



STRATEGIE
CHALLENGE

Herausgeber
Prof. Harald Eichsteller

STRATEGIE CHALLENGE 2023

IMPULSE VON YOUNG PROFESSIONALS
ZU ERFOLGSFAKTOREN DER ZUKUNFT

Im Fokus: Strategisches Management | Kundenzentrierung
Change Management | Innovationen | Digitale Transformation
New Work | Vision, Mission, Leitbild

digipolis
VERLAG

Impressum

HERAUSGEBER

Prof. Harald Eichsteller
Hochschule der Medien, Stuttgart

AUTORENSCHAFT

Siehe Autor:innenverzeichnis

LAYOUT & DESIGN

Natalie Krauter, Laura Weber

TITELGESTALTUNG

Geschmacks//Muster, Simon-Pascal Riesterer | 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
www.digipolis-verlag.de

VERÖFFENTLICHUNG

Juli 2023, 1. Auflage
ISBN 978-3-949372-08-7

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

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.

© 2023 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

Was bedeutet Strategie Challenge 2023 für Sie?

Die Masterstudierenden haben sich in meinem Strategiekurs im Herbst/Winter 2022/23 auf die Themen fokussiert, die sie besonders interessieren – bevor KI mit Chat GPT, DALL-E, Midjourney & Co. so richtig durchstartete.

Hier stehen Kunden, Change, Innovationen, Digitale Transformation, New Work und Purpose ganz oben auf der Agenda. Chat GPT hätte die Fachartikel unserer Studierenden übrigens garantiert nicht so fundiert, kreativ und praxisnah gestaltet.

Ich empfehle unser eBook als Sommerlektüre - zum Durchblättern und Reflektieren. Lernen Sie dabei unsere Studierenden kennen. Auf der letzten Seite finden Sie den Link zu unserem bekannten Booklet mit den Profilen der Autor:innen und weiterer HdM Studierender, digital abrufbar unter www.medienjob-portal.de.

Bei Interesse an gemeinsamen Projekten mit unseren neuen Masterstudierenden, die im Herbst starten werden, zu den Themenfeldern Innovationsmanagement, KI und Social Media melden Sie sich gerne bei mir.

Herzliche Grüße aus dem Schwabenland & interessante Lektüre



Prof. Harald Eichsteller

Inhaltsverzeichnis

Strategisches Management

Definition Strategisches Management	7
Strategisches Management – Alle Wege führen zu den Kund:innen?	8
Strategisches Management als Erfolgsfaktor für Unternehmen	9
Blue-Ocean-Strategie – (Meer-)weite Erfolge	10

Kundenzentrierung

Definition Kundenzentrierung	16
Warum Kundenorientierung für langfristigen Erfolg so wichtig ist	17
Wachsen im Startup – Im Wandel mithalten durch den Kunden im Zentrum	20
Digitales B2B-CRM	24
Kundenorientierung	24

Change Management

Definition Change Management	35
Veränderung erfolgreich meistern – Erfolgsfaktoren im Change Management	36
Alles anders? 3 Tools für ein gelungenes Change Management	40

Innovationen

Definition Innovationen	45
Welchen Job erledigt ihr Produkt? Der Weg zu erfolgreichen Innovationen mit dem Jobs To Be Done-Modell	46
Kreativitätstechniken & Ideen als Treiber der Disruption	29
Lego Serious Play – Mit der innovativen Methode Kreativität und Strategie vereinen	54
Blue Ocean Strategie am Beispiel von LUSH Cosmetics	58

Digitale Transformation

Definition Digitale Transformation..... 62
 Bereit für die digitale Zukunft?
 Wie sich Unternehmen für die Digitale Transformation rüsten können..... 63
 Die Chancen der Digitalen Transformation 68

New Work

Definition New Work..... 73
 New Work – Die Entstehung von New Work..... 74
 New Work – Veränderungen im Arbeitsstil und Anforderungen
 an Führungskräfte infolge der Einführung von neuer Arbeit..... 78
 New Work: Wie ein Mittelständler neue Wege geht –
 Ein Interview mit dem Preisträger des „Handelsblatt Mindshift Award 2022“ 82
 New Work..... 85

Vision, Mission, Leitbild

Definition Vision, Mission, Leitbild..... 91
 Purpose als Kompass in Zeiten des Wandels 92
 Mantra statt Mission-Statement: Warum weniger auch Mehr sein kann. 95
 Polycrisis und die Kunst der Resilienz: Unternehmen im Wandel. 97

Weiterführendes

Autor:innen..... 101
 Literatur zu Definitionen 103
 Weitere Infos zu den Studierenden 104
 Empfehlung..... 105

STRATEGISCHES MANAGEMENT



THE ESSENCE OF STRATEGY IS
CHOOSING WHAT NOT TO DO.

– MICHAEL PORTER

Definition Strategisches Management

Strategisches Management kann als Prozess zur Formulierung und Umsetzung von Strategie verstanden werden. Dabei stehen die einzelnen Aktivitäten innerhalb des Prozesses in einem logischen Zusammenhang. Ziel des Strategischen Managements ist es dabei, das Unternehmen erfolgreich in der Umwelt zu positionieren sowie die dafür erforderlichen Potenziale und Kompetenzen zu entwickeln und so das langfristige Überleben des Unternehmens sicherzustellen.

Strategisches Management – alle Wege führen zu den Kund:innen?

von Jana Menzel

Umwelten und äußere Einflüsse verändern sich stetig. Darauf müssen nicht nur Menschen, sondern auch ganze Unternehmen reagieren und sich an Veränderungen anpassen, um weiterhin erfolgreich zu sein. Verschiedene Krisen – Klimawandel, Corona-Pandemie, Fachkräftemangel, Ukrainekrieg, Rohstoffmangel und Inflation – haben derzeit weitreichende Auswirkungen auf die Wirtschaft, die Politik und unser Zusammenleben und zeigen die Notwendigkeit für schnelles Handeln auf.

Unsere Gesellschaft steht gerade vor einem großen Wendepunkt: Wir versuchen einerseits bewusster zu leben und streben nach Werten, wie Nachhaltigkeit, Diversität und Gleichberechtigung, andererseits komplizieren aktuelle Krisen unsere Lage, wodurch wir versuchen müssen mit bestehenden knappen Ressourcen zurechtzukommen.

Das macht es für Unternehmen schwer geeignete Handlungsmaßnahmen zu finden und stellt sie in künftiger Zeit vor vielen Herausforderungen: Wie stelle ich mein Unternehmen in der heutigen Zeit am besten auf? Was muss ich in meinem Unternehmen verändern, um weiterhin erfolgreich zu sein? Wird in Zukunft Nachfrage für mein Produkt oder Dienstleistung bestehen? Welche Anforderungen muss dieses erfüllen?

Es gilt jetzt Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse auf einen grundlegenden Prüfstand zu stellen. Unternehmen müssen ihre Arbeitgebermarke stärken und beispielsweise bei dem Thema Nachhaltigkeit nicht nur mit gutem Beispiel vorangehen, sondern ihren Worten auch Taten folgen lassen. Abseits von

Greenwashing, ist die Notwendigkeit zum Handeln schon lange erkannt. Nachhaltigkeit sollte deswegen nicht ausschließlich ein Marketingthema sein, sondern sich zukünftig auf alle Geschäftsbereiche ausweiten. Das erfordert am Anfang aber erstmal eines: die Offenheit und Bereitschaft sich auch wirklich verändern zu wollen. Damit sind grundlegende Änderungen im Denken und Handeln von Führungskräften und Mitarbeitenden sowie in den Prozessen und Strukturen des Unternehmens gemeint.



In den folgenden drei Fachartikeln zu den Themen Bain Management Tools, Change Management und Innovationsmanagement werden wir in einem Deep Dive in drei relevante Themen des strategischen Managements einsteigen und uns mit zukünftigen Entwicklungen und Empfehlungen für Unternehmen im Jahr 2023 beschäftigen. Sie nehmen Bezug darauf, wie Unternehmen mehr Flexibilität und Agilität in ihren eigenen Prozessen und Strukturen erreichen können und richten sich an mittelständische und größere Unternehmen jeglicher Branchen.

Was bei allen drei Thematiken auffällig ist: Jedes hat auf die ein oder andere Weise mit einem ausschlaggebenden Stakeholder zu tun – den Kund:innen. Denn in der heutigen Zeit ist nicht mehr das Produkt oder die Dienstleistung entscheidend, es sind die Bedürfnisse seiner Dialogpartner.



Quelle: pexels.com

Kathrin Salm
Matrikelnummer: 45474

Strategisches Management als Erfolgsfaktor für Unternehmen

Als Teil der Unternehmenskommunikation ist strategisches Management entscheidend, um Unternehmen gewinnbringend zu führen. Im Kurs von Prof. Harald Eichsteller wurden verschiedene Themenbereiche behandelt, die bei einer erfolgsbasierten Unternehmensführung unterstützen sollen. Die Themen Innovationsmanagement, Bain Management Tools und Change Management haben bei mir besonderes Interesse geweckt. Daher werden in dieser Beitragsreihe drei Themen aus diesen Bereichen aufgegriffen. Genauer vorgestellt werden die Blue Ocean Strategie als Innovationsmethode, Supply Chain Management in Bezug auf Nachhaltigkeit und der Leading Change Prozess von Change Management Experte John P. Kotter. Die Zielgruppe der Artikel sind Unternehmen verschiedenster Branchen, die nach Handlungsempfehlungen für ihr Business im Jahr 2023 suchen. Ziel der Artikel ist es, diesen Unternehmen echtes Know-How an die Hand zu geben und Key-Learnings zu vermitteln.

Mit Hilfe der Blue Ocean Strategie können durch Nutzeninnovationen und der Abgrenzung von bestehenden Geschäftsmodellen neue Märkte erschlossen werden.

Um das Vorgehen bei dieser Methode verständlich zu erläutern, wird die Blue Ocean Strategie im ersten Beitrag am Beispiel von LUSH Cosmetics aufgeschlüsselt.

Eine Supply Chain ist ein zentrales Element vieler Unternehmen. Im Blick von zunehmendem Nachhaltigkeitsbewusstsein auf Regierungs-, Verbraucher- und Unternehmensebene stellt sich die Frage, wie Nachhaltigkeitsaspekte in die Lieferkette integriert werden können. Anhand eines Interviews mit einer Supply Chain Managerin des Startups "everdrop" werden wichtige Experteninsights aufgegriffen und Learnings abgeleitet.

Change Management ist ein unvermeidlicher Teil des Geschäftslebens und Unternehmen müssen in der Lage sein, schnell und erfolgreich auf Veränderungen zu reagieren. Einer der führenden Experten auf dem Gebiet ist John Kotter, Professor an der Harvard Business School. Mit seinem Leading Change Prozess hat er einen umfassenden Ansatz entwickelt, der Unternehmen dabei helfen soll, erfolgreich Veränderungen durchzuführen. Dieses Modell wird im letzten Artikel genauer beleuchtet.

BLUE-OCEAN-STRATEGIE

**(MEER-)WEITE
ERFOLGE**

Wie die relevanten Tools der Blue-Ocean-Strategie genutzt werden, um die Erschließung eines neuen Marktes zu erreichen

STRATEGISCHES MANAGEMENT

Ein Artikel von Jessica Sobottka

Roter Ozean vs. Blauer Ozean?

Produkte und Dienstleistungen gibt es wie Sand am Meer. Deshalb sehen sich eine Vielzahl von Unternehmen tagtäglich mit der Herausforderung konfrontiert, sich auf einem wettbewerbsorientierten Markt zu behaupten. Diesen umkämpften Markt bezeichnet man hinsichtlich der Blue-Ocean-Strategie auch als roten Ozean (engl. Red Ocean). Dabei handelt es sich um einen hart umkämpften Markt, auf dem eine Vielzahl von Unternehmen mit ähnlichen Produkten oder Services um Kunden kämpft. Diesen "roten Ozean" können sie aber auch mithilfe der Markterschließung eines "blauen Ozeans" umschiffen. Der blaue Ozean meint einen neuen Markt, indem sich keine Wettbewerber befinden. Die Strategie wurde von den Wirtschaftswissenschaftlern W. Chan Kim und Renée Mauborgne 1997 entwickelt und ermöglicht Unternehmen die Erschließung neuer Märkte. Das soll dazu führen, dass eine neue Nachfrage und ein rentables Wachstum geschaffen wird. Mit analytischen Instrumenten ist es möglich, einen neuen Markt anhand von Nutzeninnovation und Kostensenkung zu entwickeln. Genau das hat dieser Fachartikel zum Ziel, Ihnen die relevanten Tools der Strategie zur Schaffung eines neuen Marktes zu erläutern. Thematisiert werden die "Wertekurve", das "Vier-Aktionen-Format", das "ERSK-Quadrat" und das "6 Path Framework". Folgende Darstellung soll zunächst nochmal den Unterschied zwischen einem roten und einem blauen Ozean verdeutlichen:

Konkurrieren auf existierenden Märkten

Starker Konkurrenzkampf

Den Wettbewerb besiegen

Vorhandene Nachfrage von Konkurrenten gewinnen

Kompromiss zwischen Kosten und Nutzen

Schaffung neuer und noch nicht besetzter Märkte

Den Wettbewerb irrelevant machen

Kompromiss zwischen Kosten und Nutzen irrelevant machen

Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und Kostenführerschaft ausrichten



*Die Konkurrenz lässt sich nur auf eine Weise schlagen:
indem man aufhört, es zu versuchen.*



-W. Chan Kim und Renée Mauborgne

Nutzeninnovation als Grundelement

In der Blue-Ocean-Strategie ist die Nutzeninnovation das Grundelement. Damit ist das gleichzeitige Bestreben nach Differenzierung und niedrigen Kosten gemeint. Es nicht unbedingt notwendig, das Rad neu zu erfinden. Denn die Entstehung einer solchen Innovation kann erreicht werden, indem bereits bestehende Technologien in einen neuen Kontext gesetzt werden. Demnach kann ein bestehendes Produkt so verändert werden, dass es auch für Menschen attraktiv wird, die sich vorher nicht für das ursprüngliche Produkt interessiert haben. Nun zu den ausgewählten Instrumenten, die Unternehmen auf dem Weg zu einem blauen Ozean unterstützen.

