschaften von einer neuen Arbeitskultur mitbringen. So können beispielsweise auch Interaktive Formate dazu dienen sich zu reflektieren.

Kleine Schritte bewirken oft schon große Wunder. So hilft es neue Ansätze erst in kleinen Gruppen auszuprobieren, anstatt direkt das ganze Unternehmen umzukrempeln. Mitarbeiter können durch kleine Experimente punktuell eingebunden werden, beispielsweise zu Fragen was ihre Arbeitsatmosphäre betrifft. Die neue Struktur kann dadurch präziser auf die jeweiligen Wünsche angepasst werden. Ratsam ist es auch hier zudem immer wieder Reflexionsschleifen einzubauen.

Diversität und Vielfalt ist und bleibt ein wichtiges Thema in unserer internationalen Arbeitswelt. Vielfalt sollte nicht nur kommuniziert, sondern auch gelebt werden! Nur durch klare Regelungen in diesem Thema kann es einer Organisation gelingen die Herausforderungen unserer schnelllebigen Gesellschaft zu bewältigen.



## Agil - Flexibel - New Work

### Erfahre mehr:

Bergmann, F. (o. D.): New Work. New Culture. In: <https://newwork-newculture.dev/theorie/> [Zugriff: 12.12.2021]

Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, in: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. In: <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-543664.html> [Zugriff: 12.12.2021]

Hahn, D.; Rump, J. (2021): Spannungsfelder im Kontext von New Work, eine Studie von IBE, Hays, In: HR-Report 2021 Schwerpunkt New Work.

O.H.: New Work – Neues Arbeiten in einer neu definierten Arbeitswelt, In: [https://recruiting.xing.com/de/wissen-veranstaltungen/wissen/magazin/magazin-schwerpunkt-new-work?gclid=CjwKAiAhreNBhAYEiwAFGKPC6JLw-WCjd-HjXDJbR12N8I2vofaWMEisWZhdQolprD6UboLnvHxoCXCEQAvD\\_BwE](https://recruiting.xing.com/de/wissen-veranstaltungen/wissen/magazin/magazin-schwerpunkt-new-work?gclid=CjwKAiAhreNBhAYEiwAFGKPC6JLw-WCjd-HjXDJbR12N8I2vofaWMEisWZhdQolprD6UboLnvHxoCXCEQAvD_BwE) [Zugriff: 12.12.2021]



## Homeoffice, Mobile Office, Flexoffice - Brauchen Unternehmen in Zukunft überhaupt noch Büroflächen?

**Bedingt durch die Corona-Pandemie haben 2021 immer mehr Beschäftigte in einem flexiblen Arbeitsmodell gearbeitet. Nach knapp zwei Jahren Pandemie stellt sich berechtigterweise die Frage: Gibt es noch ein Zurück zur dauerhaften Präsenz im Büro oder ist Remote der neue Standard in der Arbeitswelt der Zukunft? Und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus für die Büroflächen?**

### **Homeoffice, Mobile Office, Flexoffice - alles dasselbe, oder doch nicht?**

Auch wenn die Begriffe häufig als Synonyme verwendet werden, gibt es einige Unterschiede zu beachten. Der Begriff Homeoffice definiert sich durch die Arbeit an einem fest eingerichteten Arbeitsplatz außerhalb des Unternehmens, meist in den eigenen vier Wänden. Homeoffice setzt die Erbringung von mehr als 20 Prozent der Arbeitszeit vom heimischen Arbeitsplatz aus voraus. Daher ist der Arbeitgeber verpflichtet, einen vollständigen Arbeitsplatz inklusive Bildschirm und Schreibtisch einzurichten. Mobile Office, Flexoffice, Mobilarbeit oder mobiles Arbeiten - mit all diesen Begriffen ist ein und dasselbe gemeint: Die Möglichkeit, dass Arbeitnehmer:innen mithilfe von mobilen Endgeräten ihre Arbeitsleistung ortsunabhängig erbringen

können, beispielsweise aus dem Zug, aus dem Café oder eben vom heimischen Sofa aus. Es ist dabei nicht erforderlich, dass der oder die Mitarbeiter:in von zuhause arbeitet, er oder sie muss lediglich sicherstellen, zu den üblichen Arbeitszeiten erreichbar zu sein. Weitere Unterschiede lassen sich auch aus juristischer Sicht finden, vor allem was das Thema Arbeitsschutz angeht. Während die Vorschriften in punkto Arbeitsschutz beim Homeoffice ähnlich streng wie bei Büroarbeitsplätzen sind, können Arbeitgeber die Einhaltung von arbeitsschutzrechtlichen Standards beim Mobile Office nicht gewährleisten - kein Arbeitgeber kann schließlich die Sicherheit eines Tisches im Hotelzimmer oder die Sicherheit eines Stuhles im Café garantieren. Im Hinblick auf die Kosten ist die Einrichtung eines Homeoffice-Arbeitsplatzes deutlich kostspieliger. Für das Mobile Office muss lediglich ein Laptop und ggfs. ein Mobiltelefon zur Verfügung gestellt werden. In Bezug auf die Arbeitszeiten sowie den Datenschutz lassen sich hingegen keine Unterschiede bei den beiden flexiblen Arbeitsformen finden. Welches Modell letztendlich für das eigene Unternehmen geeignet ist, sollte gut überlegt und in Form einer Betriebsvereinbarung schriftlich fixiert werden.

### Die Corona-Pandemie als Treiber für mobile Arbeitsformen

Flexible Arbeitsmodelle bieten sich insbesondere für klassische Bürojobs an, in welchen Mitarbeiter:innen ihre Aufgaben am Laptop oder per Telefon ausführen können. Im verarbeitenden Gewerbe, im Handel sowie im sozialen Sektor ist die Umsetzung der Arbeitsmodelle hingegen kaum möglich, da die durchgeführten Tätigkeiten zwingend eine Anwesenheit der Beschäftigten in Präsenz erfordern. Obwohl flexible Arbeitsmodelle zumindest in einigen Bereichen gut umsetzbar sind, wurden sie vor der Pandemie lediglich von vier Prozent der Beschäftigten aktiv genutzt. Die steigenden Infektionszahlen im Rahmen der Corona-Pandemie und der damit einhergehende von der Politik beschlossene Lockdown im April 2020 führten dazu, dass Unternehmen dazu gezwungen waren, ihren Mitarbeiter:innen - insofern es die Aufgaben zuließen - flexible Arbeitsmodelle anzubieten. Zu diesem Zeitpunkt befanden sich infolgedessen innerhalb kürzester Zeit 27 Prozent der Beschäftigten im Homeoffice. Interessant ist ebenfalls der Blick auf das Karrierelevel. Es befanden sich deutlich mehr Führungskräfte (51 Prozent) im Homeoffice als Personen, die nicht in einer Führungsposition arbeiten (26 Prozent). Die Hauptgründe, wieso Arbeitnehmer:innen nicht im Homeoffice arbeiten, sind zum einen, dass dies im eigenen Beruf nicht möglich ist (71 Prozent), aber auch, dass im Unternehmen kein Homeoffice angeboten wird (18 Prozent). Lediglich 11 Prozent der Beschäftigten haben sich bewusst gegen das flexible Arbeitsmodell entschieden. Die Gründe, die für flexible Arbeitsmodelle sprechen, liegen auf der Hand. Zum einen ist es die ersparte Zeit für den Arbeitsweg, zum anderen die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Am meisten fehlte den Beschäftigten im Homeoffice der direkte Kontakt zu Kolleg:innen sowie die klare Trennung von Beruf und Privatleben. In Zukunft wünschen sich die meisten Erwerbstätigen 2-3 Tage von zuhause aus arbeiten zu können. Ein Fünftel der Arbeitnehmer:innen kann sich sogar vorstellen, dauerhaft von zuhause zu arbeiten, wohingegen nur 12 Prozent am liebsten gar nicht von zuhause aus arbeiten würden.

Trotzdem ist das volle Homeoffice-Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Zwar hat sich der Anteil an Beschäftigten im Homeoffice durch die Pandemie um rund 20 Prozentpunkte gesteigert, dennoch könnten laut einer Studie des ifo Instituts in der Theorie 80 Prozent der Arbeitnehmer:innen von zuhause aus arbeiten.



Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt grundlegend verändert. Die Frage, ob und in welcher Form flexible Arbeitsmodelle im eigenen Unternehmen angeboten werden, geht weit über die HR-Abteilung hinaus und sollte als eine Entscheidung des strategischen Managements gesehen werden. Zwar ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht absehbar, ob der hohe Anteil an flexiblen Arbeitsmodellen auch nach Ende der Pandemie weiterhin bestehen bleibt, im Hinblick auf die Wünsche der Arbeitnehmer:innen sowie die zumindest vorübergehende gesetzliche Verankerung inform der "Homeoffice-Pflicht" lässt sich dennoch mit hoher Wahrscheinlichkeit vorhersagen, dass das flexible Arbeitsmodell wohl nie wieder voll und ganz aus der Arbeitswelt verschwinden wird. Bereits heute ist es im Recruiting schon zu einem zentralen Entscheidungsfaktor für Bewerber:innen geworden, insbesondere in digital gut entwickelten Ländern. Unternehmen müssen dahingehend reagieren und sich überlegen, wie sie ihre Arbeitskultur anpassen und wie viel Raumkapazitäten sie zukünftig noch benötigen.





### **Brauchen wir in Zukunft überhaupt noch Büros oder können die weg?**

Die zukünftige Arbeitswoche wird wahrscheinlich so aussehen: Drei Tage Büro und zwei Tage im flexiblen Arbeitsmodell. Rechnet man dies auf die Bürofläche um, bräuchten Unternehmen theoretisch 30 Prozent weniger davon. Laut einer Studie der Unternehmensberatung PwC planen 60 Prozent der deutschen Unternehmen, ihre Büroflächen zu reduzieren, im Durchschnitt um ein Fünftel. Schaut man sich Statistiken zum Leerstand von Gewerbeimmobilien in den größten deutschen Städten an, so ist ein gegensätzliches Bild zu erkennen: Die Leerstände an Gewerbeimmobilien sind durch die Pandemie sogar weniger geworden. Doch wieso investieren Unternehmen wieder mehr in Gewerbeimmobilien?

Das Bedürfnis der Arbeitgeber, die Beschäftigten im Büro zusammenzubringen und einen Ort der Zusammenarbeit und der Identifikation zu bieten, ist durch die Pandemie noch stärker geworden. Der Arbeitsplatz der Zukunft hat dabei nur noch wenig mit fest eingerichteten Arbeitsplätzen zu tun. Eine Reduzierung von Büroflächen ist in der Praxis nur mit Sharing Modellen wie z.B. dem Desk Sharing möglich. Büros müssen smarter und flexibler werden und sich der vernetzten Arbeitswelt anpassen. Das geschieht durch den Einsatz von KI-Systemen, mit welchen sich z.B. die Raumtemperatur und das Licht individuell einstellen lassen. Nicht nur internationale Konzerne wie Google, sondern auch deutsche Unternehmen wie die Tui oder die DZ Bank machen es vor: Die schick eingerichteten Büros erinnern eher an ein Hotelzimmer als an einen Arbeitsplatz. Tui hat in seinem neuen Firmensitz in Hannover nur 1.700 Arbeitsplätze geplant, obwohl im Konzern insgesamt 3.000 Mitarbeiter:innen beschäftigt sind. Wer ins Büro kommen möchte, muss sich vorab über ein Buchungstool anmelden. Konzernchef Joussen geht fest davon aus, dass ein großer Teil der Beschäftigten weiterhin im Homeoffice arbeiten wird.

Wie sieht das Konzept Desk Sharing in der Praxis aus? So gut sich das Konzept anhört, für Mitarbeitende bedeutet es erst einmal Stress, denn die tägliche Neuorganisation des eigenen Arbeitsplatzes kostet Zeit. Ein gelungenes Beispiel, wie Desk Sharing funktionieren kann, ist das Bürogebäude "The Edge" in Amsterdam, welches aktuell von Deloitte genutzt wird. Hier läuft alles voll automatisiert und vernetzt über eine App ab.

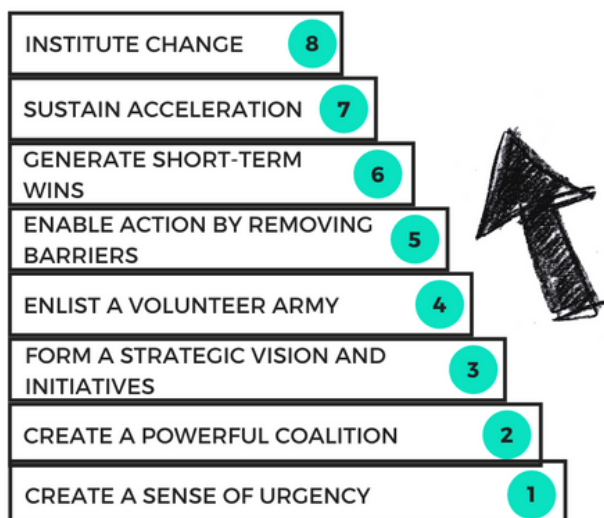
Das Smart System erkennt mithilfe von etwa 30.000 Sensoren, die im Gebäude angebracht sind, die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Hinblick auf die optimale Beleuchtung und Temperatur bis hin zu der Art, wie jemand gerne seinen Kaffee trinkt.

Braucht in Zukunft jedes Unternehmen ein solches Hightech Gebäude? Die Antwort lautet nein. "The Edge" ist vielmehr ein Vorzeigeprojekt, was in Zukunft alles möglich sein könnte. Dennoch ist eines klar: Büros werden in zehn Jahren anders aussehen als heute - vernetzter, flexibler und individueller. Das müssen sie, damit Mitarbeiter:innen einen Anreiz haben, ihr gemütlich eingerichtetes Homeoffice zu verlassen.



### Wie gehe ich mit den Veränderungen im eigenen Unternehmen um?

Inzwischen haben wir verstanden: Die Büros, wie wir sie kennen, wird es so in Zukunft nicht mehr geben und wir werden höchstwahrscheinlich nicht mehr fünf Tage die Woche im Büro arbeiten, sondern zeitweise auch im Homeoffice. Dass diese Erkenntnisse in die Unternehmenskultur eingewebt werden müssen, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und wettbewerbsfähig zu bleiben, ist also keine Überraschung. Bleibt nur die berühmte Frage nach der Umsetzung. Hier gilt: Jedes Unternehmen ist anders, daher gibt es keinen pauschalen Master-Plan bei der Umsetzung der flexiblen Arbeitsmodelle ebenso wie bei der Beantwortung der Frage, wie Büroflächen zukünftig genutzt und wie Arbeitsplätze vor Ort gestaltet werden könnten. Dennoch kann man sich an den vorgestellten Best-Practice-Beispielen orientieren. Wichtig ist, die Neuerungen den Mitarbeiter:innen nicht einfach als gegeben zu präsentieren, sondern die Thema als einen Change Management Prozess zu betrachten. Eine Orientierungshilfe bei der Umsetzung eines solchen Prozesses gibt beispielsweise das 8-Stufen-Modell "Leading Change" von John Kotter, welches eine Weiterentwicklung des Klassikers von Kurt Lewin darstellt.



Eigene Darstellung

Das Modell zeigt auf, wie ein solcher Change Prozess in acht Schritten umgesetzt werden kann mit dem Ergebnis, dass die Veränderung erfolgreich ist. Im Mittelpunkt des Change Managements steht dabei der Mensch und die Kommunikation der Veränderung. Grund hierfür ist, dass die meisten Veränderungen selten am Wissen oder den technischen Gegebenheiten scheitern, sondern am Widerstand der Mitarbeiter:innen. Kotter geht davon aus, dass erfolgreiche Veränderungen acht aufeinander aufbauende Phasen durchlaufen, welche von Führungskräften begleitet werden.

#### 1. Create a sense of urgency

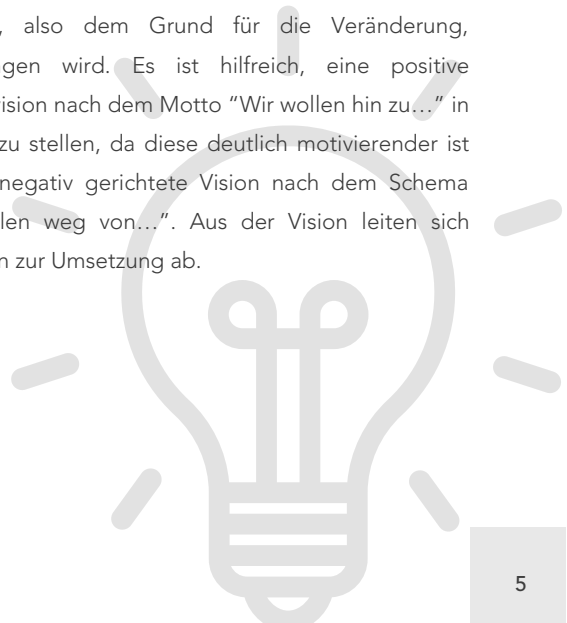
Der Grund für die Veränderung muss kommuniziert werden, um ein gemeinsames Bewusstsein für die Dringlichkeit und die Attraktivität des Wandels zu schaffen.

#### 2. Create a powerful coalition

Personen in der Organisation mit einer ähnlichen Wahrnehmung der Dringlichkeit der Veränderung schließen sich zu einer Führungskoalition zusammen. Je mehr Leute aus unterschiedlichen Bereichen vereint werden, desto höher ist die Strahlkraft der Führungskoalition.

#### 3. Form a strategic vision and initiatives

In der Vision wird festgehalten, wie mit dem "sense of urgency", also dem Grund für die Veränderung, umgegangen wird. Es ist hilfreich, eine positive Zukunftsvision nach dem Motto "Wir wollen hin zu..." in Aussicht zu stellen, da diese deutlich motivierender ist als eine negativ gerichtete Vision nach dem Schema "Wir wollen weg von...". Aus der Vision leiten sich Strategien zur Umsetzung ab.



#### 4. Enlist a volunteer army

Veränderung im kleinen Rahmen wird nicht funktionieren, daher ist es notwendig, möglichst viele Kolleg:innen zu motivieren, den Change zu begleiten. Die Vision und die darauf aufbauenden Strategien müssen greifbar, verständlich und inspirierend sein. Wenn der "Tipping Point" erreicht ist und ausreichend viele Mitarbeiter:innen den "Sense of urgency" verstanden haben und auf die Strategie vertrauen, kann in die nächste Stufe übergegangen werden.

#### 5. Enable action by removing barriers

Widerstände und Hindernisse treten bei jedem Veränderungsprozess auf. Es gibt einen Unterschied zwischen offensichtlichen Hindernissen wie z.B. unzureichend technische Voraussetzungen und unsichtbaren Hindernissen, wie z.B. der Widerstand von Mitarbeiter:innen. In dieser Phase ist es wichtig, die Beschäftigten, die Bedenken an den geplanten Veränderungen haben, ernst zu nehmen und genau zuzuhören. Eventuell liefern diese wichtigen Input für den weiteren Prozess. Nur wenn alle Widerstände reflektiert wurden, können alle Hindernisse erfolgreich aus dem Weg geräumt werden.

#### 6. Generate short-term wins

Veränderungsprozesse können sich unter Umständen ganz schön lange ziehen, das kann an der Motivation zehren. Damit diese nicht verloren geht, ist es sinnvoll, kurzfristige Ziele oder Leuchtturmvorhaben zu definieren und diese zu feiern, wenn sie erreicht wurden. Diese "Quickwins" steigern das Vertrauen aller am Change Prozess Beteiligten und motivieren, weiter zu machen.



#### 7. Sustain acceleration

"While celebrating a win is fine, declaring the war won can be catastrophic" - John Kotter. Schritt 7 ist der kritischste Schritt im Change Management. Geblendet durch die Erfolge aus Phase 6 neigen viele Manager:innen dazu, sich auf den Lorbeeren auszuruhen. Die Veränderungen sollten weiter wachsam vorangetrieben werden, bis sie nachhaltig in die Unternehmensorganisation integriert wurden. Dabei wird analysiert, was bislang gut gelaufen ist und das Vorgehen wird daran adaptiert.

#### 8. Institute change

Die Veränderung ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn sie in die Unternehmenskultur verankert ist. Um an diesen Punkt zu kommen ist es wichtig, immer wieder zu verdeutlichen, wie das neue Verhalten die Entwicklung des Unternehmens positiv beeinflusst. Dadurch können die Mitarbeiter:innen eine direkte Verknüpfung zwischen dem Erfolg und der Veränderung herstellen.

Change Management Prozesse sind harte Arbeit und können nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Daher ist es essentiell, wichtige Veränderungen wie die oben aufgezeigten Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitswelt rechtzeitig zu erkennen, um diese strukturiert planen zu können. Modelle wie das 8-Phasen-Modell nach Kotter können dabei helfen, eine Struktur und einen nachvollziehbaren Rahmen bei der Umsetzung von Veränderungen zu schaffen. Unternehmen werden mit den Veränderungen hinsichtlich der Arbeitsmodelle und der Nutzung von Büroflächen konfrontiert werden. Daher ist es empfehlenswert, sich frühzeitig einen Plan zurechtzulegen, wie mit diesen Veränderungen in der eigenen Organisation umgegangen wird und welche Wege man findet, um die eigenen Mitarbeiter:innen auch in Zukunft im Boot zu behalten.

##### Weiterführende Links zum Thema / Quellen

[Homeoffice, mobiles Arbeiten, Flexoffice: Das müssen Unternehmen beachten \(tr3\)](#)

[Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Datenschutz: Was Mobilarbeit von Homeoffice unterscheidet \(haufe.de\)](#)

[Die Homeoffice-Pflicht ist zurück \(haufe.de\)](#)

[Wie geht es mit dem Home-Office nach der Pandemie weiter? \(sueddeutsche.de\)](#)

[„Wir glauben an Büros“ – das Geschäft mit modernen Firmenzentralen boomt trotz Homeoffice-Trend \(handelsblatt.de\)](#)

[Kotter Change Management – Ein 8 Stufen Modell für erfolgreiche Veränderungen \(digitaleneuordnung.de\)](#)

[Hörbuch zum Thema Change Management \(Amazon\)](#)

# DIE ZUKUNFT VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN

Von Katrin Rappold



Mit dem Beginn der Corona-Pandemie Anfang 2020 hat sich unser Leben in allen Bereichen verändert - auch die Arbeitswelt. Die Corona Beschränkungen führten dazu, dass Unternehmen auf der ganzen Welt Mitarbeiter:innen ins Homeoffice schickten. Zahlreiche Menschen litten infolgedessen an der Isolation, welche die Arbeit von Zuhause mit sich zog. Die Ungewissheit über den weiteren Verlauf der Pandemie und die ständig wechselnden Rahmenbedingungen verschlimmerten diese Situation.

Mittlerweile führen Unternehmen wieder schrittweise die Arbeit vor Ort ein und erkennen, dass die neuen Rahmenbedingungen sie vor viele Herausforderungen stellen. Auf der einen Seite gibt es Mitarbeiter:innen,

die froh darüber sind wieder ins Büro zu kommen. Auf der anderen Seite gibt es auch viele Mitarbeiter:innen, die aus Angst vor den hohen Covid-Fallzahlen nicht sofort zur „alten Realität“ zurückkehren möchten. Dies stellt Unternehmen vor die Frage, wie man Mitarbeiter:innen eine sichere Arbeitsumgebung bieten kann und wie man die zukünftige hybride Arbeitswelt gestaltet.