Tool

Die Wertekurve

Ein zentrales Analyseinstrument ist die Wertekurve, mit der die Leistungen eines Geschäftsmodells innerhalb einer Branche mit den Wettbewerbern dargestellt und analysiert wird. Diese Methode soll dazu verhelfen, die Wertschöpfung auf der Kundenseite zu maximieren und die Kosten zu minimieren. Das ermöglicht, die Bedürfnisse der Zielgruppe näher zu verstehen und zu ermitteln, welche Eigenschaften des Produkts oder der Dienstleistung am wichtigsten sind. In einem Diagramm werden die wesentlichen Merkmale eines Produkts oder einer Dienstleistung auf der horizontalen x-Achse aufgeführt. Auf der vertikalen y-Achse werden diese Merkmale auf einer Skala von niedrig bis hoch (1-5) bewertet. Die eigenen Merkmale werden anschließend mit denen der Wettbewerber gegenübergestellt. Ziel ist es, eine Differenzierung zu schaffen und damit einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die Wertekurvenmethode nicht dafür geeignet ist, um mit einer Innovation einen völlig neuen Markt zu schaffen. Allerdings ermöglicht sie, eine bessere Positionierung gegenüber den Wettbewerbern zu finden.

Tool

"Vier-Aktionen-Format"

Kim und Mauborgne haben das "Vier-Aktionen-Format" entwickelt, das Unternehmen dabei hilft, zu prüfen, wie sie sich mit geringen Kosten von anderen Wettbewerbern abheben und gleichzeitig einen neuen Kundenwert schaffen können. Dabei existieren vier Schlüsselfragen die sich Unternehmen stellen können, um einem roten Ozean zu entkommen.



ELIMINATION

Überlegen Sie, welche Faktoren Ihres Produktes oder Ihrer Dienstleistung entfallen können, die in der Branche als selbstverständlich gelten. Hier geht es um die Beseitigung von Faktoren, auf denen sich der Wettbewerb aufbaut. Aufgrund des sich ändernden Nutzungsverhaltens der Kunden bieten Faktoren, die in der Branche als Fix gelten, dem Verbraucher geringen oder gar keinen Wert mehr. Konzentrieren Sie sich nicht auf den Vergleich mit Ihren Wettbewerbern, sondern erkennen Sie, was der Verbraucher wirklich benötigt!



REDUZIERUNG

Welche Faktoren müssen Sie bis weit unter den Branchenstandard reduzieren? Der Hintergrund dieser Schlüsselfrage ist, dass Unternehmen aufgrund der mehrschichtigen Kostenstruktur ihren Kunden mehr anbieten wollen als ihre Wettbewerber. Es werden oft zu viele Merkmale angeboten. Die Problematik dabei ist, dass diese nicht honoriert werden. Deshalb müssen Sie die Funktionen auf deutlich unter dem Branchenstandard reduzieren.



STEIGUNG

Welche Faktoren müssen über den Branchenstandard gehoben werden? Hierbei stehen Leistungsoptimierung mit Differenzierungspotential im Fokus.



SCHAFFUNG

Hier schaffen Sie Faktoren, die in der Branche bisher nicht angeboten wurden. Erzeugen Sie neue Nachfrage, indem Sie den Kunden einen neuen Nutzen bieten. Eine Möglichkeit ist es, die Preisbarrieren in der Branche zu durchbrechen. Als Ausgangspunkt kann es hilfreich sein, sich zu fragen, was Nichtkunden wollen oder dass das Angebot des Produkts oder der Dienstleistung eine alternative Lösung darstellt.

Das ERSK-Quadrat

Als Hilfsmittel verwenden Sie das sogenannte ERSK-Quadrat, um die vier Schlüsselfragen zu notieren. Dies ermöglicht innovative Veränderungen des Geschäftsmodells, aber auch die Schaffung einer völlig neuen "blauen" Wertekurve.

VORTEILE DES ERSK-QUADRAT

- ✓ Das Quadrat fordert den Nutzer auf, gleichzeitig zu differenzieren, aber auch niedrige Kosten zu erzielen, wodurch die direkte Beziehung zwischen Kosten und Nutzen aufgehoben wird.
- ✓ Es ist für alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens leicht verständlich und gewährleistet ein hohes Maß an Engagement für die Applikation.
- ✓ Ausgehend vom ERSK-Quadrat zeigt die Untersuchung aller Faktoren, welche von ihnen in der Branche als selbstverständlich angesehen werden.



Quelle: Eigene Darstellung

DIE SECHS PFADE

Ein weiteres Werkzeug ist das "6 Path Framework". Dies ermöglicht es den Unternehmen zu analysieren, wie sie ihre aktuellen Wettbewerber irrelevant machen können. Es werden sechs Maßnahmen vorgeschlagen, wie sie einen blauen Ozean erkennen und sich Wettbewerbsvorteile sichern können.

ALTERNATIVE GESCHÄFTE UND BRANCHEN

Unternehmen betrachten oftmals nur die Konkurrenten ihrer Branche. Dieser Pfad gibt jedoch vor, dass Sie sich alternative Branchen anschauen sollen. Denn sobald Kunden ein Produkt kaufen oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, schauen sie sich auch nebenher Alternativlösungen an. Unternehmen sollten deshalb genauer analysieren, auf welcher Grundlage ihre Kunden zwischen alternativen Branchen entscheiden. Dabei müssen Sie sich stärker in die Lage der Kunden versetzen. Dementsprechend haben sie die Aufgabe, die Vorteile der Alternativen zu ihrem Angebot herauszufinden und diese mit ihren eigenen Produkten oder Dienstleistungen zu kombinieren. **Also:** Reduzieren oder eliminieren Sie alle unwichtigen Faktoren.

JENSEITS STRATEGISCHER GRENZEN

Dieser Pfad gibt vor, dass Sie durch den Zusammenschluss aus zwei verschiedenen strategischen Gruppen einen blauen Ozean erschaffen können. Üblicherweise schauen sich nämlich Unternehmen nur ihre Wettbewerbsposition innerhalb ihrer strategischen Gruppe an.

JENSEITS EXISTIERENDER KUNDEN

An Kaufentscheidungen sind in der Regel mehrere Gruppen von Käufern involviert. Unter anderem der Erwerber, der Benutzer oder der Beeinflusser, die auf unterschiedliche Weisen angesprochen und somit zum Kauf verleitet werden. Dieser Pfad gibt vor, andere Käufergruppen für ihre Produkte oder ihren Service zu entdecken, die anders angesprochen werden müssen. Dementsprechend sollten Sie davon abrücken, sich nur auf eine Käufergruppe in ihrer Branche zu konzentrieren. Werden nämlich andere Käufergruppen analysiert und angesprochen, so kann ein blauer Ozean erschlossen werden.

FUNKTIONALE UND EMOTIONALE KAUFMOTIVE

Dieser Pfad beinhaltet die Idee, dass Käufer sowohl rationale als auch emotionale Gründe haben, wenn sie eine Kaufentscheidung treffen. Unternehmen sollten daher Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, die nicht nur praktische Funktionalität, sondern gleichzeitig emotionale Anziehungskraft bieten. Indem Sie beide Arten von Kaufmotiven ansprechen, kann eine breitere Zielgruppe erreicht werden, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Auf diese Weise ist es möglich, sich von der Konkurrenz abzuheben und einen neuen Markt zu schaffen, anstatt nur auf einem bestehenden Markt zu konkurrieren.

KOMPLEMENTÄRE PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN

Dieser Weg legt nahe, dass Unternehmen sich auf komplementäre Produkte oder Dienstleistungen konzentrieren sollen, um das Gesamtpaket noch interessanter zu machen. Begründet wird es damit, dass Produkte oder Dienstleistungen selten "isoliert" genutzt werden. Unternehmen konzentrieren sich nämlich oft nur auf ihre Produkte, ohne zu prüfen, ob es komplementäre Angebote gibt, die das Gesamterlebnis für den Kunden verbessern und interessanter machen könnten.

BETRACHTUNG NACHHALTIGER TRENDS

Dieser Pfad bedeutet die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie. Dazu gehört die Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Auswirkungen sowie von ethischen Überlegungen bei der Entwicklung und dem Betrieb von Produkten und Dienstleistungen. Durch die Klarstellung ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt können Sie sich Wettbewerbsvorteile verschaffen. Indem Sie nachhaltige Trends berücksichtigen, erreichen sie eine stärkere Kundenbindung und ein positives Image. Denn immer mehr Menschen bevorzugen Unternehmen, die sich für die Nachhaltigkeit einsetzen.

EIN LETZTES SCHLUSSWORT...

Die Strategie ermöglicht es Unternehmen, Wege zu finden, dem roten Ozean zu entkommen und einen neuen Markt durch Nutzeninnovation zu erschließen. So wird eine neue Nachfrage für Kunden geschaffen, während andere Unternehmen im roten Ozean Angebote machen, die sich kaum von anderen unterscheiden. Der Schwerpunkt liegt also vor allem auf der Differenzierung und der Ausrichtung auf niedrige Kosten. Die Strategie hält viele Tools bereit, die dabei helfen, die Erschließung eines neuen Marktes bzw. der Nutzeninnovation näherzukommen. Es ist wichtig anzumerken, dass hierbei nur die relevantesten Tools ausgesucht wurden. Hinter der Strategie existieren noch weitere Tools, die zur Anwendung kommen sollten. Zur Umsetzung dieser Strategie gehört mehr als die vorgestellten Instrumente.

Abschließend muss auch erwähnt werden, dass die Nutzung der Blue-Ocean-Strategie keine hundertprozentige Erfolgsgarantie verspricht. Ein Hauptkritikpunkt an dieser Strategie ist nämlich, dass nicht klar ist, wie viele Unternehmen mit dieser Strategie scheitern. In der Tat werden nur Erfolgsgeschichten präsentiert. Das ist jedoch kein Grund, diese Strategie über Bord zu werfen. Unternehmen wie Apple, RITUALS oder Cirque du Soleil sind damit bereits erfolgreich geworden, was nicht ausschließt, dass sie auch Sie erfolgreich machen können.

NOCH MEE(H)R BLUE-OCEAN? 3 TAKE-AWAYS FÜR UNTERNEHMEN ALS HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

1

Überwinden Sie die Ängste und Herausforderungen, die bei der Veränderung des Unternehmenskonzepts verbunden sind und seien Sie bereit, neu zu denken und zu handeln, um Innovation und Wandel voranzutreiben und einen blauen Ozean zu öffnen.

Konzentrieren Sie sich auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden und versuchen Sie, diese besser zu verstehen und zu befriedigen, um ein einzigartiges Angebot zu entwickeln.

2

3

Seien Sie bereit, die etablierten Regeln Ihrer Branche zu hinterfragen und alternative Ansätze zu wählen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

MEHR DAZU:

Barsch, T., Heupel, T., & Trautmann, H. (2019). Die Blue-Ocean-Strategie in Theorie und Praxis. Diskurs und, 16.

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

Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. California management review, 47(3), 105-121.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard business review Press.

Russell-Walling, E., & Russell-Walling, E. (2011). Blue-Ocean-Strategie. 50 Schlüsselideen Management, 16-19.

KUNDEN ZENTRIERUNG



**YOU'VE GOT TO START WITH THE
CUSTOMER EXPERIENCE AND WORK
BACKWARDS TO THE TECHNOLOGY.**

– STEVE JOBS

Definition Kundenzentrierung

Unter Kundenorientierung versteht man die Prozessorientierung und die Marketingausrichtung, die dabei unterstützen, den Kunden in den Mittelpunkt unternehmerischer Entscheidungen zu stellen. Dies passiert beispielsweise durch Dokumentation und Analysen von systemisch erfassten Kundenwünschen und Kundenerwartungen. Nach Auswertung der Ergebnisse können Produkte und Dienstleistungen entsprechend individuell auf den jeweiligen Kunden angepasst werden.

WARUM KUNDENORIENTIERUNG FÜR LANGFRISTIGEN ERFOLG SO WICHTIG IST

VON SONJA BUSCHBACHER

Heutzutage bezeichnen sich fast alle Unternehmen als kundenorientiert. Doch bei einem näheren Blick stellt man fest, dass viele überwiegend produktorientiert und weit weg vom Kunden agieren. Aber was bedeutet Kundenorientierung genau? Im Gegensatz zur Produktorientierung steht bei einem kundenorientierten Unternehmensansatz konsequent der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten. Ziel ist es, sich von der Konkurrenz abzuheben, indem man eine bessere Befriedigung von Kundenbedürfnissen erreicht. Kundenorientierung ist nicht nur ein unternehmerisches Leitkonzept, sondern auch eine Haltung, die in allen Abteilungen operativ gelebt werden muss. Um den Marketing-Mix stärker an Kunden auszurichten, sollten Unternehmen statt den klassischen 4 P's vermehrt die 4 C's berücksichtigen, bei denen die Kundensicht stärker im Fokus steht:

CUSTOMER NEEDS:

Vorhandenen Kunden möglichst viele Produkte verkaufen, die ihre identifizierten Bedürfnisse befriedigen

CUSTOMER ACCESS:

Produkte dort anbieten, wo der beste Zugang zu Kunden besteht

COSTS:

Was ist das Produkt dem Kunden wert?