## Hybride Arbeitswelten

Der Begriff der hybriden Arbeitswelten steht für das Arbeiten in einem Unternehmen, kombinierbar mit unterschiedlichen Orten. In Zukunft wird Arbeiten über unterschiedliche Distanzen hinweg immer mehr zunehmen. Dies bedeutet, dass das Arbeiten von Zuhause oder in

standortübergreifenden Projekten gleichwertig im Vergleich zur Arbeit im Office ist.

Die hybride Arbeitswelt zieht starke Veränderungen mit sich. Für ein Großteil der Menschheit gehörte das tägliche zur Arbeit fahren zum Normalfall. Es bestand eine Trennung zwischen Lebens- und Arbeitswelt, auch wenn es bereits in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme der Flexibilität an Arbeitsort und -zeit gab.

Eine Pauschallösung für die zukünftige hybride Arbeit gibt es nicht. Unternehmen können aus einer Vielzahl an verschiedenen Arbeitsformen und -strategien wählen. Dabei funktioniert nicht jede Form und Strategie für jedes Unternehmen. Bei einem übergreifenden Blick werden jedoch

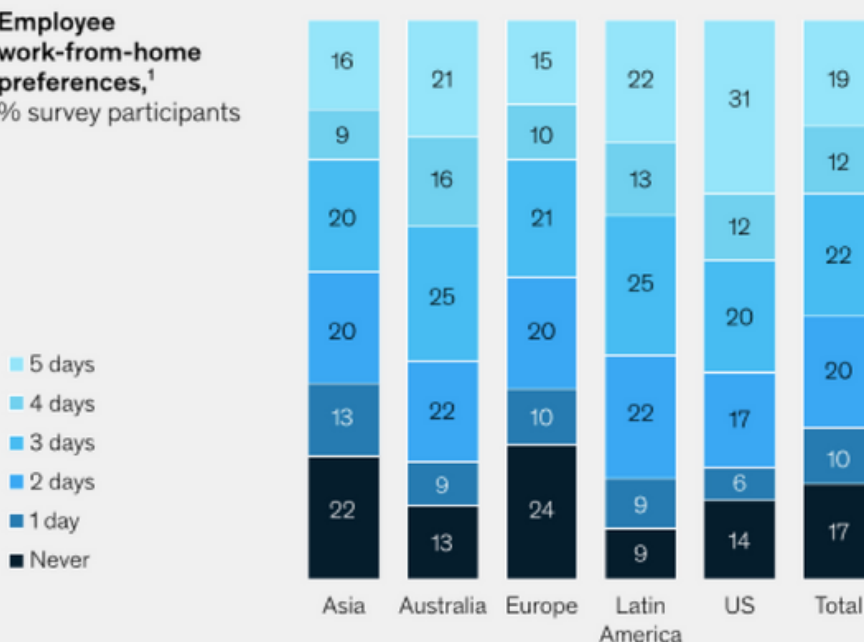
einzelne Übereinstimmungen sichtbar.

Besonders beliebt sind bei Unternehmen Modelle, die zwei bis drei Tage Arbeit vor Ort im Office und den Rest im Homeoffice vorsehen. Auch Mitarbeiter:innen begrüßen dieses Modell der hybriden Arbeit.

Die genauen Tage, an denen die Mitarbeiter:innen im Office sind werden meist von den Abteilungen oder Führungskräften festgelegt. Die Festlegung der Arbeitstage hat den Vorteil, dass es trotz der hybriden Arbeit noch gewisse Strukturen gibt. Das Unternehmen kann so die Auslastung vor Ort besser gewährleisten. Eine Führungskraft kann beispielsweise Arbeitstage festlegen, an denen sich das ganze Team im Office trifft und so Teamtage einplanen.

### The majority of employees would like to work from home at least three days per week in the future.

Employee work-from-home preferences,<sup>1</sup>  
% survey participants



**>50%**

of employees would like to work from home for 3 or more days every week.

<sup>1</sup>Question: How often would you prefer to work from home in the future?

Source: Reimagine Work: Employee Survey (Dec 2020–Jan 2021, n = 5,043 full-time employees who work in corporate or government settings)



## Neue Bedürfnisse an die Arbeitskultur

Die Pandemie hat auch mich mitten in meinem Praktikum nach dem Bachelor getroffen. Seit nun mehr als 1 1/2 Jahren arbeite ich in der Regel ein bis zwei Tage in der Woche im Office und die restliche Zeit von Zuhause aus dem Homeoffice. Einige meiner Kolleg:innen waren seit Beginn der Pandemie nicht mehr im Office und wenn sie sich dann doch mal für einen Office-Tag entscheiden, dann oft mit einem unguten Gefühl. Grund hierfür sind unter anderem die Sorgen um die Sicherheit und negativen Folgen für die Gesundheit.

Den neu entstandenen Anforderungen, Bedürfnissen und Herausforderungen müssen Unternehmen bestmöglich gerecht werden. Dazu bedarf es einer Anpassung der Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit. Unternehmen müssen die neuen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen an eine hybride Arbeitskultur erkennen und erfüllen. Im Folgenden sind diese grundlegenden Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen und die Voraussetzungen einer hybriden Arbeitswelt dargestellt sowie erste Handlungsempfehlungen abgeleitet.

### Sicherheit

Mitarbeiter:innen wünschen sich vor allem Sicherheit. Viele Mitarbeiter:innen sehen eine Rückkehr ins Office aktuell als kritisch, da sie negative Folgen für ihre Gesundheit oder die ihrer Angehörigen befürchten. Die Pandemie schreitet weiter voran und die Sicherheit der Mitarbeiter:innen sollte oberste Priorität haben. Unternehmen müssen dafür sorgen, dass Mitarbeiter:innen vor Ort arbeiten können ohne sich dabei Sorgen um ihre

Gesundheit zu machen. Die Verbreitung des Corona-Virus im Office sollte so gut wie nur möglich verhindert werden. Eine Möglichkeit die Ausbreitung des Coronavirus im Office einzuschränken, kann der Einsatz von Teststrategien oder Luftfiltern sein. Auch Außenbereiche eignen sich für die Zusammenarbeit in Zeiten der Pandemie. Mitarbeiter:innen muss zudem die Möglichkeit gegeben werden, ihre Gefühle über die aktuelle Situation zu äußern und Anregungen für Ideen der Zusammenarbeit zu geben.

### Zugehörigkeit

Der Wunsch nach Zugehörigkeit ist stärker denn je. Die Arbeit an unterschiedlichen Orten führt zu einem Verlust der Zugehörigkeit und hat negative Konsequenzen auf das Gemeinschaftsgefühl. Den Mitarbeiter:innen fehlt der tägliche Austausch mit den Kolleg:innen. Egal ob beim Kaffee, in der Kantine oder auf dem Flur. Diese kurzen Gespräche fördern die Kooperation im Team und stärken den Zusammenhalt. Ein hohes Gemeinschaftsgefühl unter den Mitarbeiter:innen ist vor allem in Zeiten der Pandemie wichtig. Die Mitarbeiter:innen müssen ein gewisse Maß an Resilienz aufzeigen, um diese Zeit zu überstehen und daraus zu lernen. Unternehmen müssen daher gezielt Maßnahmen einsetzen, um das Gemeinschaftsgefühl zu stärken.

### Produktivität

Die hybride Zusammenarbeit erfordert Arbeitsplätze, die mit den neusten Technologien ausgestattet sind. Dazu zählt die Ausstattung von Webcams, Mikrofonen und Kopfhörern bis hin zu



großflächigen digitalen Bildschirmen. Ein weiterer wichtiger Punkt in der hybriden Arbeit ist die Bereitstellung der benötigten Räume. Oft wird vergessen, dass die Mitarbeiter:innen Räume brauchen, in denen sie einen Videocall durchführen können. Dazu benötigen die Mitarbeiter:innen vor Ort einen geschlossenen Raum, der ihnen eine akustische Privatsphäre ermöglicht. Die Ausstattung vor Ort muss zudem gewährleisten, dass die Mitarbeiter:innen im Homeoffice gleichermaßen an dem Meeting teilnehmen können.

### Komfort

Durch die monatelange Arbeit im Homeoffice litt der körperliche Komfort der Mitarbeiter:innen. Das vorübergehende Büro am Esstisch wurde für viele Menschen der langfristige Arbeitsplatz und tägliche Online-Meetings auf unbequemen Stühlen eine Herausforderung. Auch in der hybriden Arbeit finden viele Meetings online per Video statt. Trotzdem muss das Bedürfnis nach Komfort am Arbeitsplatz befriedigt werden. Dazu können Unternehmen ihre Mitarbeiter:innen ermutigen, die neue Art der Zusammenarbeit zu verstehen und ihnen die nötigen Räume und Technologien bereitstellen.

### Kontrolle

Der Wunsch nach größerer Selbstbestimmung und Flexibilität wird immer deutlicher sichtbar. Mitarbeiter:innen möchten in Zukunft ihren Arbeitsalltag stärker mitbestimmen. Dazu gehört neben der Wahl des Arbeitsplatzes auch die Arbeitszeit sowie die Art des Arbeitens.



## Fazit

Eine Rückkehr zur Normalität nach der Pandemie ist aus aktueller Sicht eher unwahrscheinlich. Es stehen sich zwei Arten von Mitarbeiter:innen gegenüber. Die Einen möchten nicht mehr vollständig an den Arbeitsplatz zurückkehren und die Anderen gehen gerne täglich ins Office und sehen eine Tätigkeit im Homeoffice als keine Option. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung beiden Gruppen gerecht zu werden.

Die Aufgabe der Unternehmen liegt aus diesem Grund darin, ein integratives Umfeld zu gewährleisten, in der die Zusammenarbeit von Mitarbeiter:innen vor Ort und im Homeoffice möglich ist. Besonders wichtig ist dabei die Kommunikation der postpandemischen Arbeitsweise. Die frühzeitige Kommunikation kann den Mitarbeiter:innen die Sorgen nehmen und sie auf die zukünftige Arbeitsweise vorbereiten. Die Unternehmen müssen dabei auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen eingehen. Die Sicherheit, Zugehörigkeit, Produktivität, Komfort und Kontrolle spielen eine essenzielle Rolle in der Einführung einer hybriden Arbeitswelt.

Aus meiner eignen Erfahrung kann ich bestätigen, dass die Erfüllung dieser Bedürfnisse eine wichtige Grundlage für hybride Arbeitswelten darstellt. Seitdem unser Office im letzten Jahr mit einem großflächigen digitalen Bildschirm, einer Kamera und einem Mikrofon ausgestattet wurde, können wir problemlos hybride Meetings abhalten. Die dazu gewonnene Flexibilität der eigenen Gestaltung des Arbeitstages stellt für meine Kolleg:innen und mich

die größte Verbesserung der Arbeitsweise dar und langsam füllen sich unsere leeren Büroräume mit mehr und mehr Mitarbeiter:innen.

Es wird in Zukunft an den Unternehmen liegen, die richtige und geeignete Arbeitsweise für ihre Mitarbeiter:innen zu finden. Dabei wird es wohl ganz nach dem Prinzip des „Testen und Lernen“ ablaufen und Unternehmen passen ihre Strategien immer wieder an.

## Quellen und interessante Links

- <https://www.humanresourcesmanager.de/news/hybride-arbeit-diese-modelle-gibt-es.html>
- <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/themen/hybrides-arbeiten/5-artikel-zur-einstimmung-auf-2022/>
- <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/returning-to-work-keys-to-a-psychologically-safer-workplace>
- <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- Hofmann, J.C. (2021): Arbeit in Zeiten von Gesundheitskrisen – Veränderungen in der Corona-Arbeitswelt und danach, in: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2021. Fehlzeiten-Report, vol 2021. Berlin: Springer.



# VISION, MISSION, LEITBILD

---



“

**THE FIRST JOB OF A LEADER IS TO DEFINE  
A VISION FOR THE ORGANIZATION ... AND  
THE CAPACITY TO TRANSLATE VISION INTO  
REALITY.**

- WARREN G. BENNIS

## Definition von Vision, Mission, Leitbild

---

Entgegen dem alltäglichen Sprachgebrauch unterscheiden sich die Begriffe Mission und Vision in ihrer Definition. Visionen sind an die Zeit gebunden und werden dann obsolet, wenn die neue Wirklichkeit eintritt. Im Gegensatz zu Missionen tragen sie ihre Deadline mit sich. Die Mission eines Unternehmens spiegelt den Unternehmenszweck wider, der durch das Leitbild umfassend schriftlich fixiert wird.

# ZUKUNFT NEUER FÜHRUNG

## VON LEITBILDERN ZU WERTEORIENTierter FÜHRUNG

Ein Artikel von Marie-Theres Mallmann

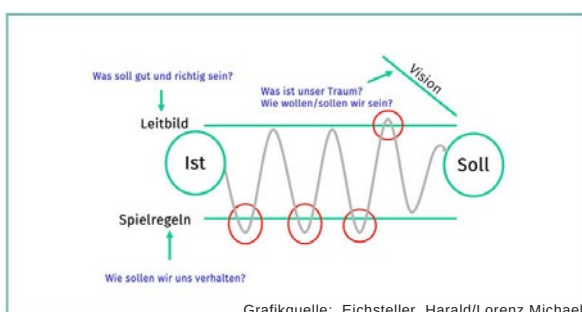


Bildquelle: pexels.com

Sind unsere strategischen Ausrichtungen der Unternehmensführung noch zeitgemäß? Was hält die Entwicklung zu einer modernen Interpretation auf? Zurückzuführen ist das wahrscheinlich auf die autoritäre Nachkriegsgeneration und die digitalen Skeptiker aus den Baby-Boomer Jahren, die bisher meistens an der Spitze der Unternehmensentscheider stehen. Die Generationen realisieren noch nicht im Detail, dass wirtschaftlicher Unternehmenserfolg primär mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden zusammenhängt. Aber der flächendeckende Wandel steht bevor, sobald die Generation X die Chefetagen übernehmen. Durch das Mitgestalten des Wandels der letzten 15 Jahre hin zu modernen Arbeitskonzepten und Führungsmethoden, lebt in ihnen das Verständnis, dass Erfolg durch eine wertorientierte Unternehmensführung mitgetragen wird. Ganz im Sinne der Generation Y und Z, die moderne Unternehmen voraussetzen.

## Leitbild im Kontext

Vor dem tiefen Einstieg in die Fragestellung des Wandels der Leitbilder zu einer wertorientierten Führung, ist für ein klares Verständnis notwendig, eine saubere Differenzierung zwischen Vision, Mission und Leitbild vorzunehmen. Eine Grafik der Autoren Harald Eichsteller, Michael Lorenz und H. Wecke gibt bereits einen deutlichen Aufschluss über die Zusammenhänge.



Leitbilder sind in kurzen Sätzen formulierte Visionen, die die Mission festschreiben, die Unternehmen verfolgen möchten. Letztendlich kann das Leitbild auch mit „Mission Statement“ übersetzt werden. Im Leitbild wird deutlich, wofür das Unternehmen grundsätzlich stehen möchte. Für die Belegschaft hat das Leitbild das Ziel, ihr Orientierung zu geben und zu motivieren, sowie die Mission zu legitimieren. Die Mission beschäftigt sich mit Antworten auf die zentralen Elemente:

- ➔ Unternehmenszweck und Ziel
- ➔ Zentrale Werte
- ➔ Verhaltensstandards
- ➔ Strategie

Missionen sind fortlaufend und verfolgen stetig das Ziel einer besseren Zukunft – des Soll-Zustands - die in der Vision festgehalten wird.



Die Vision gibt der Mission somit die Richtung vor und wirkt auf die Unternehmensstrategien Sinn stiftend, motivierend und handlungsleitend. Wichtig ist hervorzuheben, dass Visionen erfüllbar sind. Sobald die neue Wirklichkeit erreicht ist, gilt es ein neues Zielbild zu definieren, um die Mission des Unternehmens weiterzutragen.

## Leitbild out?

In unserer heutigen Zeit lässt sich verlauten, dass konventionelle Leitbilder umstritten sind, da fragwürdig ist, inwiefern sie zu positiven Veränderungen im Unternehmen führen. In der Praxis werden sie eher philosophisch verstanden, da sie selten konsequent gelebt oder umgesetzt werden. Damit lässt sich ableiten, dass Leitbilder ein Idealbild, eine Utopie verkörpern, die wenig mit der Realität zu tun haben. Der Kern der Problematik ist das Fehlen von konkreten Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung der einzelnen Visionen in die Realität der Unternehmen.

## ERFOLGSFORMEL WERTEORIENTIERTE FÜHRUNG

Der digitale Wandel und die Forderungen der Generationen Y und Z rücken Umstrukturierungen von Unternehmen und Arbeitsbedingungen in den Vordergrund. Sie möchten mehr von Unternehmen geboten bekommen, als in einem Leitbild zu lesen, welche Visionen im Unternehmen angestrebt werden. Junge Menschen möchten vermittelt bekommen, welchen Sinn und Zweck die unternehmerischen Geschäftstätigkeiten verfolgen. Kombiniert mit dem emotionalen Anspruch an eine umfassende mitarbeiterorientierte Unternehmens- und Arbeitsplatzkultur.

1

### AGIL/SINN STIFTEND

Arbeitsformen nach dem New Work Konzept

### AUTHENTISCH GELEBT

mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, geprägt von Respekt und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

2

3

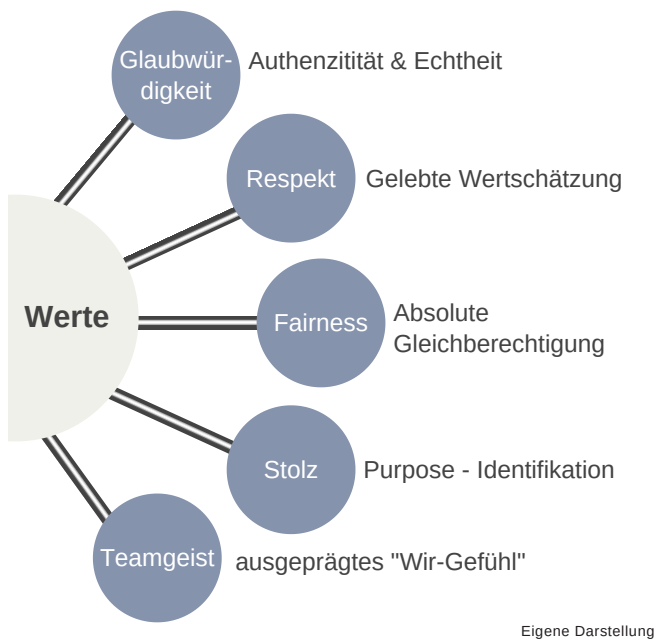
### WERTEORIENTIERTE

Führung, die unterstützend und professionell auf Augenhöhe agiert.

Schlussfolgernd ist das Vorhalten eines nicht realistischen Leitbilds nicht mehr ausreichend, junge Menschen für das Unternehmen zu begeistern. Die Bereiche der Unternehmenskultur, Unternehmensführung und Arbeitgebermarke sollten hinsichtlich der Werte und Leitideen betrachtet und neu entwickelt werden. Im Mittelpunkt stehen die Führungskräfte, die für die nachhaltige Etablierung verantwortlich sind.

Im ersten Schritt ist ihr Ziel die Gestaltung eines positiven Miteinanders im Unternehmen zu gestalten und zu beeinflussen. Wer seine DNA bzw. seine Unternehmenspersönlichkeit herauskristallisiert hat sollte die neuen Werte im nächsten Schritt etablieren und auf Dauer „leben“ bzw. immer weiter ausbauen.

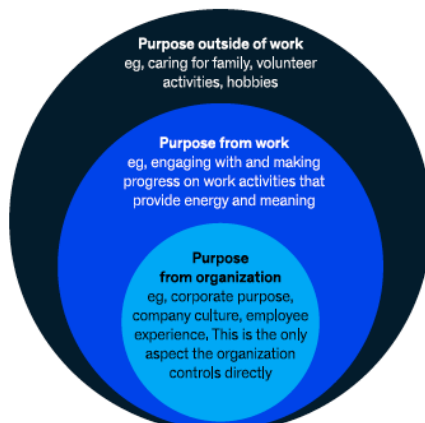
Konkret bedeutet dies – die Definition des „Why“, den Sinn und Zweck eines Unternehmens, den sogenannten „Purpose“. Dieser basiert auf Werten, Einstellungen und Haltungen und dient als Leitgedanken für das unternehmerische Handeln von Führungskräften und Mitarbeitenden. Merkmale einer wertorientierten Unternehmensführung reflektieren das Great-Place-to-Work-Modell.



## Identifikation

Betrachten wir genauer den Aspekt des Stolzes, welcher sich ausdrückt, sobald Mitarbeitende sich mit dem Purpose des Unternehmens identifizieren können. Ein guter Purpose bewahrheitet sich, sobald Beschäftigte an der einen bestimmten Stelle mitgerissen werden, um ihnen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu helfen. Eine McKinsey-Umfrage von August 2020 unter 1.021 US-Mitarbeitenden verdeutlichte, dass bei rund 70 Prozent der Befragten das eigene Zielbewusstsein von ihrer Arbeit bestimmt wird. Somit steht für erfüllte Beschäftigte ein Match des individuellen Purpose mit der Arbeit im Fokus.

The relationship between individual purpose and work



Grafikquelle: McKinsey & Company

Wie können Unternehmen auf den Match Einfluss nehmen? Durch die Festlegung eines Unternehmensziels, das die Rolle und den Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft berücksichtigt. Sie können auch Einfluss nehmen, indem sie den Gesundheitszustand und die Unternehmenskultur verbessern, die Inklusion und die berufliche Erfahrung der Mitarbeitenden stärken und die Arbeit selbst verändern.

Als Unternehmensleiter möchten Sie, dass sich der relativ kleine Einflussbereich der Organisation so weit ausdehnt, dass er mit dem eigenen Sinn für die Arbeit des Mitarbeiters (Mittelkreis) übereinstimmt. Je näher das Unternehmen rückt, desto zufriedener ist der Mitarbeiter. Darüber hinaus bietet eine engere Übereinstimmung dem Unternehmen mehr Möglichkeiten, von den Mitarbeitenden mehr Glauben in die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit zu verlangen – und zu erwarten – und sich stärker mit dem Zweck der Organisation verbunden zu fühlen.

## Wirksamkeit

Die Relevanz der Reformation zur werteorientierten Unternehmensführung gibt die heutige VUCA-Welt. Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Mit der neuen Art können Unternehmen sich agil, transparent und visionsfokussierter aufstellen. Im Ausblick stehen bessere Chancen, den Herausforderungen der VUCA-Welt zu begegnen und erfolgreich zu sein. Das Schlüsselwort einer erfolgreichen Unternehmensführung der Zukunft für eine ebenfalls langfristige attraktive Arbeitgeberstellung, ist die dynamische Weiterentwicklung zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Gegenüber der Generationen Y und Z befinden sich Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt in einem permanenten Wettbewerb, da die Anzahl der Stellen die potentiellen Kandidat:innen übersteigt. Young Talents ticken digital und möchten bereits bei der Stellensuche einen Blick ins Unternehmen werfen.

Die werteorientierte Unternehmensführung und die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur erfassen. Als eine Strategie setzen Unternehmen auf eine verstärkte Außendarstellung, indem sie offen über ihre angenehme Unternehmenskultur sprechen. Dazu greifen sie in den sozialen Netzwerken unter anderem auf „Corporate Influencer:innen“ zurück. Auf die sehr interessante Strategie gehe ich in einem nächsten Artikel detaillierter ein.