COMMUNICATION:

Langfristige Kundenbindung (CRM) mit der Kommunikation anstreben

Kundenorientierte Unternehmen konzentrieren sich darauf, die Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden, die Kundenbeziehung zu stärken sowie den wirtschaftlichen Erfolg zu steigern.

Dazu müssen Unternehmen die Motive, Probleme, Bedürfnisse und Verhaltensweisen ihrer Kunden kennen und permanent im Blick behalten, um schnell auf Veränderungen zu reagieren. Eine regelmäßige Erfassung von Kundendaten und -kennzahlen hilft Unternehmen, Kunden besser zu verstehen, um kundenorientiert handeln zu können.

"The most important single thing is to focus obsessively on the customer"
– Jeff Bezos

Nur weil ein Produkt jahrelang erfolgreich war, heißt es nicht, dass der Erfolg der nächsten Jahre garantiert ist. Daher sollten sich Unternehmen immer die Frage stellen, welche Kundenbedürfnisse sie derzeit noch nicht befriedigen können, um diese zukünftig durch neue Produktlösungen zu erfüllen und für Kunden relevant zu bleiben. Durch die kontinuierliche Überprüfung der Kundenanforderungen und Weiterentwicklung von Produkten und Services können Unternehmen ihre Kunden zufriedenstellen sowie ihre Marktposition stärken. Innovationen allein reichen aber nicht aus, da diese sich schnell von Wettbewerbern kopieren lassen. Außergewöhnliche Kundenerfahrungen zu bieten, hilft Unternehmen, sich von Wettbewerbern abzuheben und die Kundenzufriedenheit zu maximieren. Durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit können langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden, was wiederum zu einer höheren Kundenbindung und Kundentreue beiträgt. Insgesamt führt eine kundenorientierte Unternehmensführung zu mehr Gewinn sowie Wachstum und ist unerlässlich für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

EXPERTENINTERVIEW



MIT SIMON ZEIDLER



Simon Zeidler ist Head of Account Management bei dem HR Start-up Workwise in Karlsruhe. Workwise zählt zu Deutschlands erfolgreichsten Start-ups in der Personalvermittlung. Es ist eine Plattform mit spezialisierten Recruiting-Services, über die Unternehmen passende Jobkandidaten für ihre Stellen finden können. Simon ist als erster Festangestellter seit 6 Jahren Teil von Workwise. Durch seinen Einblick in mehr als 1000 Unternehmen kennt er die Hindernisse, denen KMUs im Recruiting begegnen, genau so gut wie die dazugehörigen Kundenlösungen.

Was ist deine Hauptaufgabe als Head of Account Management bei Workwise?

Ich manage ein Team von über dreißig Mitarbeitern in der Kundenbetreuung und baue mit ihnen unsere Dienstleistung und Plattform anhand der Kundenbedürfnisse weiter aus. Meine Hauptaufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass unsere Account Manager die optimalen Rahmenbedingungen haben, um unseren Kunden zum Erfolg zu verhelfen. Erfolg heißt, dass unsere Kunden in der Lage sind, die richtigen Mitarbeiter für ihre Teams zu finden, damit sie sich auf ihren eigentlichen Unternehmenszweck konzentrieren können. Konkret führe ich dafür ein Team von sechs Führungskräften und entwickle den Bereich als Ganzes weiter, beispielsweise indem ich Karrierepfade, Kundenprozesse oder Vertriebsabläufe definiere.

Wie wichtig ist Kundenorientierung bei Workwise und wie setzt ihr sie um?

Kundenorientierung steht bei uns an oberster Stelle und wir leben diese, indem wir passende Kennzahlen erfassen, z. B. den Net Promoter Score per Umfrage.

Wir überprüfen den Betreuungsschlüssel bzw. die Zeit pro Kunde stetig und orientieren uns am Kundenergebnis (gefundene Mitarbeiter).

Was bedeutet Kundenorientierung für dich im praktischen Unternehmensalltag?

Kundenorientierung bedeutet für mich, den Kunden aktiv zuzuhören und entweder den Kunden direkt weiterzuhelfen oder ihre Herausforderungen zu erfassen und intern weiter zu kommunizieren, damit wir langfristig dafür Lösungen anbieten können.

Wie helfst ihr euren Kunden am besten weiter und schafft Kundenzufriedenheit?

Wir helfen den Kunden am besten durch eine ganzheitliche Recruiting-Beratung weiter. Im Recruiting-Markt ist in den letzten fünf Jahren mehr als in den gesamten dreißig Jahren zuvor passiert und die meisten Unternehmen haben noch nicht mit dem Fachkräftemangel, sondern mit veralteten Recruitingprozessen zu kämpfen.

Wie gewinnt ihr neue Kunden?

Sowohl per klassischer Telefonakquise wie auch über digitale Wege wie Webinare, Blogartikel und Partnernetzwerke.

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

Oftmals täglich per E-Mail, wöchentlich per Telefon und monatlich über unsere Net Promoter Score-Umfrage. Die erfassten Bedürfnisse werden in unserem internen Projektmanagementtool erfasst und so an andere Stakeholder im Unternehmen (Produktabteilung, Marketing usw.) weitergeleitet.

Wie wichtig ist langfristige Kundenbindung bei Workwise? Welche Maßnahmen ergreift ihr, um Kunden langfristig an euer Unternehmen zu binden?

Langfristige Kundenbindung ist für uns sehr wichtig. Insbesondere den gemeinsamen langfristigen Erfolg vor kurzfristige Umsatzerlöse zu stellen, ist unserer Ansicht nach die stärkste Maßnahme für eine langfristige Kundenbindung. Davon abgesehen erfassen wir zum Ende einer Kundenbeziehung immer die Gründe für die Beendigung der Zusammenarbeit, sodass wir unser Zielkundenbild schärfen und uns stetig verbessern können.

Gab es neue Kundenherausforderungen durch die Corona-Pandemie für Workwise?

Im Zuge der Corona Pandemie hatten wir einen kurzfristigen, starken Kundenrückgang, da einige Unternehmen ihre Personalgewinnung aufgrund der Mobilitätseinschränkungen gestoppt hatten. Die Kundenbedürfnisse haben sich wenig geändert.

Allerdings haben sich die Kommunikationswege sehr schnell auf Videotelefonie verlagert (für uns vorteilhaft). Viele Unternehmen haben ihr Angebot für Mitarbeiter gestärkt, da durch mehr Homeoffice Arbeitsplätze auf einmal einige Mitarbeiter angefangen haben, über ihren regionalen Arbeitsmarkt hinaus Arbeitgeber zu berücksichtigen, die davor in ihrer Suche keine Rolle gespielt hatten.

SUMMARY



- 01 Analysieren Sie Ihre Kunden genau und überprüfen die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen Ihrer Kunden regelmäßig, um in Zukunft für Kunden relevant zu bleiben.
- 02 Differenzieren Sie sich von der Konkurrenz durch eine bessere Befriedigung von Kundenbedürfnissen und das Bieten von außergewöhnlichen Kundenerfahrungen.
- 03 Kundenbeziehungen stellen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil der nächsten Jahre dar.
- 04 Kundenorientierung muss operativ gelebt werden und in allen Unternehmensaktivitäten zum Ausdruck kommen.
- 05 Ein kundenorientierter Unternehmensansatz ist entscheidend für den Unternehmenserfolg.

Mehr zum Thema:

- Eichsteller, H., & Lorenz, M. (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Gündling, C. (2018): Letzter Aufruf Kundenorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Staudacher, J. (2021): Kundenorientierung. Grundlagen, Modelle und Best Practices für eine erfolgreiche Transformation. Wiesbaden: Springer Gabler.



WACHSEN IM STARTUP

KUNDENORIENTIERUNG
ALS WACHSTUMSPRINZIP

EIN ARTIKEL VON
CAROLIN DREMPETIC

IM WANDEL MITHALTEN DURCH DEN KUNDEN IM ZENTRUM

Technologischer Wandel, internationale Märkte und eine zunehmende Transparenz der Informationen - das sind nur einige wenige Herausforderungen, mit denen Unternehmen heute zu kämpfen haben. Rechtzeitig auf die sich stetig verändernden Bedingungen am Markt zu reagieren, gehört zu den Kernaufgaben im Marketing eines Unternehmens. Ein zentrales Prinzip hierbei: die Orientierung am Kunden.

Bereits seit den 1990er Jahren wünschen Kunden eine immer individuellere Behandlung. Die Bedürfnisse der jeweiligen Kunden sind dabei ebenso komplex und flexibel wie heterogen.

Diese Entwicklung der Kunden bleibt auch im Marketing nicht unbemerkt: Es erfolgt immer mehr die Änderung von einem Anbieter-Abnehmer-Modell, also einer Art Transaktion, hin zu einer interaktiven Wertschöpfung mit dem Kunden und somit einer beziehungsorientierten Sichtweise.

Begriffe wie **Relationship Marketing** und **Customer Relationship Management** rücken in den Vordergrund. Die Idee: eine konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden. Das Ziel: Beziehungsaufbau und Beziehungspflege.

DER MARKETING MIX VON P ÜBER C ZU E

Marketing ist die Tätigkeit zur Schaffung, Kommunikation und Kreation von Angeboten, die Wert haben für Kunden, Partner und die Gesellschaft als solche. Der Marketing-Mix ist demzufolge die Gesamtheit an kontrollierbaren, taktischen Marketinginstrumenten, die ein Unternehmen nutzt, um den gewünschten Effekt auf dem Zielmarkt zu erreichen. Hierbei gibt es verschiedene Konzepte:

- | | |
|--|--|
| <p>01. Product - Das Ziel, für vorhandene Produkte oder Dienstleistungen möglichst viele Kunden zu generieren.</p> | <p>01. Customer Needs - Das Ziel, an vorhandene Kunden möglichst viele Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.</p> |
| <p>02. Place - Das Ziel, Vertriebskanäle zu finden und zu optimieren. Man kann diesen Vorgang auch als "Change Management" beschreiben.</p> | <p>02. Customer Access - Hier ist der Zugang zum Kunden entscheidend, nicht etwa das Medium.</p> |
| <p>03. Price - Das dritte P wird auch als Kostenführerschaft oder als die Exklusivität der Nische bezeichnet.</p> | <p>03. Costs - Die Kosten werden klar auf den Kunden bezogen: Was ist das Produkt oder die Dienstleistung dem Kunden wert?</p> |
| <p>04. Promotion - Lässt sich unterscheiden in Online und klassische Konvergenz.</p> | <p>04. Communication - Lässt sich unterscheiden in kurzfristige Kundengewinnung und langfristige Kundenbindung. Man kann dieses Prinzip auch als Customer Relationship Management bezeichnen.</p> |
- 4P'S 4C'S

4E'S
- | | |
|--|--|
| <p>01. Eperience - Die Customer Experience soll sich durch den kompletten Lifecycle ziehen (Brand, Product, Service).</p> | <p>03. Exchange - Beschreibt den Wert des Produkts oder der Dienstleistung gegenüber dem Kaufpreis.</p> |
| <p>02. Everyplace - Kunden können sich zu jeder Zeit und überall informieren und kaufen. Eine Präsenz auf allen Kanälen wird immer notwendiger.</p> | <p>04. Evangelism - Hier ist authentische Kommunikation auf allen Kanälen im Fokus, denn der zufriedene Kunde wird als Werbeträger angesehen.</p> |



WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

KUNDENORIENTIERUNG VON ANFANG AN

Alexander Neb ist einer von vier Gründern des Startups Assemblio GmbH. Er ist Geschäftsführer des noch jungen Startups für intelligente Softwareentwicklung in Weinstadt.



01. Was bedeutet für Sie der Begriff Kundenorientierung?

Ohne Kundenorientierung hat man kein richtiges Produkt. Das Produkt ist nicht für niemanden. Unser Ziel ist es nicht, möglichst viel zu verkaufen, auch nicht eine möglichst gute Bewertung zu erreichen. Unser Ziel ist es, ein Kundenproblem zu lösen.

02. Das heißt, diese Idee vom Wachstum ist nicht das Hauptziel, aber wird mitgeneriert?

So ist es. Wir haben keinen zwanghaften Wachstum. Wir haben viele Anfragen, weil wir viele Leute ansprechen, die sich im Problem wiederfinden.

Wenn wir dieses Problem richtig lösen, werden weiterhin Kunden auf uns zukommen, fühlen sich von uns verstanden und akzeptiert. Und der positive Nebeneffekt ist, dass wir natürlich auch viele Projekte platzieren können und auch un-

ser Wachstum vorantreiben können. Das Ziel ist damit nicht der Wachstum an sich. Das Ziel ist es, dem Kunden zu helfen.

„Neben einem kundenorientierten Produkt sind wir auch bezogen auf den Preis sehr nutzerorientiert. Es gibt verschiedene Modelle für verschiedene Kundennutzen.“

03. Können Sie ein Beispiel geben, wie ihr euch an den Kunden und den Bedürfnissen der Kunden orientiert?

Assemblio ist nicht erst gestern entstanden, das ist sechs Jahre Forschung in der Fraunhofer Gesellschaft gewesen. Forschung, die erstmal over-engineered war. Das bedeutet, das Tool konnte noch deutlich mehr, als es heute kann.



Dann haben uns Kunden zurückgemeldet: Wir brauchen das so gar nicht. Das bedeutet, wir mussten auch unser Produkt anpassen, auch mal reduzieren, weil der Markt, der Kunde, etwas nicht gewollt hat und andere Faktoren aufnehmen, die der Kunde dann doch gewollt hat. Und so formt sich auch ein ordentliches Produkt. So können wir uns immer weiter verbessern und dadurch stabil wachsen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



01. **Orientieren am Startup**
Trifft ein Startup den Nerv von Kunden, kann daraus innerhalb kürzester Zeit ein erfolgreiches Unternehmen entstehen. Die Orientierung "nach unten" kann hier für größere, gefestigtere Unternehmen von Vorteil sein.
02. **Feedbackrunden einführen**
Regelmäßig Kundenfeedback einholen für eine ständige Verbesserung der Experience, des Produkts und somit der Zufriedenheit der Kunden.
03. **Ändern veralteter Strukturen**
Regelmäßig den Marketingmix anpassen - die 4 P's funktionieren nicht für immer und nicht für jedes Unternehmen.

MEHR INFOS

Bruhn, M. (2016). Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM) (5. Aufl.). dtv Beck-Wirtschaftsberater: Bd. 50950. dtv.

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

Wani, T. A. (2013). From 4Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models. SSRN Electronic Journal. Vorab-Onlinepublikation.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2288578>





DIGITALES B2B-CRM

von Laura Grabowski

Im B2B-Bereich wirtschaften Unternehmen untereinander, sodass es meist um hohe Geldsummen geht. Umso wichtiger ist es, ein vertrauensvolles Verhältnis zueinander aufzubauen. Dafür ist das Customer-Relationship-Management (CRM) zuständig. Welche Rolle hier die zunehmende Digitalisierung spielt, ist Thema des folgenden Fachartikels.

WAS IST CRM?

Das CRM konzentriert sich auf den Aufbau und die Optimierung nachhaltiger Kundenbeziehungen. Verortet lässt sich dies im vierten C der 4 C's, Communication. Die 4 C's sind eine Erweiterung der 4 P's, welche aus dem Marketing bekannt sind und die produktorientierte Sicht vertreten. Die 4 C's dagegen stehen für die kundenorientierte Betrachtung:

Consumer Needs:

Hierbei geht es darum, dem Kunden möglichst viel zu verkaufen.

Costs:

Man stellt sich die Frage, wie viel dem Kunden das Produkt wert ist.

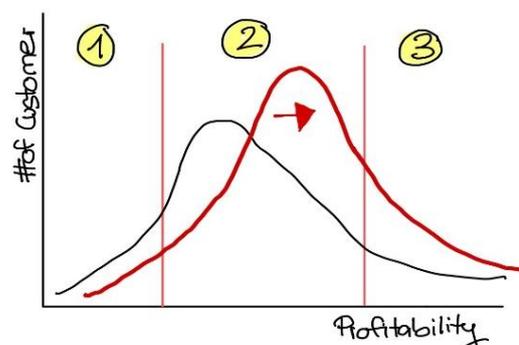
Consumer Access:

Hier wird der Zugang zum Kunden in den Vordergrund gestellt.

Communication:

Statt einer kurzfristigen Kundenansprache geht es um den Aufbau einer nachhaltigen Kundenbeziehung. [1]

Grundlage der Kundenorientierung ist die Priorisierung der Kunden nach dessen Profitabilität. Langfristige Kunden, die hohen Umsatz bringen, benötigen einen höheren Grad an Aufmerksamkeit als Kunden, die nur wenig Umsatz in unregelmäßigen Abständen generieren. Dies lässt sich mit folgender Grafik darstellen [1]:



Die Anzahl der wenig profitablen Kunden in Segment eins sollte reduziert werden, da diese in der Regel viel Zeit in Anspruch nehmen und keinen entsprechenden Umsatz erzeugen. Bei

den mittelmäßig profitablen Kunden in Segment zwei gilt es, die Profitabilität zu erhöhen, so dass sie bestenfalls zu Schlüsselkunden, sogenannten Key Accounts, werden. Dadurch wird die Anzahl der Kunden in Segment drei erhöht und damit auch der Umsatz des Unternehmens. Insbesondere die Key Accounts sind maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich und müssen daher bestmöglich betreut und an das Unternehmen gebunden werden.

DIGITALES CRM

Mit der stetigen Digitalisierung jeglicher Lebensbereiche gilt es auch für das CRM, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und das Kundenmanagement diesbezüglich zu optimieren. Konkret erfolgt dies durch die datenbasierte Analyse der gesamten Customer Journey. So kann der Aufbau der Kundenbeziehung transparent gemacht und personenbezogene KPI's genutzt werden. [2]

“Digitales CRM (dCRM) bezeichnet die Nutzung von Kommunikationskanälen und -technologien im Internet, um Customer Relationship Management (CRM) [...] Initiativen zu verbessern. Ein wichtiges Ziel [...] ist neben der Aufbereitung von Kundengewohnheiten und -vorlieben auch die Vereinfachung von personalisierter und automatisierter Kommunikation mit dem Kunden.“
Morf, Jurischka 2018 [3]

Die digitale Infrastruktur ist die Grundlage eines erfolgreichen dCRM. Solche sogenannten CRM-Systeme speichern nicht nur Daten, sondern verdichten die Informationen auch und entwickeln relevantes Wissen. [4]

Aus einer tiefgreifenden Datenanalyse können so Entscheidungen abgeleitet und Maßnahmen zielgenau umgesetzt werden. Das Key Account Management entscheidet beispielsweise datenbasiert, mit welchem Kunden wann und über welchen Kanal kommuniziert wird. [2]

Digitale CRM-Systeme lassen sich in vier Teilbereiche unterteilen:

- 1. Analytisches CRM:**
Hier geht es um die Sammlung, Aufbereitung und Auswertung sämtlicher Kundendaten.
- 2. Operatives CRM:**
Die vom analytischen CRM vorgeschlagenen Maßnahmen werden in Marketing, Vertrieb und Service umgesetzt.
- 3. Kommunikatives CRM:**
Dieses befasst sich mit der Koordination aller Kommunikationskanäle zwischen Unternehmen und Kunden.
- 4. Kollaboratives CRM:**
Hier geht es um die Vernetzung aller internen Unternehmensbereiche mit externen Partnern und Kunden. [4]

EXPERTENINTERVIEW

Götz Dittrich ist Key Account Manager bei der Haufe Group und für die Betreuung der hochprofitablen Kunden verantwortlich.



Die **Haufe Group** startete 1951 als Verlag und entwickelte sich immer mehr zu einem Unternehmen für digitale Dienstleistungen. Es bietet integrierte Unternehmens- und Arbeitsplatzlösungen und unterstützt dabei durch Beratung, Software und Weiterbildung. [5]

Was macht ein Key Account Manager?

Im Key Account Management geht es prinzipiell darum, eine gute, vertrauenswürdige Kommunikation mit den Kunden aufzubauen. Wir sind eigentlich „Mädchen für alles“. Klingt banal, ist aber so. Sobald ein Großkunde ein Problem hat, meldet er sich und wir kümmern uns. Wir betreuen den Kunden so lange, bis das Problem gelöst ist.

Arbeiten Sie mit einem CRM-System?

Wir arbeiten mit dem größten und professionellsten digitalen CRM-System. Als das System eingeführt wurde, war das aber erstmal nur eine Plattform. Wir haben zwei Teams, die diese Plattform jetzt nach unseren Bedürfnissen umbauen. Daran muss kontinuierlich gearbeitet werden. Aktuell arbeitet die Haufe Group zum Beispiel an der Harmonisierung, sodass alle Mitarbeitenden mit den gleichen Formularen arbeiten.

Der letztendliche Maßstab für Unternehmensgröße ist immer der Kunde – ganz gleich, wie „groß“ ein Unternehmen ist.
Rudolf Haufe, Unternehmensgründer

Welche Vorteile hat das?

Das gesamte CRM lässt sich in das analytische, operative, kommunikative und kollaborative CRM unterteilen. Und das passiert alles in einem System. Im analytischen Teil werden sämtliche Kundendaten abgelegt, inklusive des E-Mail-Verkehrs, der Bestellungen, Kampagnen usw. Im operativen Teil analysieren wir diese Daten und setzen sie in Aktionen um. Konkret haben wir hier zum Beispiel das Kampagne-Tool: Ich selektiere mir die Liste der Kundenadressen und dann markiere ich mir bestimmte Kunden für die Kampagne „Januar 2023“. Aus dem System heraus wird dann eine E-Mail generiert mit Bildern und weiteren Infos, diese wird nachfolgend versendet. Anschließend wird analysiert, ob es Feedback gab oder nicht. Ich kann die Kampagne also auswerten. Und das mache ich alles in einem System, das heißt, ich habe keinen Systembruch. Im kommunikativen Teil geht es um die eigentliche Kommunikation mit dem Kunden. Bei der Haufe Group wird dabei in drei Levels unterschieden: In Level 1 kümmern sich die Key Account Manager persönlich. Das sind eher leichte Dinge, die wir beantworten können. In Level 2 gibt es Leute, die sich mit den technischen Gegebenheiten sehr gut auskennen und tief in der Materie sind. Und wenn die das Problem auch nicht lösen können, geht es weiter an Level 3. Das sind die Entwickler und Programmierer. So kann jedes Problem relativ schnell gelöst werden. Das funktioniert nicht nur bei technischen, sondern auch bei inhaltlichen Fragen. Im System kann man den Kunden verschiedene Aufgaben zuweisen, also festlegen, was bei welchem Kunden getan werden muss. Es werden auch alle Touchpoints angezeigt und es wird

analysiert, ob das zu viele oder zu wenige waren. Im kollaborativen CRM geht es um die Zusammenarbeit im Team und über alle Bereiche hinweg. Und das alles machen wir in nur einem System. Das ist der wahnsinnige Vorteil.

Kann man gerade im kommunikativen CRM komplett digital werden?

Wir arbeiten schon seit vielen Jahren mit Webmeetings. Aber durch Corona hat das explosionsartig zugenommen. Auch bei den Kunden ist das selbstverständlich geworden. Wir haben dann aber gemerkt, als wir wieder unterwegs waren, wie wichtig der persönliche Kontakt ist. Ich kann mir nicht vorstellen, dass digitales CRM so ausgelegt werden soll, dass der persönliche Kontakt im Großkundenbereich wegfällt. Es ist ein ganz anderes Gefühl, wenn man jemandem gegenüber sitzt, sich die Hand gibt und einen kleinen Plausch gemacht hat. Es ist einfach was anderes und bleibt richtig im Gedächtnis. Wir sind eben Menschen. Wir sind soziale Wesen und da braucht man dann auch den direkten Kontakt. Das ist eine eindeutige Feststellung. Bei unseren Großkunden drängen wir immer darauf, dass wir persönlich vorbeikommen, auch wenn wir sie schon seit Jahren kennen.

Aber Sie nutzen auch Webmeetings?

Wenn man einen Vertrag abgeschlossen hat, muss die Plattform eingerichtet werden und dann nach den Kundenbedürfnissen bestmöglich angepasst werden. Das erforderte teilweise zwei bis drei Besuche. Heute ist das ein Besuch und den Rest mache ich über Webmeetings. Es ist diese Kombination, die absolut super ist. Wenn ich die Leute kenne, kann ich sie einordnen. Wir arbeiten mit dem „Buying Center“. Und daraufhin

schauen wir uns die Leute an: Wer ist der Treiber, wer ist der Stopper, wer ist der Entscheider, wen muss ich mit ins Boot holen? Und das kriege ich natürlich super hin, wenn ich die Leute in echt sehe. Auch die Körperhaltung gibt hier nämlich viel Aufschluss.

KEY TAKE AWAYS

- ✓ Digitale CRM-Systeme vereinfachen maßgeblich die Arbeit, in dem sie die vier Komponenten des CRM in einem System vereinen und für Transparenz sorgen.
- ✓ Den persönlichen „live“-Kontakt zu den Großkunden kann kein Webmeeting ersetzen.
- ✓ Rein organisatorische Themen lassen sich via Webmeetings gut besprechen. Die Kombination aus virtuellen und realen Treffen ist ideal.

Mehr dazu:

[1] Eichsteller, Lorenz (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Frankfurt: Campus.

[2] Deloitte digital (09/2019): Digital CRM 2.0. Building customer relationships in the digital landscape. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/strategy/Deloitte_Digital_Digital_CRM_Study_2.0_2019.pdf (08.12.2022).

[3] Morf, Jurischka (2018): Reifegradmessung im digitalen CRM 2018. Studienergebnisse. https://i-b-partner.com/wp-content/uploads/20180613_Digitales-CRM.pdf.

[4] Jacob (2018): Kundenmanagement in der digitalen Welt. Wiesbaden: Springer. Kapitel 3.3.

[5] Haufe (2022): <https://www.haufegroup.com/de/ueber-uns> (27.01.2023).

MENSCHEN

Hier bezieht sich Zalando auf zwei weitere SDG-Ziele:



„In einer Arbeitsumgebung, die sich im ständigen Wandel befindet, unterstützen wir unsere Kolleg*innen mit Angeboten zur Weiterbildung, die ihnen helfen, ihr Potenzial zu erschließen und lebenslang zu lernen.“



„Wir wollen eine ethischere Modebranche aufbauen, indem wir hohe Standards für uns und unsere Partner setzen.“

5) Weiterbildung der Beschäftigten

Das Unternehmen möchte für die Herausforderungen der Zukunft gewappnet sein und hat bis 2021 mit 84 Trainingskursen den Erwerb von zukunftsrelevanten Kompetenzen unterstützt. Auch Partnerunternehmen aus vorgelagerten Lieferketten sollen höher qualifiziert werden: In Bangladesch wurde ein Weiterbildungsprojekt gestartet, mit Themen wie IT-Kompetenz und Geschlechterrollen.