## Entrepreneure

Bodo Janssen, CEO der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH, ist ein Vorreiter neuer Führung. In einem Interview beschreibt er, wie eine werteorientierte Unternehmensführung nicht nur zu zufriedenen Mitarbeitern, sondern auch zu einer stabilen Arbeitgebermarke und wirtschaftlichem Erfolg führt. Wasserfallentscheidungen gehören der Vergangenheit an, alle Mitarbeitenden werden in ihren Bereichen aktiv in Strategiefragen eingebunden. Dies erhöhe die Identifikation mit Aufgaben und Unternehmen. Sein Erfolg: die Krankheitsrate liege bei unter 2 %.

Besonders die Corona-Pandemie bestätigte sein Verständnis neuer Führung. Nach zehnjähriger Transformation des Führungsstils, konnten die Mitarbeitenden sich zu resilienten Persönlichkeiten entwickeln und verstanden es, in schwierigen Zeiten vertrauensvoll zu bleiben und bereitwillig Verantwortung zu übernehmen.

## APPEL AN NEUE FÜHRUNGSSTILE

Vorbereitung der Menschen, schwierige Situationen bewältigen zu können. Das ginge über die Gestaltung neuer, attraktiver Arbeitsmethoden hinaus und verkörpere sich in einer Führung raus aus der Abhängigkeit des Menschen, hin zur Eigenverantwortung.

Fehlerkultur wertschätzen, denn sie schaffe Vertrauen und Mut bei den Mitarbeitenden, sich weiterzuentwickeln und zukünftig mehr Eigenverantwortung zu übernehmen.

Bedingungsloses Interesse am Menschen, was über die reine Betrachtung der Leistung für das Unternehmen gehe. Persönliche Interessen wahrzunehmen eröffne die Chance, neue Talente zu entdecken, die der Einzelne ins Unternehmen einbringen könne. Die kleinen Aspekte würden die Bindung stärken.

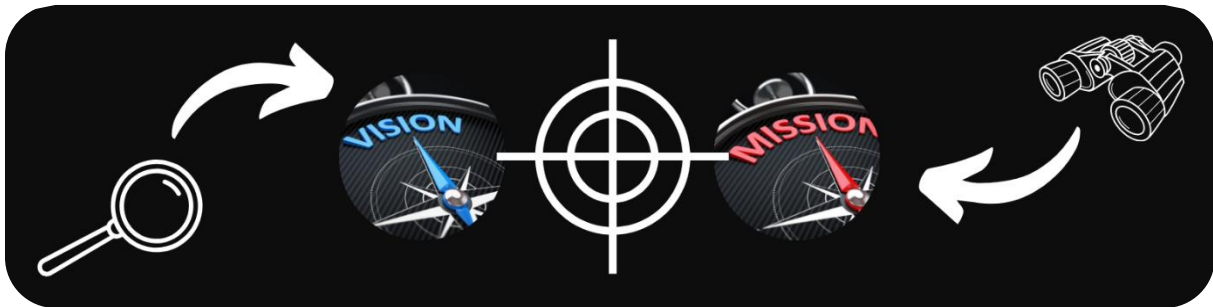
Hinterfragung der Motive. Führungskräfte mit dem Motiv reiner Karriereambitionen widerspreche der Aufgabe Menschen zu führen. Karriere und Führung zu entkoppeln, sei der Erfolgsschlüssel einer guten Mitarbeiterführung.

Ein Bewusstsein von Demut müsste in den Unternehmen jedoch auch vorhanden sein, denn nicht alle Mitarbeitenden könnten mit den modernen Führungsstilen mitgerissen werden. Im Fokus stehe jedoch, die Einladung an die Mitarbeitenden in die individuelle Entwicklung zu investieren. Führungskräfte begeben sich in dem Rahmen in die Rolle einer vertrauensvollen Bezugsperson, die ermutigt und inspiriert.

### Mehr Insights zum Thema:

- Dhirga, Naina/Samo, Andrew/Schaninger, Bill/Schrimper, Matt (2021): Help your employees find purpose - or watch them leave. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave> (07.02.2022)
- Eichsteller, Harald/Lorenz Michael (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. 4. Auflage, Campus.
- Furkel, Daniela (2021): Neue Führung bedeutet, Menschen auf schwierige Situationen vorzubereiten. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/interview-mit-bodo-janssen-zu-neuen-aspekten-von-leadership\\_80\\_542472.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/interview-mit-bodo-janssen-zu-neuen-aspekten-von-leadership_80_542472.html) (07.02.2022)
- Great Place to Work (2021): Das Great Place to Work® Modell. <https://www.greatplacetowork.de/mitarbeiterbefragungen/die-great-place-to-work-mitarbeiterbefragung/great-place-to-work-modell/> (07.02.2022)
- Janssen, Bodo (2016): Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit. Ariston, München.
- Lüthy, Anja (2021): Vom Leitbild zur werteorientierten Unternehmensführung. In: Lange, Jessica (Hrsg.): Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis. 1. Auflage, Berlin.
- Schüller, Anne (2019): Purpose statt Leitbild: Wie sich Unternehmen in Zukunft aufstellen müssen. <https://blog.anneschueler.de/purpose-statt-leitbild-wie-sich-unternehmen-in-zukunft-aufstellen-muessen/> (07.02.2022)

Von Lanrianna Peters



### Back to the Grounds – Vision, Mission, Leitbild

Bereits im vorigen Artikel zu Change Management wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass für eine erfolgreiche Veränderung und für eine grundlegende Strategie im Unternehmen eine gemeinsame klare Vision notwendig ist. Wenn Sie das jetzt lesen und sich fragen, „Ok, doch was genau bedeutet das?“, dann empfehle ich Ihnen, meinen Artikel genau durchzulesen und sich auf Basis dieser Anregungen ein genaues Bild über Ihr Unternehmen zu machen – egal ob Sie CEO oder Werkstudent sind! Denn als Mitarbeiter/-in ist es genauso wichtig, ein Verständnis über die Ziele und Werte des Unternehmens zu haben, um zu 100 Prozent dahinter stehen zu können. Nun richte ich mich aber direkt an Sie, liebe Führungskräfte. Ihnen sollte die Vision Ihres Unternehmens sogar im Schlaf direkt einfallen. Es ist die essentielle Grundvoraussetzung für den Fortbestand und Erfolg Ihres Unternehmens. Mit Blick auf die Pandemiesituation ist eine gemeinsame Unternehmensvision sogar noch wichtiger als je zuvor. Denn sie dient für das Unternehmen und für die Mitarbeitenden in einer Zeit, in der alles weiter entfernt wirkt, als ein Kompass für eine klare Richtung und als Kraft- und Motivationsquelle.

---

*„ Meine Empfehlung an alle Unternehmer lautet mit Weitblick und sehr viel Fingerspitzengefühl an die aktuelle Situation [Pandemie] heranzugehen. “*

– Scheible, visioneleven, 2020 –

---

Gehen Sie also gedanklich einen Schritt zurück und besinnen Sie sich auf die Ursprünge Ihres Unternehmens, wofür es steht und welche Richtung es anstrebt. Nun, kombinieren Sie diese beiden Gedanken mit Ihrer Unternehmensvision. Es ist nicht schlimm, wenn Sie jetzt erkennen, dass Sie womöglich auf einem falschen Pfad sind und gar nicht wissen, was Sie überhaupt erreichen wollen. Auch hier gilt ähnlich wie beim Change Management, dass es theoretisch nie zu spät ist, sich umzuorientieren. Als Orientierungshilfe erkläre ich Ihnen jetzt drei essentielle Elemente, die in jeder grundlegenden Unternehmensstrategie berücksichtigt sein müssen.

Die Vision ist ein langfristig strategisch definiertes Ziel, wie ein Unternehmen sich in Zukunft im Wettbewerb positionieren will und wohin der Weg führen soll. Prägnant formuliert, sollte eine Unternehmensvision in einer Zeile zusammengefasst werden. Eine Vision kann durchaus idealisiert oder normativ wirken, solange sie als realistisch machbar und nicht utopisch erscheint. Wichtig ist, dass sie begeistert. Denn die Vision soll sinnstiftend und handlungsleitend als Quelle und Orientierung für Inspiration dienen, für Innovation im Unternehmen, Motivation und Engagement der Mitarbeitenden sowie Wettbewerbsfähigkeit und Erfolg gegenüber den konkurrierenden Unternehmen. Somit kann eine Vision eine unternehmensspezifische Herausforderung darstellen und sozusagen „den Geist“ des Unternehmens widerspiegeln. Letztendlich kann eine vereinte Vision Ihnen ermöglichen, konsequent auf ein von Ihnen definiertes Zukunftsziel hinzuarbeiten. Damit Sie eine ungefähre Vorstellung einer Visionsformulierung haben, nenne ich hier ohne weitere Ausführung als Beispiel die Vision von IKEA: *Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.*

➤ **Mission:** *Wie komme ich zu diesem Traum mit einer Deadline?*

Neben der Vision ist eine sowohl taktisch als auch strategisch ausgerichtete Formulierung einer Mission für den Erfolg und die Richtung eines Unternehmens unabdingbar. Denn in der Mission wird klar formuliert, wie die Vision schrittweise erreicht werden soll. Im Vergleich zu der Vision, kann die Mission auch in mehreren Sätzen formuliert werden. Nun zum Fall IKEA – ihre Vision, den vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen, soll wie folgt erreicht werden: *Wir wollen ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Einrichtungsgegenstände zu Preisen anbieten, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.*

➤ **Leitbild:** *Was beinhaltet dieser Traum mit einer Deadline und warum sollte ich es anstreben?*

Diese beiden strategisch ausgerichteten Elemente kombiniert mit dem Unternehmenszweck, den zentralen Werten und Verhaltensstandards des Unternehmens ergeben das Unternehmensleitbild. Vergewissern Sie sich über Ihre Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen. Dabei sollten Ihre Aktivitäten, Angebote und Ressourcen priorisiert und einen Fokus auf den Wettbewerbsvorteil gelegt werden. Dieser sollte auch aus kundenorientierter Sicht betrachtet und hervorgehoben werden. Wie will Ihr Unternehmen von Ihren Kunden wahrgenommen werden? Wie können Abläufe optimiert werden? Was kann wie priorisiert werden und warum? Ihnen als Führungskraft kann das Leitbild als Orientierung zur routinemäßigen Entscheidungsfindung, zur Problemlösung, zur Koordination und zur Bewältigung Ihres Tagesgeschäfts sowie Ihres Zukunftsgeschäfts dienen. Am besten formulieren Sie Ihr Leitbild allgemein genug, damit Ihre Strategie und Ihre Ziele gut abgedeckt sind, und spezifisch genug, um eine Priorisierung und Fokussierung vornehmen zu können. IKEA hat diese Herausforderung gut gemeistert, indem sie unter dem Punkt „IKEA WERTE“ die Stärke und Einzigartigkeit ihrer Unternehmenskultur stichpunktartig aufzählt und zu jedem Punkt weitere prägnante Erklärungen eingefügt hat. So steht z. B. unter dem Punkt „Gemeinschaft“: *Gemeinschaft, auf Schwedisch „Tillsammans“, ist das Herz der IKEA Kultur. Wir sind stark, wenn wir uns gegenseitig vertrauen, alle am gleichen Strang ziehen und Spaß an unserer Zusammenarbeit haben.*



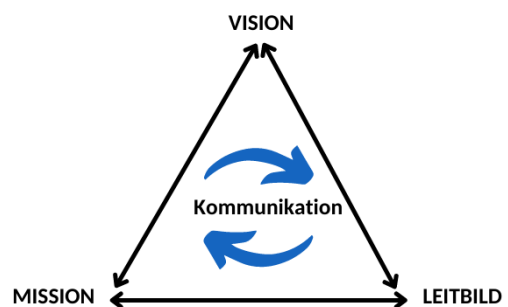
---

*„The best mission statements are general enough to drive the strategic pursuit of numerous organizational goals and a plethora of organizational objectives, yet are specific enough to focus and prioritize organizational activities and resources.“*

– Bowen, 2018, S. 3 –

---

Sie, als Führungskraft, sollten einen Überblick über diese drei für den Unternehmenserhalt und für die Unternehmenszukunft essentiellen Elemente haben. Das allein reicht aber nicht aus. Vision, Mission und Leitbild müssen an die Mitarbeitenden kommuniziert und in deren Gedanken sowie Unternehmensaktivitäten verankert werden. So wie bereits beim Change Management ist hier zu betonen, dass es in einer Pandemiezeit umso wichtiger ist, regelmäßig mit den



Mitarbeitenden zu reden und sie zu motivieren, gemeinsam das Unternehmensziel zu erreichen. Eine offene und entschlossene Kommunikation der Vision, der Mission und des Unternehmensleitbildes dient als Orientierungspunkt und Safe Haven für die Mitarbeitenden. Statt einfach nur irgendwelche Anweisungen auszuführen, wird klar, was eigentlich Sinn, Zweck und das große Ziel der Tätigkeit ist. Ein solches Verständnis ist wie ein nahrhafter Boden für intrinsisch motiviertes Handeln und Engagement. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl und Gefühl der Nützlichkeit werden geschaffen, wodurch es auch einfacher ist, neue Herausforderungen wie eine Pandemie gemeinsam zu bewältigen.