6) Ethische Standards erhöhen

Bei mehr als 7.500 Geschäftspartnern stellt es für Zalando eine Herausforderung dar, die ethischen Standards aller Partner stetig zu überprüfen. Um dieser Herausforderung zu begegnen, hat es das *Due-Diligence-Framework* entwickelt, mit dem Zalando Risiken in den Betrieben, Lieferketten und Geschäftsbeziehungen ermitteln kann. Regelmäßige Monitorings überprüfen die Einhaltung des Verhaltenskodex. Diese Einhaltung ist für die Zusammenarbeit mit Zalando verpflichtend.

FAZIT

Allgemein lässt sich feststellen, dass Zalando einen sehr übersichtlichen und klar strukturierten CSR-Bericht veröffentlicht hat. Jedes der sechs Ziele wird nach der gleichen Vorgehensweise erläutert: Zuerst werden die aktuellen Herausforderungen kurz skizziert, gefolgt von dem gesetzten

Ziel, dem bisher erreichten Fortschritt und dem Plan für die Zukunft. An manchen Stellen fehlt es an einer gewissen Konkretisierung, wobei anzumerken ist, dass im Anhang noch der nichtfinanzielle Bericht sowie Kennzahlentabellen enthalten sind, welche eine genauere Einsicht erlauben. Das Layout ist sehr ansprechend dargestellt, Grafiken dienen der Veranschaulichung.

Kritisch zu begutachten ist, dass von den 17 SDG-Zielen insgesamt nur 4 behandelt werden. Insbesondere im Bereich *Social* und *Governance* besteht noch Optimierungspotenzial. [8]

KEY TAKE AWAYS

- ✓ Die Umfeldanalyse erfasst die relevanten Entwicklungen und erzeugt Transparenz über mögliche Chancen und Risiken.
- ✓ Ab Januar 2023 wird die CSR-Berichterstattung auch für kleine und mittelständische Unternehmen verpflichtend.
- ✓ Zalando veröffentlichte einen sehr übersichtlichen CSR-Bericht, bei der Einbindung der SDG-Ziele besteht allerdings noch Optimierungspotenzial.

Mehr dazu:

[1] Simon-Kucher & Partners (2021): Global Sustainability Study 2021. https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/studies/Simon-Kucher_Global_Sustainability_Study_2021.pdf (20.12.2022).

[2] Kaufmann (2021): Strategiewerkzeuge aus der Praxis. Bregenz: Springer. Kapitel 2 und 3.

[3] Braun, Senger (2022): Nachhaltigkeitsreporting 4.0. In: Schwager (2022): CSR und Nachhaltigkeitsstandards. Bad Abbach: Springer.

[4] United Nations (2022): The Sustainable Development Agenda. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/> (20.12.2022).

[5] Lünenendonk & Hossenfelder GmbH (2022): ESG-Reporting-Pflicht kommt: Was mittelständische Unternehmer jetzt angehen müssen. <https://www.marketing-boerse.de/news/details/2232-esg-reporting-pflicht-kommt-was-mittelstaendische-unternehmer-jetzt-angehen-muessen/186825#:~:text=Nun%20weiter%20die%20die,mehr%20als%2020%20Millionen%20Euro> (20.12.2022).

[6] Kofler (2022): Zalando dank starkem Zuwachs an Kund*innen im Jahr 2021 auf Kurs bei Wachstumsplan für 2025. <https://corporate.zalando.com/de/financials/zalando-dank-starkem-zuwachs-kundinnen-im-jahr-2021-auf-kurs-bei-wachstumsplan-fuer-2025> (22.12.2022).

[7] VuMA Touchpoints (2021): Einkaufen. Online: <https://docplayer.org/198870099-Konsumenten-im-fokus-basisinformationen-fuer-fundierte-mediaentscheidungen-vuma-touchpoints-2021.html>, S. 11. (05.02.2023).

[8] Zalando SE (2022): Fortschrittsbericht zur Nachhaltigkeit. Online: <https://corporate.zalando.com/de/fortschrittsbericht-nachhaltigkeit-2021> (05.02.2023).

KUNDEN ORIENTIERUNG

03

Carolin Rakoczy

Früher war es für Unternehmen einfacher, ihre Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen. Hatten sie ein gutes Produkt oder eine nützliche Dienstleistung zum fairen Preis, am passenden Ort und zur richtigen Zeit, waren sie meist erfolgreich. Heutzutage spielen deutlich mehr Faktoren eine Rolle, um als Unternehmen erfolgreich am Markt zu bestehen. Der Fokus liegt auf der Kundenorientierung, die im Laufe der Jahre immer komplexer und anspruchsvoller wurde. Es sind jedoch nicht nur die veränderten Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden, die von Unternehmen zu beachten sind. Es spielt auch die aktuelle globale Instabilität eine wichtige Rolle, die den Kunden und somit auch die Unternehmen vor neue Herausforderungen in der Kundenorientierung stellt.

“ DER KUNDE IST DER GRUND, WARUM WIR HIER SIND. ”

Kundenorientierung bedeutet, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens zu stellen. Dies kann sich auf unterschiedliche Aspekte beziehen, wie das Marketing, den Service, die Produktentwicklung oder die Kommunikation. Kundenorientierte Unternehmen streben danach, eine langfristige Kundenbindung aufzubauen, indem sie die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen oder sogar übertreffen. Doch wie setzt man als Unternehmen Kundenorientierung erfolgreich um? Der Professor und Marketingberater Christian Gründling hat hierfür in seinem Buch „Letzter Aufruf Kundenorientierung“ vier zentrale Elemente festgelegt:

KUNDENORIENTIERUNG**1 Kunden wertschätzen**

Kunden sind Menschen und somit alle individuell und komplex. Durch die Kundenorientierung soll das Verhalten der Kunden verstanden werden. Dafür müssen Unternehmen und dessen Mitarbeiter ihre Kunden wertschätzen und sich mit Respekt, Vertrauen und Empathie auseinandersetzen.

2 Kunden orientieren

Unternehmen müssen die Sprache des Kunden sprechen, um sicherzustellen, dass der Kunde von ihnen verstanden wird. Zudem ist es wichtig, relevante Informationen und Wissen über die Kunden aufzubauen, um ihnen passende, für sie bedeutsame Angebote bereitzustellen.

3 Kundenerfahrungen als Qualitätsindikator

Die Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Verbrauchern stellt eine neue Art der Qualitätsidentifikation dar. Somit zeigt sich in der Kundenerfahrung die Qualität der Kundenorientierung.

4 Sinn des Unternehmens

Unternehmen sollten klar definieren, was der tatsächliche Sinn ihrer Organisation ist. Das hilft dabei, sich nicht in den Einzelheiten zu verlieren, sondern den Fokus auf die wirklich wichtigen Themen für die Kunden, die Mitarbeiter und das Unternehmen zu lenken.



Kundenorientierung ist ein ganzheitliches Konzept der Unternehmensführung, welches strategische Aspekte beinhaltet und operativ in allen Aktivitäten und Maßnahmen des Unternehmens zum Ausdruck kommen sollte. Eine erfolgreiche Kundenorientierung benötigt somit sowohl das Empowerment der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter eines Unternehmens.

KUNDENORIENTIERUNG

VON DEN VIER P'S ZU DEN VIER C'S

Wie bereits zu Beginn beschrieben, waren die Unternehmen in den Anfängen des modernen Marketings vorrangig auf Produkt- und Preisstrategien ausgerichtet. Sie konzentrierten sich dabei auf den traditionellen Ansatz der „4 P's“ des Marketings, um ihre Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich zu vermarkten. Die Marketingstrategien der Unternehmen wurden immer weiter an die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden angepasst, wodurch im Laufe der Zeit die „4 P's“ um die „4 C's“ ergänzt wurden. Die „4 C's“ sind ein moderner Ansatz, der sich stärker auf die Kundenperspektive und weniger auf die Produktorientierung konzentriert.

PRODUCT



CUSTOMER NEEDS

Alle Tätigkeiten und Managementprozesse, die sich mit der Auswahl, Weiterentwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen beschäftigen.

Die Bedürfnisse des Kunden müssen erkannt werden, um ihnen die passenden Produkte oder Dienstleistungen anzubieten und somit deren Bedürfnisse langfristig zu erfüllen.

PLACE



CUSTOMER ACCESS

Distributionspolitik, die sich mit allen Managementaktivitäten rund um den Vertrieb eines Produkts oder einer Dienstleistung vom Unternehmen zum Kunden beschäftigt.

Produkte oder Dienstleistungen müssen dort angeboten werden, wo der bestmögliche Zugang zum Kunden besteht.

PRICE



COSTS

Verkaufspreisgestaltung eines Unternehmens.

Der Wert des Produkts oder der Dienstleistung aus Sicht des Kunden.

PROMOTION



COMMUNI- CATION

Kommunikationspolitik, um Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich zu bewerben und einen Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Kunden zu schaffen.

Einseitige Kommunikation des Unternehmens muss durch einen direkten Dialog mit dem Kunden ergänzt werden.

KUNDENORIENTIERUNG

KUNDENORIENTIERUNG IN KRISENZEITEN

Besonders im Bereich der Kundenorientierung wurden Unternehmen in den letzten zwei Jahren vor viele Herausforderungen gestellt. Geschäfte mussten schließen, wodurch der persönliche und direkte Austausch mit dem Kunden entfallen ist. Lieferkettenprobleme verursachten Güterknappheit in vielen Bereichen und die gravierenden Preissteigerungen führen bis heute zu Unzufriedenheit bei den Kunden.

Wenn die Kundenbedürfnisse nicht auf die gewohnte Art und Weise befriedigt und die Erwartungen nicht erfüllt werden, führt das zu Verunsicherung und Frustration bei den Kunden. Zudem sind die Kunden durch die Digitalisierung sehr nah am Unternehmen und können ihre Unzufriedenheit auf Social-Media-Plattformen oder Bewertungsportalen in die Öffentlichkeit tragen.

Lässt sich Kundenorientierung in einer Krise aufrechterhalten?

In einer Krise ist es als Unternehmen wichtig, die Verunsicherung und das Feedback der eigenen Kunden ernst zu nehmen und schnellstmöglich darauf zu reagieren. Hierbei ist die Transparenz nach innen und nach außen relevant, um die kundenorientierte Kommunikation aufrechtzuerhalten. Hierfür müssen Mitarbeiter auf mögliche Beeinträchtigungen für den Kunden vorbereitet sein.

Führungskräfte sollten die Mitarbeiter möglichst frühzeitig über die aktuelle Lage des Unternehmens informieren, damit diese die relevanten Informationen an den Kunden kommunizieren können.

Communication is the key

Sobald der aktuelle Status der Krisensituation durch die Führungskräfte intern an alle Mitarbeiter kommuniziert wurde, kann das Unternehmen mit der krisenbewussten Kommunikation nach außen beginnen. Hierbei sollte ehrlich, aber nicht zu pessimistisch kommuniziert werden. Die Kundenzufriedenheit kann nur aufrechterhalten werden, wenn das Unternehmen bereits an den Wegen aus der Krise arbeitet und sein Möglichstes tut, um den gewohnten Service und die ursprüngliche Qualität wieder anbieten zu können. Zu diesem Zeitpunkt sollten die eigenen Unsicherheiten zur Aufrechterhaltung des Unternehmens nicht nach außen getragen werden, da dies negative Auswirkungen auf die Kundenbindung hätte. Alle kommunikativen Maßnahmen für den Kunden erfordern Empathie und sollten eine kundennahe und dauerhafte Erreichbarkeit bei allen Fragen und Anregungen implizieren. Dabei sollten die Botschaften sachlich gestaltet sein, aktuelle Probleme aufklären und bestenfalls keine Möglichkeiten für negative Spekulationen erzeugen.

KUNDENORIENTIERUNG

Was machen die Anderen?

In Krisensituationen ist es sinnvoll, die anderen Marktteilnehmer und deren Umgang mit der Situation zu analysieren. Wenn sich dabei bestimmte Maßnahmen als wirksam erwiesen haben, könnten diese in einer veränderten Form möglicherweise auch für das eigene Unternehmen verwendet werden. Besonders erfolgreich erwiesen sich in der Corona Pandemie die Unternehmen, welche in ihrer Kundenorientierung innovative Maßnahmen ergriffen haben und dabei digitale Angebote nutzten.

Ist eine Krise gleichzeitig eine Chance?

Maßnahmen zur krisenorientierten Kundenorientierung haben das Ziel, die Kundenzufriedenheit trotz der Krise aufrechtzuerhalten und die wirtschaftlichen Schäden damit bestmöglich zu kompensieren. Krisen sollten für Unternehmen als eine Chance angesehen werden, um ihre Kundenorientierung zu verbessern. Beschäftigen sich die Unternehmen in Krisenzeiten noch intensiver mit ihren Kunden, sind sie in der Lage, frühzeitig Trends zu identifizieren und durch passende Kundenkommunikation darauf zu reagieren.

KEY TAKE AWAYS

- ➔ Kundenorientierung sollte in allen Aktivitäten und Maßnahmen des Unternehmens zum Ausdruck kommen.
- ➔ Es steht nicht mehr nur das Produkt im Vordergrund, sondern die Kunden als Menschen mit individuellen Bedürfnissen und Wünschen.
- ➔ In Krisen ist es wichtig, dass Unternehmen offen und optimistisch mit ihren Kunden kommunizieren und ihnen beratend zur Seite stehen.