Wie wichtig eine solche Herangehensweise tatsächlich ist, wird deutlich, wenn es in den verschiedenen Managementfunktionen eingeordnet wird: von Kommunikationsmanagement, über Mitarbeitermanagement bis hin zu einem Bestandteil des Change- und Krisenmanagements. Letztendlich führen die hierfür notwendigen Entscheidungen zurück zu Ihnen: Sie als Führungsposition sind dafür verantwortlich, zu entscheiden, wer wie was kommuniziert. Eine kanalübergreifende Kommunikationsstrategie unter Berücksichtigung aller relevanten Kanäle muss – falls nicht bereits vorhanden – aufgesetzt werden. Außerdem müssen die Ziele und Maßnahmen regelmäßig überwacht und ggf. angepasst werden. Jede Entscheidung muss anschließend wiederum kommuniziert werden.

Unter Berücksichtigung all der Erkenntnisse aus dem Artikel kann ich Ihnen nur empfehlen, diese drei Aspekte der Vision, Mission und des Leitbildes nicht einfach nur zu belächeln und als eine Spielerei zu empfinden. Im Gegenteil, sie sind ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie und sogar Schlüssel zum täglichen Erfolg. Alle Handlungen, die Sie umsetzen oder umsetzen wollen, sollten in Einklang mit diesen Aspekten stehen. Sie müssen daran glauben, sie regelmäßig kommunizieren und in den Gedanken der Mitarbeitenden und im Tagesgeschäft verankern.

**Weiterführende Literatur**

- Bowen, S. (2018). Mission and Vision. In R. L. Heath & W. Johansen, *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (S. 1–9). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0111>
- Dietrich, F. (04/2019). Der Unterschied zwischen Vision, Mission und Leitbild. <https://www.dietrichid.com/wissensartikel/der-unterschied-zwischen-vision-mission-und-leitbild/>
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Campus Verlag.
- IKEA (o. D.). Die IKEA Vision und Werte. <https://www.ikea.com/de/de/this-is-ikea/about-us/vision-werte-geschaeftsidee-pub9aa779d0>
- Lauer, T. (2021). Change Management. *Fundamentals and Success Factors*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5>
- Scheible, S. (04/2020). Die beste Motivation: Vision statt Aktionismus. [https://www.wuv.de/karriere/die\\_beste\\_motivation\\_visionstatt\\_aktionismus](https://www.wuv.de/karriere/die_beste_motivation_visionstatt_aktionismus)
- Scheible, S. (04/2020). Unternehmensvision: Leitbild in Krisenzeiten. Visioneleven. <https://www.visioneleven.com/blog/unternehmensvision-leitbild-in-krisenzeiten/>



# MUT MEETS MINDSET

MISSION, VISION, LEITBILD 4.0

*Von Laura Forster*

Die Geschwindigkeit des Wandels nimmt stetig zu, die Digitale Transformation ist im vollen Gange und die Unsicherheit ist steigt. Covid-19 wirkte wie ein Brandbeschleuniger auf Herausforderungen, die Unternehmen ohnehin schon seit längerer Zeit beschäftigten und machte deutlich: Wandel ist nötig, um Marktpositionen im digitalen Umfeld zu verteidigen und auszubauen. Doch was führt zu nachhaltigem Wandel und was macht ihn erfolgreich?

## **ANPASSUNG ALS VORAUSSETZUNG**

Disruptiven Umbrüchen erfolgreich begegnen, zukunftsfähig und schlagkräftig werden – das sind Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen aktuell konfrontiert sehen. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt: Wer es nicht rechtzeitig schafft, sich alten Gewohnheiten zu brechen, hält dem dynamischen Wetterwerbsumfeld der Digitalisierung nicht stand.

Nokia beispielsweise wurde Opfer seiner eigenen Kultur. Die einstige Weltmarke scheiterte in einem veränderten Markt und verschwand fast völlig von der Bildfläche. Kodak stand fast hundert Jahre lang mit zahlreichen Innovationen und Erfindungen an der Spitze der Fotografie und machte diese Kunst für den Verbraucher zugänglich. 2012 meldete das Unternehmen Insolvenz an. Passen Unternehmen sich ihrer wandelnden Umwelt nicht an, lässt ihr Fall nicht lange auf sich warten.

Eine kürzlich veröffentlichte Studie der Havas Media Group (Meaningful Brands, 2021) unterstreicht dieses Erkenntnis mit dem Ergebnis, dass 75% aller Marken von jetzt auf gleich ersetzt und ohne Probleme ersetzt werden könnten. Anpassung ist also die Voraussetzung, um überhaupt auf dem Markt bestehen zu bleiben. Hinzu kommt die Herausforderung, unersetzbar zu werden. Doch wie können Unternehmen alte Strukturen aufbrechen, agil werden und dennoch ihrem einzigartigen Markenkern treu bleiben?



## LEITBILDER ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

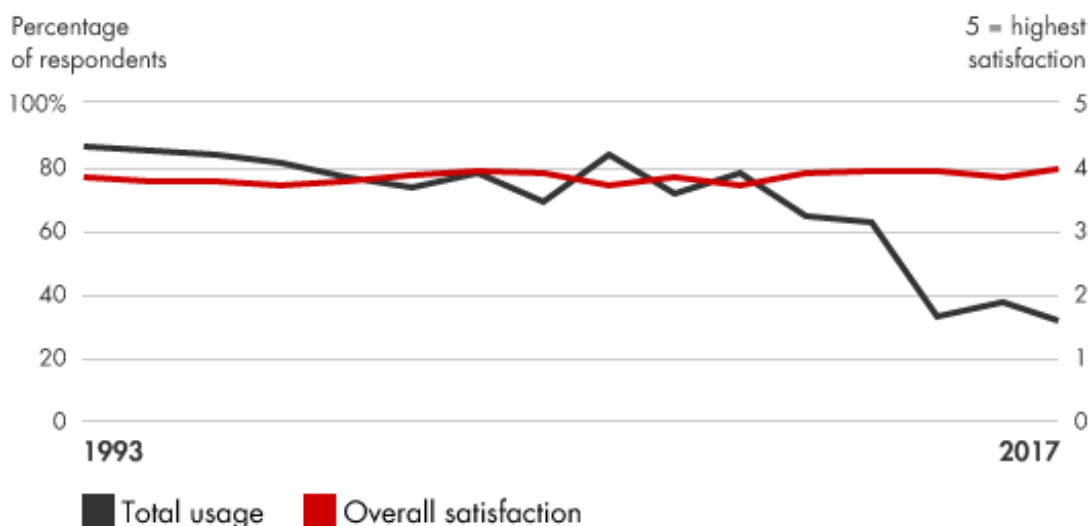
Missionen, Visionen und Leitbilder gehören zu den am häufigst genutzten Tools des strategischen Managements, werden jedoch immer seltener genutzt, wie man aus der unten stehenden Abbildung entnehmen kann (Bain, Management Tool & Trends 2018).

Völlig zu Unrecht, denn gut gemacht bieten sie einem Unternehmen und seinen Mitarbeiter:innen eine klare Haltung und damit Orientierung in unsicheren Zeiten. Ein übergeordnetes Leitbild, gibt den strategischen Rahmen für die weitere Ausgestaltung einer Strategie vor, ist ein wirksames Instrument zu Öffentlichkeitsarbeit und inspiriert Mitarbeiter:Innen zu produktiveren Arbeiten. Diese sind nur einige der vielen Vorteile dieses Management Tools.



*Leitbild= Mission +  
Vision + Werte*

Bereits 1996 definierten Jim Collins und Jerry I. Porras in der Harvard Business Review erfolgreiche Unternehmen als jene, die einen Kernzweck und Kernwerte haben, die unveränderlich bleiben, während sich ihre Strategien und Praktiken unaufhörlich an eine sich verändernde Welt anpassen. In dem Artikel verbanden sie die seltene Fähigkeit, Kontinuität und Wandel in Einklang zu bringen eng mit der Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln.



Quelle: Bain Management Tools & Trends Survey 2017

Wieso ist die übliche Visionserklärung oftmals schwammig und austauschbar, anstatt motivierend und mutig?

### *Walk the Talk: Von Statements zum Kulturwandel*

Visionen, Missionen und die ihnen zugrunde liegenden Kernwerte führen nur zu Wandel, wenn sie verwirklicht werden. So schön sich diese Beispiele auch auf der ein oder anderen Unternehmenswebseite auch lesen mögen - Change beginnt von innen und muss einen tiefgreifenden Kulturwandel mit sich bringen.

Ein spannendes Best Practice: Alexander Birken, Otto Group-CEO (2021) erläutert Anfang des Jahres am Beispiel von Otto, wie das ganze Früchte trägt und wie der Kulturwandel bei Otto begann\*.



*Wir machen nicht Kulturwandel, damit sich alle Menschen wohler fühlen. Wir machen Kulturwandel, um als Unternehmensgruppe dauerhaft überlebensfähig zu sein.*

Alexander Birken, Otto Group-CEO (2021)

Als zentral für eine wirkungsvolle Vision und Mission im Unternehmen nennt er unter anderem die Führungskräfte. Nur wenn sie dahinter stehen, mit ihren Mitarbeiter:innen darüber diskutieren und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung ableiten werden aus Phrasen, Wandel.



### *Vision, Mission, Leitbild 4.0 – auf was kommt es an?*

- **Haltung zeigen** mit einer mutigen Vision, mitreißenden Mission und gelebten Werten
- **Wandlungsfähigkeit beweisen**, indem man sich ständig weiterentwickelt und reflektiert
- **Innovationskraft entwickeln**, um Trends im Markt zu setzen und sich auf dynamische Kundenbedürfnisse anzupassen.

### *Food for Thought*

- <https://kulturwandel.org/film/otto-group-alexander-birken/>
- Collins, Jim, and Jerry I. Porras. "Building Your Company's Vision." Harvard Business Review, September/October 1996, pp. 65-77.
- Bain & Company, Management Tools and Trends, 2017/2018
- Kreutzer R. (2018) Vision – Mission – Ziele. In: Toolbox für Marketing und Management. Springer Gabler, Wiesbaden.



FEBRUAR 2022

STRATEGISCHES MANAGEMENT

## DIE FRAGE NACH DEM SINN UND ZWECK: EIN NORMATIVES MANAGEMENT IST WICHTIGER DENN JE



von Annika Kräutle

Vision und Mission – die Formulierung solcher Werte können als Ausgangspunkt unternehmerischen Handelns bezeichnet werden und sind Teil des normativen Managements eines Unternehmens. Dabei sind solche normativen Elemente im Kern nichts Neues, wohl kaum ein strategisches Lehrbuch kommt ohne sie aus. In der Unternehmenswelt kursiert allerdings seit einigen Jahren ein weiterer Begriff, der sich innerhalb des normativen Managements eingliedert: Der Purpose. Viele halten ihn für ein Marketing-Buzzword, andere Unternehmen haben längst ihre normativen Elemente, um die eines Purpose-Statements ergänzt.