MEHR ZUM THEMA

Eichsteller, H. (25.08.2019): Kundenorientierung vs. Produktorientierung (4 P vs. 4 C), Online unter: <https://www.youtube.com/watch?v=NPk7gYzNjoE>

Gündling, C. (2018): Letzter Aufruf Kundenorientierung.

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

Sekhon, G. (2020): Kundenorientierung: Digitale Lösungen in Corona-Zeiten.

CHANGE MANAGEMENT



WEGE ENTSTEHEN DADURCH,
DASS MAN SIE GEHT.

– FRANZ KAFKA

Definition 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.

VERÄNDERUNG ERFOLGREICH MEISTERN

Erfolgsfaktoren im
Change Management

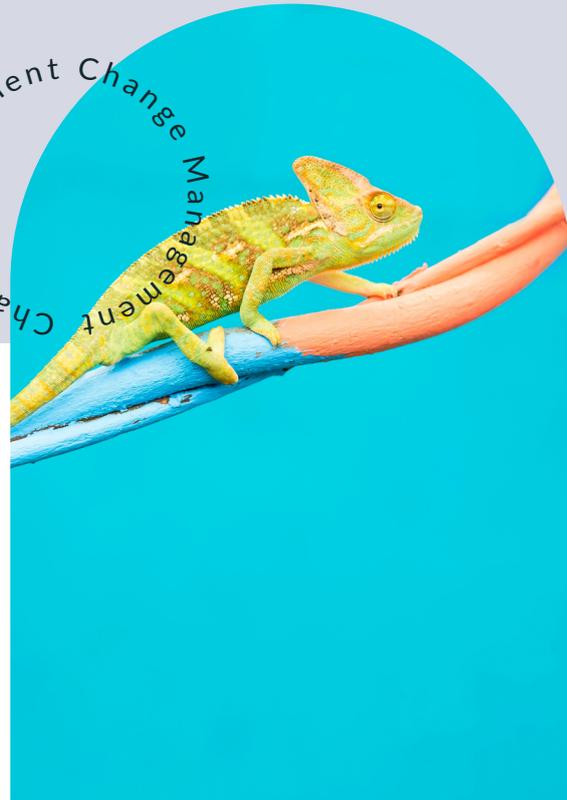
Verfasst von Luisa Hahn

„Veränderung ist das, was die Leute am meisten fürchten.“ Das Zitat des russischen Schriftstellers Fjodor Dostojewski fasst die Schwierigkeiten zusammen, die mit Veränderungen in Unternehmen einhergehen.

Definition Change Management

Unter dem Begriff Change Management werden alle Maßnahmen verstanden, die darauf abzielen, eine Organisation planvoll zu verändern.

Geplant und umgesetzt werden vor allem Strategieprozesse. Aber auch Unternehmenstransformationen mit Zielen wie Kostensenkung, Wachstumssteigerung, Verbesserung der Produktqualität und Sicherung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit sind Teil des Change Managements. Change Prozesse sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Organisationen.



Doch wann ist eine Veränderung im Unternehmen notwendig?

Prinzipiell beginnt ein Change Prozess wenn Änderungsbedarf wahrgenommen wird. Dafür kann es natürlich eine Vielzahl von Gründen geben. Diese können marktbezogen sein, wie zum Beispiel der Verlust von Marktanteilen, oder produktbezogen, zum Beispiel wenn es Probleme mit der Produktqualität gibt. Auch Mängel in Geschäftsprozessen wie hohe Durchlaufzeiten können Anlass für eine notwendige Veränderung sein. Darüber hinaus kann der Grund auch direkt von der Arbeitnehmerseite kommen, wenn es Probleme in der Unternehmenskultur gibt und dies zu Fehlzeiten oder geringer Zielerreichung führt.

Laut dem aktuellen Change Management Kompass der Porsche Consulting (2022) werden im Jahr 2023 Megatrends wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit die wichtigsten Auslöser für strategische Transformationen sein.

Traditioneller Change

Für die Umsetzung von traditionellem Change Management haben sich folgende Change Management Modelle etabliert, die die Grundlage für die moderne Herangehensweise des Konzepts sind.

Das wohl bekannteste Modell des Veränderungsmanagements ist das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter (1996). Es stellt eine Anleitung für den Ablauf guten Change Managements dar. Die acht Stufen von Kotter sind:

-  **1.** Gefühl von Dringlichkeit schaffen,
-  **2.** starke Koalition schaffen,
-  **3.** strategische Vision und Initiativen entwickeln,
-  **4.** Freiwilligenarmee aufstellen,
-  **5.** Fortschritt durch Beseitigung von Hindernissen ermöglichen,
-  **6.** kurzfristige Erfolge generieren,
-  **7.** Beschleunigung weiter antreiben und
-  **8.** Veränderungen verankern.

In seinem Modell werden interdisziplinäre Führungsteams gebildet, deren Mitglieder als Change Agents fungieren. Er sieht auch Erfolg darin, kurzfristige Meilensteine zu setzen und die Mitarbeiter zu belohnen, um die Motivation auf einem hohen Niveau zu halten.

Modernisierungsbedarf

Viele Unternehmen sind bereits der Meinung, dass das traditionelle Change Management inzwischen überholt ist und nicht mehr zum langfristigen Erfolg von Change Management Maßnahmen führt. Laut einer Studie von Porsche Consulting über Change Management (2020) scheitern 80% der Transformationen in Unternehmen. Somit erreichen nur 20% das gewünschte Ergebnis. Tom Lurtz, Head of Customer Transformation Consulting bei KPMG, beziffert die moderaten Erfolgsquoten auch nur auf 30 bis 50 Prozent. Deshalb wurden neue Ansätze für ein erfolgreiches Change Management entwickelt.

Doch was genau läuft nun schief?

McKinsey & Company argumentieren, dass die hohe Misserfolgsquote auf, die sich schnell verändernde digitale Welt im Gegensatz zur Vergangenheit zurückzuführen ist. Die Digitalisierung zwingt Unternehmen dazu, sich in einem noch nie dagewesenen Ausmaß zu verändern und anzupassen. Das Umfeld ist wettbewerbsintensiver als je zuvor, und Entscheidungen müssen schnell getroffen werden. Die Manager müssen schneller auf Chancen und Risiken reagieren, und die Mitarbeiter müssen flexibler und kooperativer sein.

Um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen, muss man diese Kunst des schnellen Wandels beherrschen. In einem derart dynamischen Umfeld muss der Wandel im Unternehmen auch schnell und erfolgreich umgesetzt werden.

Außerdem werden traditionelle Veränderungsprogramme meist von oben nach unten gelenkt, in der Hoffnung, dass mithilfe von Kommunikation und Schulungen die Mitarbeiter ausreichend motiviert sind die Veränderungen zu akzeptieren. Dabei werden jedoch oft die Erfahrungen von Mitarbeiter außer Acht gelassen und es wird übersehen wie ihre rechtzeitige Einbeziehung die Erfolgchancen für eine Veränderung erhöhen kann.

Schließlich vernachlässigen diese Programme auch die Komplexität des Wandels auf menschlicher Ebene. Denn Veränderungen können hart und beängstigend sein, sie können die Identität und Existenz von Menschen bedrohen und daher selten als positive Erfahrung empfunden werden. Deshalb muss die Herangehensweise an den Wandel überdacht werden, und es müssen Instrumente und Techniken eingesetzt werden, die den Mitarbeiter und den Kunden in den Mittelpunkt des Veränderungsprozesses stellen und die zu einem echten Mentalitätswandel führen können.

Lean Change Management

Es gibt mehrere moderne Ansätze des Change Managements. Eine dieser Methoden ist das Lean Change Management. Dies ist ein auf Feedback basierender Ansatz zur Veränderung, der auf gemeinsamer Gestaltung beruht. Die Methode basiert auf den Prinzipien des Lean Managements. Es geht darum, Veränderungen im Unternehmen schnell, schlank und kontinuierlich durchzuführen, indem unnötige Schritte und Prozesse eliminiert werden. Es kombiniert agiles Projektmanagement mit Lean-Methoden, um Veränderungen schneller und effektiver umzusetzen, während gleichzeitig die Mitarbeiterbeteiligung und -akzeptanz erhöht wird.

Vorteile dieses Ansatzes sind folgende:

- neues und innovatives Denken
- Fokus auf den Bedürfnissen der Mitarbeiter und ihre Emotionen
- Ermöglichung schneller Anpassungen
- Befähigung der Mitarbeiter den Wandel aktiv mitzugestalten
- ständige Erfolgskontrolle der Maßnahmen
- transparent und messbar

Lean Change Management ermöglicht eine lernende Organisation, die sich schneller auf ihr wandelndes Umfeld und die daraus resultierenden Herausforderungen einstellen kann.



Erfolgsfaktoren

- 1 Kommunikation & Einbeziehung:** Mitarbeitende sollten in den Change Prozess mit einbezogen werden, damit sie aktiv mitgestalten können und so eine Veränderung eher akzeptieren. Das A und O ist eine rechtzeitige Kommunikation an alle Betroffenen.
- 2 Agile Arbeitsweise:** Auch im Change Prozess sollte ein iteratives Vorgehen verwendet werden, damit schnelle Anpassungen sowie eine dauerhafte Erfolgskontrolle der Change Maßnahmen erfolgen können. Somit kann frühzeitig erkannt werden was funktioniert und was nicht.
- 3 Sensibilität:** Führungskräfte sollten gegenüber den Mitarbeitern eine gute Sensibilität für ihre Bedürfnisse zeigen, Change beängstigend sein kann.
- 4 Führung:** Führungskräfte sollten als Vorbild im Change Prozess agieren und ihre Mitarbeiter unterstützen trotz eigener Unsicherheiten.
- 5 Retrospektive:** Am Ende jedes Veränderungsprozesses sollte ein „Lessons Learned“ mit dem Team und allen Beteiligten durchgeführt werden. So können sich wiederholende Fehler minimiert werden.

Mehr zum Thema

Boris Ewenstein, Wesley Smith, and Ashvin Sologar (1. Juli 2015). Changing change management. McKinsey&Company. Abgerufen am 13.01.23. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>

Haufe (o.D.). Change Management. Haufe.de. Abgerufen am 13.01.23. <https://www.haufe.de/thema/change-management/>

Lurtz, Tom (01. Oktober 2021). Change Management ist tot – lang lebe Lean Change Management. KPMG Klardenker. Abgerufen am 13.01.23. <https://klardenker.kpmg.de/customer-insights-hub/change-management-ist-tot-lang-lebe-das-lean-change-management/>

Wintzenburg, Jan Boris (18. Januar 2022). Führen mit Gefühl. Porsche Newsroom. Abgerufen am 14.01.23. <https://newsroom.porsche.com/de/2022/unternehmen/porsche-consulting-fuehren-mit-gefuehl-27089.html>

Zacherl, Marc; Freibichler, Dr. Wolfgang; Beger, Nicole; Christiansen, Nicolas (Dezember 2022). Change Management Kompass 2023. Porsche Consulting. Abgerufen am 14.01.23. <https://www.porsche-consulting.com/de/medien/publikationen/detail/white-paper-change-management-compass-2023/>



Teresa Sommer

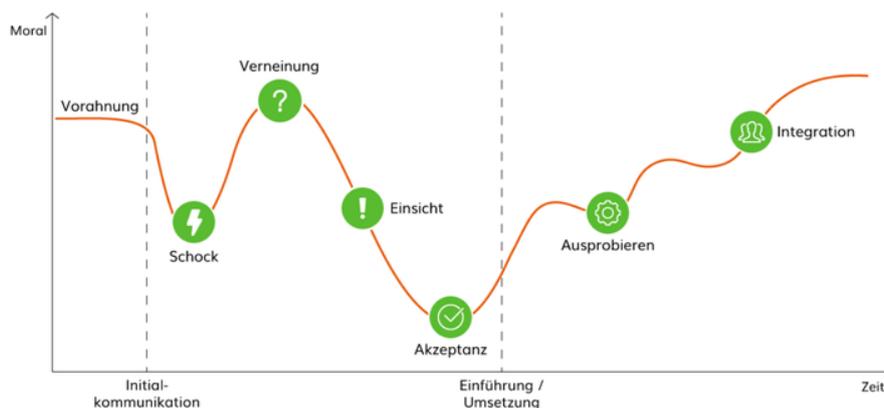
ALLES ANDERS? 3 TOOLS FÜR EIN GELUNGENES

CHANGE MANAGEMENT

Veränderungen sind für Menschen als alte Gewohnheitstiere nicht leicht. Daher gehen mit dem Change einige Herausforderungen einher, die es zu bewältigen gilt. Mit diesen drei praxisnahen Tools navigierst du dein Unternehmen erfolgreich durch den Wandel.

Change innerhalb einer Organisation ist mit vielen Herausforderungen an die Führungskräfte verbunden. Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross beschreibt in ihrer berühmten Change Kurve* die verschiedenen Phasen, die die Stakeholder durchlaufen. Vom anfänglichen Schock, über die Verneinung bis hin zur Integration sind es einige Stationen, die die Stakeholder durchlaufen und die es von den Führungskräften zu verstehen und abzufedern gilt. Um Veränderungen langfristig positiv im Unternehmen zu integrieren, gibt es einige Tools an denen man sich im Change Management bedienen kann. In diesem Artikel findest du drei Tools für einen gelungenen Change.

***Die Change Kurve nach Elisabeth Kübler-Ross:**



Darstellung von <https://de.digatus.com/journal/change-management-auf-den-punkt-gebracht/>, Abruf 28.01.2023, 14:44 Uhr



Change Readiness Assessment

Je komplexer die Veränderung ist, desto wichtiger ist es Vorüberlegungen anzustellen. Um ein tieferes Verständnis für die der Veränderungsbereitschaft in deinem Unternehmen zu bekommen, gibt es die Möglichkeit, ein Change Readiness-Assesement durchzuführen. Diese Methode hilft dir dabei, die richtigen Maßnahme für die Stakeholdergruppen auszuwählen. Es soll ein Verständnis dafür gewonnen werden, wie hoch der Grad der Bereitschaft für eine Veränderung ist und welche Bedingungen

und Einstellungen im Unternehmen noch vorherrschen. Das Change Readiness Assessment kann dabei beispielsweise in Form einer Umfrage oder persönlicher Interviews durchgeführt werden und bildet die Grundlage für die weitere Ausarbeitung der Change Strategie. Durch Interviews werden nicht nur Daten gesammelt, sondern auch eine persönliche Beziehung zu den Befragten aufgebaut. Neben dem gesprochenen Wort, spielt im Übrigen auch oft die nonverbale Kommunikation eine wichtige Rolle.

Personas

Lerne deine Stakeholder durch die Erstellung von Personas besser kennen. Die Personas stellen Figuren dar, die stellvertretend für die realen Stakeholder stehen. Gib ihnen hierbei idealerweise einprägsame Namen (z.B. Studenten Stefan als Persona für die Stakeholder-Gruppe "Studierende"). Durch das Change-Readiness Assessment mit den Stakeholdern kann man hier bereits einiges über die Eigenschaften der Personas

lernen und in der Erstellung anwenden. Beantworte dabei Fragen wie:

- Welche Eigenschaften haben die Personas?
- In welchem Maße beeinflusst sie der Change?
- Welche Sorgen und Ängste beschäftigen sie, wenn es um das Thema Veränderung geht?
- Wie wird mit den Personas aktuell kommuniziert?

Change Roadmap

Die Change Roadmap zeigt Maßnahmen auf, die während des Veränderungsprozesses eingesetzt werden können, um diesen zu erleichtern und zu lenken. Hier kannst du auf einen Kommunikationsmix zurückgreifen, der mehrere Stakeholdergruppen anspricht. Für die Roadmap kannst du deine Personas hinzuziehen, um passende Maßnahmen zu bestimmen. Dazu können auch persönliche und digitale Instrumente gehören wie Newsletter, Internet- und Intranet-Beiträge, Workshops oder Pulse-Checks. Beispielsweise können regelmäßige Pulse-Checks helfen, die Stimmung der Beteiligten während des Change Prozesses zu messen. So können die Maßnahmen während der Umsetzung angepasst oder erweitert werden.



Key Learnings

- Für Veränderungen im Unternehmen benötigt es eine strategische Herangehensweise, die alle betroffenen Stakeholder mit einschließt
- Wie hoch ist die Veränderungsbereitschaft in deinem Unternehmen? Führe eine Change Readiness Analyse durch
- Kenne deine Stakeholder: Empathie ist ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis der eigenen Nutzergruppe. Und: Auch nonverbale Kommunikation spielt bei der Befragung von betroffenen Stakeholdern eine wichtige Rolle
- Entwickle Personas und gib ihnen Namen, an die man sich erinnert
- Entwickle eine Change Roadmap, die deine Maßnahmen (wie zum Beispiel Pulse Checks) in regelmäßigen Intervallen aufzeigt
- Hole dir Hilfe von Change Expert:innen und vertraue dem Prozess

QUELLEN

- Diab, G. M., Safan, S. M., & Bakeer, H. M. (2018). Organizational change readiness and manager' behavior in managing change. *Journal of Nursing Education and Practice*, 8(7), 68. <https://doi.org/10.5430/jnep.v8n7p68>
- Grannemann, U., & Seele, H. (2016). *Führungsaufgabe Change: Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen*. Springer-Verlag.
- Moore, C., Barbour, K., & Marshall, P. D. (2019). *Persona Studies: An Introduction*. John Wiley & Sons.
- Raupp, J., & Hoffjann, O. (2012). Understanding strategy in communication management. *Journal of Communication Management*, 16(2), 146–161. <https://doi.org/10.1108/13632541211217579>
- Summa, L. (2016). *Digitale Führungszintelligenz: „Adapt to win“: Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen* (1. Aufl. 2016 Edition). Springer Gabler.
- Digatus.com. (2018, August 16). Fünf entscheidende Faktoren für erfolgreiches Change Management. digatus. <https://de.digatus.com/journal/change-management-auf-den-punkt-gebracht/>
- Yeung, H. W. (1995). Qualitative personal interviews in international business research: Some lessons from a study of Hong Kong Transnational Corporations. *International Business Review*, 4(3), 313–339. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00012-O](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00012-O)

INNO VATIONEN

“

INNOVATION DISTINGUISHES
BETWEEN A LEADER AND
A FOLLOWER

– STEVE JOBS

Definition Innovationen

Die Disziplin der Innovation: Wie viel Innovation ist Inspiration, und wie viel ist harte Arbeit? Natürlich gibt es Innovationen, die einem Geistesblitz entspringen. Die meisten Innovationen jedoch, vor allem die erfolgreichen, sind das Ergebnis einer bewussten, zielgerichteten Suche nach Innovationsmöglichkeiten, die sich nur in wenigen Situationen ergeben. Vier solcher Gelegenheiten gibt es innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche: unerwartete Ereignisse, Unstimmigkeiten, Prozessanforderungen sowie Branchen- und Marktveränderungen. Drei weitere Gelegenheiten bieten sich außerhalb des Unternehmens in seinem sozialen und intellektuellen Umfeld: demografischer Wandel, veränderte Wahrnehmung und neues Wissen.

WELCHEN JOB ERLEDIGT IHR PRODUKT?

Der Weg zu erfolgreichen Innovationen mit dem Jobs To Be Done-Modell

von Celine Jörns



Die Entwicklung von Innovationen stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Oftmals fehlt dabei der entscheidende Perspektivenwechsel. Diesen bietet das Jobs To Be Done-Modell, indem es nicht das Produkt oder Kundeneigenschaften, sondern die Ziele des Konsumenten im Innovationsprozess fokussiert. Doch was verbirgt sich dahinter und wie lässt sich ein passendes Workshop-Konzept gestalten?

Ohne Innovationen wird kein Unternehmen langfristig überleben. Grund dafür ist die Digitalisierung, ein starker globaler Wettbewerb und sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse. Ehemalige Marktführer werden von neuen Startups und Geschäftsmodellen abgelöst, wie der Erfolg von Airbnb, Uber & Co deutlich zeigt. Daraus folgt, dass die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen stark abnimmt. Während sie laut einer Analyse des S&P 500-Index durch Innosight Ende der Siebzigerjahre noch bei 30-35 Jahren lag, beträgt sie in diesem Jahrzehnt nur noch 15-20 Jahre – Tendenz absteigend. Es ist also klar wie nie: Nur wer seine Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle fortlaufend weiterentwickelt, hat eine Chance, sich erfolgreich am Markt durchzusetzen. Den meisten Führungskräften ist das auch bewusst: Innovation ist ein wichtiger Bestandteil ihrer Wachstumsstrategie. An einer erfolgreichen Umsetzung hapert es allerdings häufig: Nach dem Harvard Professor Clayton Christensen

scheitern 95% aller Produktinnovationen. Von rund 30.000 neuen Produkten pro Jahr sind also nur 1.500 erfolgreich. Doch warum hat das Innovationsmanagement mit diesen niedrigen Erfolgsraten zu kämpfen und wie kann dem entgegengewirkt werden?

Der Fehler im Innovationsprozess

Das Problem liegt darin, dass sich Unternehmen in ihrem Innovationsprozess häufig auf die Eigenschaften ihrer Kunden und Produkte fokussieren. In Personas werden Demografie und Charaktereigenschaften der Zielpersonen festgehalten, um daraus das Kaufverhalten und die Bedürfnisse abzuleiten. Das Produktmanagement strebt wiederum an, immer bessere und leistungsfähigere Produkte zu entwickeln. Problematisch hierbei ist, dass Charaktereigenschaften nichts darüber aussagen, warum der Kunde etwas kauft und auch leistungsfähige Produkte nicht immer das sind, was er wirklich will und benötigt. Ein bekanntes Zitat von Theodore Levitt bringt es auf den Punkt: „Kunden wollen keinen Bohrer. Sie wollen ein Loch in der Wand.“

“The fact that you're 18 to 35 years old with a college degree does not cause you to buy a product.”
– Clayton Christensen

Der Job des Kunden im Fokus

Einen vielversprechenden Lösungsansatz für dieses Problem stellt das Jobs To Be Done (JTBD)-Modell dar, welches von Harvard Professor Clayton Christensen entwickelt wurde. Die zentrale Annahme des Modells lautet: Kunden kaufen Produkte oder nehmen Dienstleistungen in Anspruch, um eine bestimmte Aufgabe (einen Job) zu erfüllen. In unserem Alltag müssen wir unzählige dieser Jobs erledigen. Unser Tag beginnt beispielsweise schon mit der Aufgabe, rechtzeitig wach zu werden, wenn wir einen Termin haben. Anschließend müssen wir zügig an unserem Zielort ankommen und auf dem Weg eventuell noch unseren Hunger stillen. Nach der JTBD-Theorie würden wir beispielsweise einen Wecker, ein Auto und eine Banane „engagieren“, damit diese uns mit den Aufgaben helfen. Je nützlicher ein Produkt in der spezifischen Situation ist, umso zufriedener sind wir damit. Ziel des Ansatzes ist es also, die Jobs der Kunden zu identifizieren, analysieren und zu verstehen, um daraus Produkte zu entwickeln, die diese kaufen möchten.

Auch Jobs haben Gefühle

Viele Unternehmen fokussieren sich im Innovationsprozess auf den funktionalen Job ihrer Produkte und Dienstleistungen. Diese haben allerdings auch immer soziale und emotionale Dimensionen. Während die funktionale Dimension den praktischen Nutzen eines Produktes darstellt, fragt die emotionale Dimension, wie sich der Kunde während des Konsums fühlen möchte und die soziale Dimension, wie er von anderen wahrgenommen werden will. Im Folgenden wird die Thematik beispielhaft an einem Kaugummi dargestellt:



Funktionaler Job: Zähne sollen gesäubert werden



Emotionaler Job: Ablenkung bei Nervosität



Sozialer Job: andere Personen sollen einen frischen Atem wahrnehmen

Neben den drei Jobdimensionen wird auch zwischen Main und Related Jobs unterschieden. Der Main Job beschreibt die zentrale Aufgabe des Produktes und ist meistens funktional. Daneben bestehen aber auch tieferliegende Aufgaben, die als Related Jobs bezeichnet werden und oft nicht auf den ersten Blick erkennbar sind. Ein Kaugummi sollte beispielsweise handlich genug sein, damit er in der Hosentasche transportiert werden kann. Gerade diese indirekten Ziele können den entscheidenden Unterschied machen und vielversprechende Ansatzpunkte für Innovationspotenziale bieten.

Jeder Job erzählt eine Geschichte

Ein weiteres wichtiges Tool der JTBD-Methode ist die Formulierung einer Job Story. Diese hält die wichtigsten Jobs fest und hilft dabei, sich auf die Bedürfnisse der Kunden, sowie die Situation, in der er sich befindet, zu fokussieren. Dadurch soll vermieden werden, dass bereits in Lösungen gedacht wird. Die Struktur einer Job Story sieht folgendermaßen aus:

*Wenn [Situation] ...
möchte ich [Ziel],...
damit [Nutzen] ...*

Am Beispiel Kaugummi könnte eine Job Story so formuliert werden: Wenn ich mehrere Stunden unterwegs bin, möchte ich etwas nutzen, das sich leicht transportieren lässt, meine Zähne säubert und mir einen frischen Atem verschafft, damit ich ohne Schamgefühl mit anderen Personen sprechen kann.

Doch wie wird die JTBD-Methode richtig angewendet und was gilt es zu beachten? Im Folgenden stelle ich ein JTBD-Workshop-Konzept vor, welches Sie mit ihrem Team anwenden können, um ein Gefühl für den Ansatz zu entwickeln.

JTBD-WORKSHOP-KONZEPT

Schritt 1: Main Jobs identifizieren

Versetzen Sie sich in die Lage ihrer Kunden. In welchen Situationen befinden sie sich, wenn sie Ihr Produkt kaufen? Was möchten sie in bestimmten Situationen erledigen? Welche funktionalen, emotionalen und sozialen Aspekte spielen dabei eine Rolle? Halten Sie ihre Ergebnisse auf blauen Post-its für funktionale, roten Post-its für emotionale und grünen Post-its für soziale Jobs fest.

Schritt 2: Related Jobs identifizieren

Versuchen Sie, die unbewussten Ziele Ihrer Kunden zu entschlüsseln. Verwenden Sie hierfür die 5-Why-Methode an den vorher identifizierten Jobs. Welche Related Jobs ergeben sich daraus? Halten Sie Ihre Ergebnisse auf Post-its fest. Fassen Sie ähnliche Ergebnisse anschließend zusammen.

Schritt 3: Job Stories entwickeln

Sie haben nun eine Vielzahl an Jobs gesammelt, die Ihre Kunden erledigen möchten, wenn sie Ihr Produkt nutzen. Entwickeln Sie Job Stories für die wichtigsten Ergebnisse.

Schritt 4: Non-Consumption aufdecken

Innovationspotenziale lassen sich auch aufdecken, wenn Sie untersuchen, warum Personen Ihr Produkt nicht nutzen. Überlegen Sie, an welchen Stellen und aus welchen Gründen Sie potenzielle Konsumenten verlieren könnten. Leiten Sie daraus ab, wie Sie dem entgegenwirken können und halten Sie die Ergebnisse auf Post-its fest.