Der Purpose beschreibt eine zugrundeliegende Daseinsberechtigung des Unternehmens und schreibt damit den Geschäftspraktiken eine sinnstiftende, gesellschaftsvertretende Intention zu. Arbeitskräfte und Konsument:innen verlangen zunehmend eine werteorientierte Unternehmensführung. Die Zeiten, in denen sich Unternehmen rein auf den Profit konzentrieren konnten, scheinen damit längst veraltet.

Um die Frage, ob Unternehmen heutzutage einen zugrundeliegenden Purpose definieren müssen, tummeln sich verschiedene Meinungen. Ich persönlich denke, dass die Debatte um den Purpose vor allem eines bestätigt: Unsere Gesellschaft ist im Wandel und Unternehmen müssen sich diesem Wandel anpassen und Verantwortung und Sinnhaftigkeit beweisen. Für die Gesellschaft, für die Mitarbeitenden und für dessen Wettbewerbsfähigkeit.

Mit der Purpose-Debatte rücken normative Elemente wie Vision und Mission wieder in den Mittelpunkt strategischer Unternehmensfragen – höchste Zeit diese nochmals genauer zu betrachten und den Purpose innerhalb dieser Elemente einzuordnen.

### Vision, Mission und...Purpose?

Wir hören immer öfter, dass Unternehmen einen überzeugenden "Purpose" brauchen – aber was bedeutet das? Gibt es nicht bereits genug strategische Steuerungsinstrumente, die die Ausrichtung eines Unternehmens beschreiben? Und worin unterscheiden sich die Begriffe? Ich persönlich halte alle drei Konstrukte als wichtige Elemente des normativen Managements und habe eine Art Definitionsgerüst zusammengestellt, um die Begriffe Vision, Mission und Purpose voneinander zu unterscheiden.

**"A vision is a dream with a deadline" [2]**

Die Vision, beschreibt eine wünschenswerte Zukunft des Unternehmens. Sie ist dabei für Mitarbeitende und Management richtungsweisend und besitzt damit eine motivierende, sinnstiftende und handlungsleitende Funktion. Eine Vision soll inspirieren, indem sie ein Bild von einer Zukunft zeichnet, für die es sich zu arbeiten lohnt. Ein Beispiel einer gelungenen Vision ist Amazon mit folgendem Vision-Statement: „Our vision is to be earth's most customer centric company.“[1]

Wenn die Vision eine Antwort darauf gibt, wie die Welt in der Zukunft aussehen soll, dann beantwortet die Mission die Frage nach dem "Wie?". Wie wird diese Vision in die Tat umgesetzt? In einer Mission müssen vier zentrale Elemente zum Ausdruck kommen: Unternehmenszweck und Ziele, zentrale Werte, Verhaltensstandards und Strategie [2]. Amazon beispielsweise formuliert seine Mission wie folgt: "to continually raise the bar of the customer experience by using the internet and technology to help consumers find, discover and buy anything, and empower businesses and content creators to maximise their success."[3]

Wie unterscheidet sich nun aber der Purpose von Vision und Mission?

Der Purpose klärt die Frage nach dem „Wofür“ und beschreibt somit den Grund der Existenz eines Unternehmens. Gemäß der Literatur ergänzt der Purpose Vision und Mission um eine soziokulturelle, gesellschaftspolitische Komponente, und zwar: „Welchen Beitrag leistet das Unternehmen für andere und für die Gesellschaft per se?“[4]

Wenn man nun Vision, Mission und Purpose unterscheiden möchte, entsteht bei mir häufig das Bild eines Berges im Kopf. Während die Vision der Gipfel des Berges darstellt und ein erfolgsversprechendes Zukunftsbild des Unternehmens abbildet, ist die Mission der Weg dorthin. Den Purpose kann man als zeitlosen „Leitstern“ sehen, der immer über den Berg hinweg leuchtet.



### Die Wichtigkeit eines guten normativen Managements

Die Frage ist nun, inwiefern die deutliche Ausformulierung dieser normativen Elemente wichtig ist? Meine persönliche Einschätzung dazu: Wichtiger denn je. Die Purpose-Debatte impliziert einen fundamentalen Perspektivenwechsel von Unternehmen und dessen Agieren in der Gesellschaft. Die Literatur geht dabei von einem paradigmatischen Wandel im theoretischen und praktischen Verständnis von Unternehmen aus. So ist das heutige Verständnis unternehmerischen Handelns von einer soziokulturellen und gesellschaftspolitischen Sichtweise geprägt, während eine rein betriebswirtschaftliche und ökonomische Sichtweise veraltet scheint.[5] Dieses aktuelle Verständnis von Unternehmensführung bzw. -verantwortung mit einer Zuschreibung weiterer gesellschaftspolitischer Attribute, manifestiert sich derzeit sowohl auf Seiten der Nachfrager:innen, als auch auf Seiten der Arbeitnehmer:innen. Insbesondere junge Arbeitskräfte fordern einen zugrundeliegenden Sinn in ihrer Arbeit.[6]

Diese veränderte Realität, die nicht nur ökonomisches Handeln, sondern auch alle gesellschaftlichen Bereiche beeinflusst, ist die Folge einer Welt, die zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit geprägt ist.

In Wissenschaftskreisen wird häufig das Akronym VUCA verwendet, um die vermeintlichen Merkmale unserer modernen Gesellschaft zu beschreiben.

Die COVID-19 Pandemie hat diese Entwicklung nur noch mehr verstärkt. Die Gesellschaft und Volkswirtschaften wurde binnen der letzten zwei Jahre geprägt von täglich wechselnden Veränderungen sowie einer Sinnflut an (teils ungefilterter) Informationen und Meinungen über die Krise. Dass VUCA die Suche nach Orientierung, Sicherheit und Sinn verstärkt, erscheint folgerichtig.[7]

Was schließen wir also aus diesen gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen?

Zum einen (und dies ist, seit es die Definition von Vision und Mission gibt, nichts Neues) geben die normativen Steuerungselemente eines Unternehmens eine Richtung vor und schaffen somit Orientierung. In einer Welt voller Dynamik und Unsicherheit kann dies für Arbeitskräfte und weitere Stakeholder Stabilität und Sicherheit bedeuten. Die Strahlkraft einer, beispielweise, richtungsweisenden Vision kann somit als Sinn- und Orientierungsanker in „stürmischen“ Zeiten, wie etwa der COVID-19-Pandemie, dienen.[8]

Zum Anderen ergeben sich durch die beschriebenen Veränderungen neue Legitimitätsanforderungen an Unternehmen. Besonders jüngere Generationen wie Gen Y und Gen Z streben heutzutage nach sinnvoller Tätigkeit.[9] Um inmitten des gegenwärtigen „War of Talents“ Schritt zu halten, braucht es dementsprechend ein normatives Gerüst, mit dem sich derzeitige und zukünftige Arbeitskräfte identifizieren können.

„Sinnstiftung ist damit ein wesentlicher Attraktivitätsfaktor, der sich positiv auf die intrinsische Motivation sowie eine klare Zielvorstellung der Mitarbeiter auswirkt, als auch ein relevantes Differenzierungsmerkmal auf dem Markt, das auch auf Kundenloyalität einzahlen kann.“ [10] Ein Purpose im Unternehmen zu etablieren ist folglich nicht nur ein Trend, sondern eine Antwort auf die sich ändernden Bedürfnisse unserer Gesellschaft. Dennoch reicht ein alleiniges Purpose-Statement nicht aus, um die Aufgabe und Werte eines Unternehmens abzubilden. Neben einer gesellschaftsverpflichtenden Daseinsberechtigung ist eine sinnstiftende, motivierende Vision ebenso wichtig wie eine handlungsleitende, aussagekräftige Mission. Denn nur in ihrer Konsistenz ergeben diese Elemente ein stimmiges normatives Management, an dem sich alle Stakeholder orientieren und motivieren können.

**Zwischenfazit:**

Ein überzeugendes normatives Management schafft Motivation, Stabilität und Orientierung. Es ist richtungsweisend und kann Hoffnung spenden, wenn es herausfordernd wird. Gerade in der Corona-Pandemie ist ein starkes normatives Management daher umso wichtiger! Wird beispielsweise keine Vision kommuniziert, wird die Chance verspielt, den Mitarbeitenden ein unternehmerisches Selbstverständnis zu vermitteln das Klarheit, Stolz und Motivation fördert.

**Blick in die Praxis**

Doch wie ernst nehmen Unternehmen ihr normatives Management? Die Managementberatung Horváth & Partners[11] hat sich im Jahr 2020 einen Überblick über Stand und Anwendung von Purpose, Vision, Mission, Leitsätze und Werte im deutschsprachigen Raum verschafft. Dabei hat Horváth & Partners das normative Management der DAX 30 und MDAX Unternehmen näher unter die Lupe genommen. Der Studie liegt damit eine Stichprobe von 90 führenden Unternehmen in Deutschland zugrunde und ist sowohl in diesem Zuge einer der aktuellsten und größten Studien die es in Deutschland je dazu gab.

Die Auswertung zeigt, dass sich viele Unternehmen die Kraft eines starken normativen Managements noch nicht vollständig zunutze machen. 63% der Unternehmen kommunizieren eine Vision und gerade einmal 40% haben ein Mission-Statement. Zwecks Purpose gibt es ebenfalls noch Verbesserungspotenzial: 39% der Unternehmen haben bereits ein Purpose-Statement formuliert.

Insgesamt hat lediglich das Unternehmen Fresenius unter den 90 analysierten Unternehmen sowohl ein Purpose, eine Vision, eine Mission, Leitsätze als auch zugrundeliegenden Werte formuliert (siehe Beispiel Fresenius unten rechts). Ein Ergebnis, das meiner Meinung nach Verbesserungspotenzial schreit. Weder formal noch inhaltlich nutzen führende Unternehmen in Deutschland das volle Potenzial normativer Element

Die Analyse zeigt allerdings auch, dass insbesondere die Anzahl an Purpose- und Mission-Statements deutlich zugenommen hat. Im Vergleich zum Jahr 2019 hat sich, der Anteil an Purpose-Statements in Unternehmen fast verdoppelt (siehe Abb.1) und auch Mission-Statements nahmen um 43% von 2019 auf 2020 (siehe Abb.2) zu. Dies zeigt, dass Unternehmen sich der zunehmenden Dringlichkeit eines guten normativen Managements bewusst sind und man Purpose, Vision & Co nun endgültig als „reines Marketing-Geschwafels“ aberkennen kann.

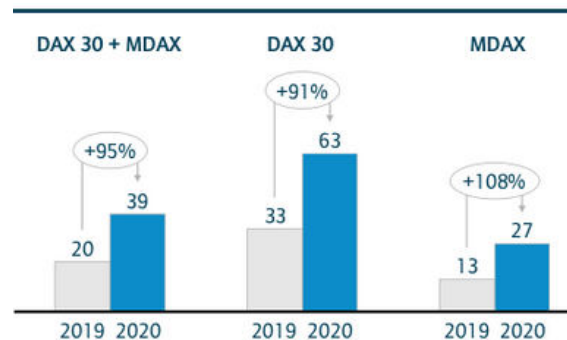


Abb.1: Veränderung 2019 auf 2020 der Purpose-Statements im DAX 30 und MDAX in %.[12]

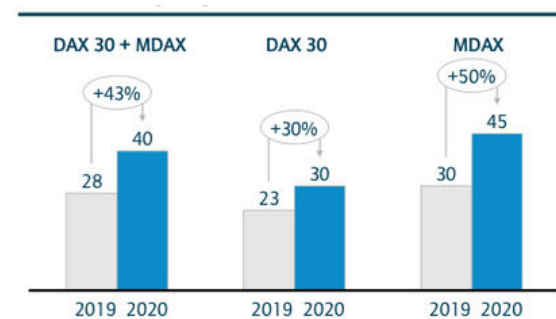


Abb.2: Veränderung 2019 auf 2020 der Mission-Statements im DAX 30 und MDAX in %.[13]

**Beispiel****FRESENIUS**

Purpose-, Vision- und Mission-Statements am Beispiel von Fresenius [14]. Fresenius war auf Basis der Analyse von Horváth & Partners, das einzige von den 90 führenden Unternehmen Deutschlands, das sowohl ein Purpose, eine Vision, eine Mission, Leitbilder und Werte kommuniziert. (Stand 2020)

**Purpose:** Forward Thinking Healthcare to improve the lives of patients

**Vision:** Creating a future worth living. For patients. Worldwide. Every day.

**Mission:** We provide the best possible care. Sustainably in diverse healthcare systems. For a growing number of patients around the world.

### Lasst uns Lücken als Chancen nutzen

Um die Umbrüche im 21. Jahrhundert erfolgreich steuern zu können bedarf es konsistente Antworten auf die Frage nach dem „was“, „wie“ und „wofür“. Dass ein gutes normatives Management als richtungsweisender Kompass und Identifikationsanker dienen kann, ist eine wichtige Erkenntnis, die sich Manager:innen heutzutage immer noch stellen müssen.

Doch selbst wenn das normative Management Ihres Unternehmens noch Optimierungspotenzial benötigt, ist besonders jetzt eine gute Zeit, die zentralen normativen Elemente Ihres Unternehmens nochmals zu überdenken bzw. weiterzuentwickeln. Denn jede Lücke kann als eine neue Chance betrachtet werden.

Insbesondere das Bedürfnis nach einem übergreifenden Purpose bietet die Chance, die möglicherweise bereits etablierten Konzepte wie Vision und Mission ganzheitlich weiterzuentwickeln. Aber auch die COVID-19-Pandemie kann als Chance genutzt werden, das Unternehmen ganzheitlich in neue Richtungen zu steuern. Die COVID-19 Pandemie hat eine Art Reset-Taste gedrückt. Die Suche nach Orientierung und Sinn stehen plötzlich wieder ganz weit oben auf der Prioritätenliste. Gerade in Zeiten des Umbruchs macht eine Neuorientierung bzw. Weiterentwicklung durchaus Sinn, damit Mitarbeitende und das Unternehmen mit neuer Kraft und Mut in die Zukunft schreiten können.

### Quellen:

[1] Dr. Mičić P. (2019): Der Unterschied zwischen Mission und Vision:  
<https://www.futuremanagementgroup.com/de/unterschied-mission-und-vision/#>

[2] Eichsteller H./Lorenz (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter, S.21. Campus Verlag

[3] Amazon (o.J.):  
<https://www.aboutamazon.co.uk/uk-investment/our-mission>

[4] Rother, J. (2021): Kein New Normal ohne Purpose, S.92 ff. In: Modernes Reputationsmanagement: Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg, Springer Gabler

[5] Kemming, J.D. (2019): Bestandsaufnahme 1: Broadening und Deepening – die Politisierung des Markenkongzeptes, S.5 ff. In: Marken als politische Akteure, Springer Gabler

[6] Eberhardt, H.(2021):  
<https://www.absatzwirtschaft.de/trendreport-was-fuer-die-gen-z-im-beruf-wichtig-ist-183574/>

[7] Rother, J. (2021): Kein New Normal ohne Purpose, S.94. In: Modernes Reputationsmanagement: Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg, Springer Gabler

[8] Dr. Greiner, O. (2020): Leitbilder sind der Kompass zum Erfolg, Springer Professional

[9] Eberhardt, H.(2021):  
<https://www.absatzwirtschaft.de/trendreport-was-fuer-die-gen-z-im-beruf-wichtig-ist-183574/>

[10] Rother, J. (2021): Kein New Normal ohne Purpose, S.95. In: Modernes Reputationsmanagement: Der gute Ruf als Schlüssel zum Erfolg, Springer Gabler

[11] Brosch, N./Dr. Greinel, O. (2020): Eine Analyse von Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten der deutschen Wirtschaft.

[12] Brosch, N./Dr. Greinel, O. (2020): Eine Analyse von Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten der deutschen Wirtschaft, S.7

[13] Brosch, N./Dr. Greinel, O. (2020): Eine Analyse von Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten der deutschen Wirtschaft. S.10

[14] Fresenius (2021):  
<https://www.freseniusmedicalcare.com/en/corporate-culture>





## Autor:innen

---

### B

**Beunings, Aline:** Der Prozess der digitalen Transformation, S. 72

**Burkardt, Alina:** Change Management: Mit Kulturwandel die digitale Transformation meistern, S. 16

**Burst, Inga:** Kreativitätstechniken, S. 33

### C

**Csulits, Katharina:** Digitale Transformation ist mehr als smart Data und Internet of Things. Kulturwandel 4.0 bei der Otto Group, S. 76

### F

**Faisst, Marco:** Es gibt kein Zurück mehr - Merkmale der Digitalen Transformation, S. 80

**Forster, Laura:** Mut meets Mindest - Vision, Mission, Leitbild 4.0, S. 122

Frisch, Lisa: New Normal - New Everything? Strategisches Management in Charge, S. 26

### H

**Hölke, Lisa:** New Work, New Mind - New Normal, S. 92

### J

**Jansen, Luzy:** New Work, S. 97

**Joggerst, Franziska:** Kundenorientierung - Der Beste Weg zum Erfolg?, S. 42

### K

**Krauter, Natalie:** Die Arbeitswelt im Change, S. 8

**Kräutle, Annika:** Die Frage nach dem Sinn und Zweck:  
Ein normatives Management ist wichtiger denn je, S. 125

**Kühn, Laura:** Blue Ocean & Value Innovation, S. 30

### M

**Mallmann, Marie-Teres:** Zukunft neuer Führung - Von Leitbildern zu wertorientierter Führung, S. 114

**Metzger, Sarah:** Mit Agilität zum Ziel, S. 63

**Müller, Lisa:** Kundenorientierung - Der Schlüssel zum Erfolg in der Pandemie, S. 55

**Münter, Sabrina:** Das Office der Zukunft - Ein unterschätzter Motor für Innovation, S. 55

**P**

**Peters, Lanrianna:** Back to the Grounds- Vision, Mission, Leitbild, S. 118

**R**

**Rappold, Katrin:** Die Zukunft von hybriden Arbeitsmodellen, S. 107

**Ritzenhofen, Julia:** Wie sieht das „New Normal“ in der Versicherungsbranche aus?, S. 86

**S**

**Schallmeir, Julia:** Ein Stern, der beide Namen trägt - Wie die Strategie die Unternehmensstruktur beeinflusst, S. 60

**Schorner, Alisa:** Homeoffice, Mobile Office, Flexoffice - Brauchen Unternehmen in Zukunft überhaupt noch Büroflächen?, S. 102

**Szabo, Maximilian:** Bain Management Tools - Supply Chain Management, S. 65

**T**

**Tortorella, Chiara:** Change Management: Wie kann Wandel erfolgreich sein?, S. 19

**V**

**Vetter, Rebecca:** Spotlight auf die Kundin und den Kunden als Individuum, S. 51

**W**

**Wohnus, Laura:** 360 Grad-Omnichannel-Projekt - Kundenorientierung in der Outlets City Metzingen, S. 47

**Wolfgram, Paulina:** Let's Talk about Change, S. 12

## Literatur

---

### **Change Management**

Lauer, T. (2021). Change Management: The Path to Achieve the Goal. In: Change Management. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_1)

Deeken, M., Fuchs, T. (2018). Analyse und Definition relevanter Begriffe. In: Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung. essentials. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22706-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22706-7_2).

### **New Normal - Innovation**

Davis, I. (2009). The new normal. McKinsey Quarterly, 3, 26-8.

### **Agiles Management**

Deeken, M., Fuchs, T. (2018). Analyse und Definition relevanter Begriffe. In: Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung. essentials. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-22706-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22706-7_2).

### **Digitale Transformation**

Handelsblatt Research Institute, 2016. Eine Wachstumsstrategie für das digitale Zeitalter.

Eichsteller, H.; 2016. Herausforderung Digitale Transformation in Board 2/2016, S.66–70.

Eichsteller, H.; 2017. Lexikon-Beitrag Digitale Transformation in Board 4/2017, S.205-207.

### **Vision, Mission, Leitbild**

Lorenz, M., Eichsteller, H., & Wecke, S. (2019). Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern. Campus Verlag.

## Weitere Infos zu den Studierenden

Seit 2005 unterstützen wir das Placement unserer Studierenden mit einem Profil-Booklet auf dem [medienjob-portal.de](https://medienjob-portal.de)

### Medienjob-Portal

Eine Initiative der Medienstudiengänge der Fakultät Electronic Media



JOBANGEBOTE   UNTERNEHMEN   HIGH POTENTIALS   KONTAKT   IMPRESSUM  

### Studierenden-Booklets

Auf der Suche nach qualifizierten Young Professionals? Egal ob für Praktika, Abschlussarbeiten, Studentenjobs oder Festanstellungen – hier finden Sie die Profile von motivierten HdM-Studierenden.

- [High Potentials März 2022](#)
- [High Potentials August 2021](#)
- [High Potentials Februar 2021](#)

Die Profile der aktuell Studierenden sind mit deren expliziten Einwilligung in den Booklets publiziert.

#### Bitte an Unternehmen und Personalberater:

Gehen Sie mit diesen Informationen vertrauensvoll um. Wir haben über diesen Weg seit 2005 Generationen von Studierenden interessante Jobangebote ermöglicht und möchten dies auch gerne weiter tun.

**Keinerlei Vertriebs- und Verkaufsaktionen an die Studierenden genehmigt!**



QR-Code zum Medienjob-Portal:



## Empfehlung

---

**Eichsteller, H.; Lorenz, M. (2019).** Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter.

Souveräne Performance in 8 Schritten. Campus Verlag.

[www.eichsteller.com](http://www.eichsteller.com) <https://www.fit4gf-digital.de/>



Schneller, komplexer, globaler, anspruchsvoller, wirkungsvoller, authentisch, medienwirksam, motivierend, verlässlich – die Anforderungen an die Führungskraft im digitalen Zeitalter sind enorm. Gleichzeitig alte Erfolgsrezepte bewahren, kontinuierlich Verbesserungsprozesse am Laufen halten sowie völlig neue Dimensionen mit disruptiven Innovationen und validen Geschäftsmodellen erschließen – das bedeutet Geschäftsführung Next Generation.



## Empfehlung

---

„Das ist vielleicht der größte Nutzen des Buchs: Es ist differenziert und stellt zu den wichtigsten Themen rund um IT und Digitalisierung, Change-Management sowie Digital Leadership die entscheidenden Fragen - und liefert abhängig von den Antworten pragmatischen Ansätze und Denkanstöße zur Lösung. Zur Vertiefung dienen dabei ein praxisorientierter Aufgabenteil und ergänzende Videos.“

**- Harvard Business Manager 12-2019**

QR-Code zur Literatur:



Alle in diesem Werk enthaltenen Angaben und Informationen wurden durch Herausgeber und Autor:innen sorgfältig recherchiert und geprüft. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Herausgeber noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Studierenden die Haftung übernehmen. Ein Nachdruck des Werkes sowie eine vollständige oder teilweise Verwendung der Inhalte, insbesondere von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Informationen oder Daten ist ausdrücklich erwünscht – allerdings ist erwünscht, dass der Herausgeber, die Autorenschaft sowie der Verlag ausdrücklich genannt werden und der Herausgeber bzw. der Verlag von der Verwendung digital oder mit Beleg informiert werden.

**Als Zitierweise im wissenschaftlichen Kontext wird vorgeschlagen:**

„Eichsteller, Harald (Hrsg.) (2022): Strategie Challenge 2022: Impulse von Young Professionals zu Erfolgsfaktoren der Zukunft. Kappel-Grafenhausen: Digipolis Verlag.“

**digipoli's**  
VERLAG

ISBN 978-3-949372-05-6



9 783949 372056

[www.digipolis-verlag.de](http://www.digipolis-verlag.de)