Schritt 5: Innovationen entwickeln

Ziel der Übung ist es, Innovationen für Ihre Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder Marketingaktivitäten zu entwickeln. Stellen Sie sich hierfür die Frage, wie Sie die identifizierten Jobs Ihrer Kunden besser erfüllen sowie den Pain Points entgegen können und halten Sie Ideen für Neuheiten oder Verbesserungen fest.

Goldene Regel: Mit dem Kunden sprechen

Auch wenn das vorgestellte Framework einen hilfreichen Ansatz darstellt, um mit der Methode vertraut zu werden, ist der direkte Austausch mit den Kunden das wichtigste Element. Nur auf diese Weise lassen sich Zusammenhänge erkennen, die möglicherweise noch gar nicht berücksichtigt wurden. Essenziell ist es dabei, die richtigen Fragen zu stellen. Ein simples „Was wünschst du dir?“ wird keine versteckten Kundenbedürfnisse aufdecken. Stattdessen sollten die Nutzer befragt werden, in welcher Situation sie sich vor, während und nach dem Kauf befinden, wie sie das Produkt verwenden werden und was sie damit erreichen möchten. Besonders aufschlussreich kann mit Blick auf die Non-Consumption auch der Austausch mit Nicht-Konsumenten sein. Auf diese Weise können Jobs entdeckt werden, die das Produkt aktuell noch nicht oder nicht gut genug erfüllt.

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“
-Henry Ford

Underperformed Jobs

Neben der Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen bietet der JTBD-Ansatz auch Potenziale, neue Innovationen auf den Markt zu bringen und sich damit stark von der Konkurrenz abzuheben. Hierfür werden schwach performte Jobs im Leben der Kunden aufgedeckt und neue Lösungen und Geschäftsmodelle rund um diese entwickelt. Folgende Fragestellungen eignen sich dafür:

- Welche Aufgaben wollen Personen vermeiden?
- Welche überraschende, nicht vorgesehene Verwendung finden Nutzer für existierende Produkte?
- Welche eigenen Lösungen entwickeln Nutzer, weil es keine Produkte gibt, die den Job zufriedenstellend erfüllen?

FAZIT

Das Jobs To Be Done-Modell zeigt, dass nicht nur Design Thinking, Lego Serious Play & Co hilfreiche Innovationsmanagementansätze darstellen, um Kreativität im Unternehmen anzukurbeln. Es ist ein mächtiges und einfaches Tool zur Gestaltung von Innovationsprozessen, die vor allem kunden-zentriert sind und die Bedürfnisse der Konsumenten tatsächlich in den Mittelpunkt stellen. Ein Blick durch die Jobs To Be Done-Brille kann Unternehmen den entscheidenden Perspektivenwechsel bieten und den Weg zu erfolgreichen Innovationen leiten.



Weiterführende Links & Literaturempfehlungen:

BusinessPilot (2022). *Jobs to be done. Finde heraus, was Kunden wirklich wollen.*
<https://gruenderplattform.de/geschaeftsmodell/jobs-to-be-done>

Christensen C.M. et al. (2016). *Know Your Customers' "Jobs to Be Done"*. Harvard Business Review, September 2016.
<https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>

Coursera (2022). *Jobs To Be Done: Definition, Examples, and Framework for Your Business.*
<https://www.coursera.org/articles/jobs-to-be-done>

Eichsteller H. & Lorenz M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten.* Campus Verlag. S.88-91

Jordan P. (2021). *Jobs to Be Done Theorie – Finde heraus, warum Kunden deine Produkte und Dienstleistungen wirklich kaufen.* <https://deinsocialmediacoach.de/jobs-to-be-done-theorie/>

Mathis K. (2016). *Das Jobs-to-be-Done Framework.*
<https://katrin-mathis.de/blog/blogposts/das-jobs-to-be-done-framework/>

Nobel C. (2011). *Clay Christensen's Milkshake Marketing.*
<https://hbswk.hbs.edu/item/clay-christensens-milkshake-marketing>

Theel T. (2022). *5-WHY-METHODE – BEISPIEL ZUR ANWENDUNG.* <https://innoversitaet.de/5-why-methode-beispiel-zur-anwendung/>

Viguerie P. et al. (2021). *2021 Corporate Longevity Forecast.* Innosight Holdings LLC.
<https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/>

Kreativitätstechniken

& Ideen als Treiber der Disruption

von Katharina Reinhardt | Matrikel Nr. 45277

Innovation, Wandel, Disruption

Wir leben in einem Zeitalter, in dem der Eindruck entsteht, dass man mit jedem blinzeln die nächste große Entwicklung verpasst. Zwischen der Erfindung des Buchdrucks und der Dampfmaschine liegen immerhin 300 Jahre und im Zeitalter des Web 4.0 wird scheinbar ständig nebenbei eine Branche revolutioniert. Dabei ist die Disruption in aller Munde. Der Begriff der Disruption wurde bereits im Jahr 1997 Professor Clayton Christensen eingeführt und theoretisch definiert:

„Disruption ist ein wirtschaftlicher Prozess, durch den ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung die etablierte Ordnung in einem Markt verändert.“

Unternehmen wie Apple, Tesla oder Uber, gelten heutzutage als disruptive Kräfte, denn ihre Innovationen stellen einen echten Bruch mit der Vergangenheit dar und haben das Konsumentenverhalten deutlich geprägt.

Wie soll man gegen solche Innovationsprofis ankommen? Wer da den Überblick verliert und nicht innovativ handelt, hat keine Chance auf dem Markt zu bestehen. Unternehmen müssen sich ihr Alleinstellungsmerkmal und ihre einzigartige Position konstant erarbeiten und sich mit der Gesellschaft weiterentwickeln. Genau dafür gibt es Innovationsmanagement. Der Nationalökonom Joseph Schumpeter (1883-1950) beschreibt den Zweck des dessen als „kreative Zerstörung“, also als die Ablösung eines Bestehenden durch etwas Besseres oder neues. Betriebliches

Innovationsmanagement zielt natürlich in erster Linie auf Wertsteigerung eines Unternehmens ab. Um letztendlich innovative Geschäftsmodelle und zu verfolgen, braucht es zunächst die passende Idee. Diese zu finden, stellt in der Regel auch mit die größte Hürde dar. Fragt man 100 Kreative danach, wie sie auf Ideen kommen, bekommt man womöglich 100 verschiedene Antworten. Das bedeutet aber nicht, dass man keine klaren Prozesse beschreiben könnte. Ideenfindung ist zwar keine Mathematik, aber trotzdem kann man Prozesse definieren. Deshalb wurden Kreativitätstechniken entwickelt.

Aktivierungstechniken

Hier geht es zunächst darum, warm zu werden und die Kreativität anzuregen, man muss noch keine konkrete Idee im Kopf haben.

	Zweck	Ablauf
Torrance Kreise	<i>Diese Methode dient der Erklärung und Förderung von zwei Erfolgsfaktoren für Kreativität: Fluency (Fluss der Ideen) und Flexibility (Vielfalt der Ideen).</i>	<i>Hier werden zunächst sechs einfache Kreise auf ein Blatt Papier gemalt. Dann geht es um Kreativität: Was kann man aus den Kreisen machen? So entstehen sechs neue Zeichnungen.</i>
Büroklammer 2.0	<i>Was kann man noch alles aus einer Büroklammer machen? Diese Technik hilft die eigene funktionale Fixiertheit zu reduzieren.</i>	<i>Man nimmt eine oder mehrere Büroklammern zur Hand und überlegt sich, was man daraus durch verformen und zusammenfügen noch machen könnte.</i>

Techniken zur Ideenfindung

Hier lässt man seinen Gedanken freien Lauf und denkt je nach Technik drauf los. Die meisten Techniken funktionieren besonders gut im Team.

	Zweck	Ablauf
3-6-5 Methode	<i>Bei dieser Brainwriting-Technik können innerhalb von kurzer Zeit in Zusammenarbeit maximal 108 Ideen aus den verschiedensten Perspektiven entstehen.</i>	<i>Sechs Teilnehmende entwickeln je drei Ideen zu einer Problemstellung auf einem Blatt Papier. In fünf Runden wird das Blatt jeweils weitergegeben und die Ideen der Vorgänger weiterentwickelt.</i>
Reverse Brainstorming	<i>Das Problem wird nicht auf schnellstem Wege gelöst, sondern es wird ein kleiner Umweg genommen. So fällt die Problemlösung leichter.</i>	<i>Die Ausgangssituation zunächst gedanklich verschlechtert. Dafür werden dann Lösungen gesammelt. Vielleicht sind die Lösungen für das Ursprungsproblem nützlich?</i>
World Café	<i>Gruppen von jeweils 4-6 Personen entwickeln an Tischen wie im Café parallel Ideen, Lösungen und Antworten zu vorgegebenen Fragestellungen. Dabei geht es vor allem um den konstruktiven Austausch.</i>	<i>Die Tische bearbeiten unterschiedliche Fragen, die über die Runden gleich bleiben und die Gäste wechseln jede Runde. Die wichtigsten Ergebnisse werden notiert und dienen als Arbeitsgrundlage für die nächste Gruppe. Zuletzt werden zentrale Ergebnisse präsentiert.</i>

Techniken zur Ideenverbesserung

Hier werden bestehende Ideen geprüft und von allen Seiten beleuchtet, so kann man am Ende die besten Einfälle identifizieren.

	Zweck	Ablauf
SCAMPER	Die Betrachtung einer Fragestellung bzw. Problems aus sieben Perspektiven hilft bei der Weiterentwicklung von bereits existierenden Ideen.	Im Team oder alleine werden bestehende Ideen aus sieben Perspektiven betrachtet und verändert. Daraus wird dann das bestmögliche Gesamtkonzept erstellt: <i>Substitute (Ersetzen), Combine (Kombinieren), Adapt (Anpassen), Modify (Verändern), Put to another use (Verwendung), Eliminate (Entfernen), Reverse (Umkehren).</i>
Walt-Disney-Methode	Der systematische Perspektivwechsel dieser Methode zwingt die Teilnehmenden einseitige Denkmuster zu durchbrechen. Sie beinhaltet sowohl Ideenfindung (als Träumer) als auch Ideenverbesserung (als Realist) und Ideenbewertung (als Kritiker)	In drei Runden schlüpfen die Teilnehmenden in verschiedene Rollen. Der Träumer generiert Ideen, ohne sich Gedanken über deren Realisierbarkeit zu machen. Der Realist konzentriert sich auf das Machbare und sucht pragmatische Handlungsmöglichkeiten. Der Kritiker überlegt Stärken und Schwächen von Ideen. Während einer Runde haben alle die gleiche Rolle. Wenn man in der genannten Reihenfolge vorgeht, entstehen am Ende gut ausgearbeitete Konzepte.

Take-Aways und Tipps

Letztendlich gibt es also doch viele Wege zu neuen Ideen zu gelangen und insgesamt Innovativer zu werden. Man darf sich nur nicht von vornherein selbst blockieren und glauben, nur andere könnten gute Ideen haben. Natürlich reicht nicht nur eine ausgearbeitete Idee um in unserer disruptiven Wirtschaft zu bestehen. Wer jedoch agil bleibt, immer einen Schritt vorausdenkt und Innovationsmanagement fördert erfüllt bereits die wichtigsten Voraussetzungen für ein zukunftsfähiges Unternehmen. Wenn man aber doch einmal nicht weiter kommt, gibt es ein paar nützliche Tipps, wieder in den kreativen Fluss zu gelangen.

- **Teilt alle Gedanken mit, egal wie absurd sie euch vorkommen. Aus allem kann eine große Idee entstehen.**
- **Setzt euch nicht zu sehr unter Druck! Weder psychisch noch durch äußerliche Einflüsse wie Zeit oder das Vergleichen mit anderen.**
- **Einfach mal eine Pause machen, Aufstehen und spazieren gehen und bestenfalls den Ort zum Nachdenken verändern**
- **Teampartner tauschen, frischen Wind reinbringen: Sprich mit jemandem, der gar nichts mit dem Projekt zu tun hat.**
- **Lass dich inspirieren: Hör Musik, schau Videos, such nach Benchmark-Ideen.**
- **Nicht aufgeben!**

Quellen und weiterführende Literatur

- Atelier der Ideen. (o. D.-a). Kreativitätstechniken und Ideenfindung für mehr Ideen - Ideenfindung. <https://www.ideenfindung.de/%C3%9Cbersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung.html>
- Barth, P. (2020a). Das Buch für Ideensucher: Denkanstöße und Kreativitätstechniken - Tipps zur Ideenfindung in 2. Auflage (2. Aufl.). Rheinwerk Design.
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (o. D.-a). Video-Tutorials & Downloads: Kapitel 3. Fit4GF-Digital. <https://www.fit4gf-digital.de/video-tutorials-downloads-k3/>
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019a). Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter: Souveräne Performance in 8 Schritten. Mit Video-Tutorials (1. Aufl.). Campus Verlag.
- Möhrle, M. G. (2018a). Innovationsmanagement. In Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovationsmanagement-39822>
- Trendsformative. (2020a, September 3). Disruption - warum sich die Welt immer schneller verändert. [https://trendsformative.com/de/disruption-warum-sich-die-welt-immer-schneller-verändert/](https://trendsformative.com/de/disruption-warum-sich-die-welt-immer-schneller-veraendert/)

Esther Stein

LEGO® SERIOUS PLAY®

**Mit der innovativen Methode
Kreativität und Strategie
vereinen**



Mit kleinen Steinchen und Figuren, die als Kinderspielzeug gelten, erfolgreiche Innovationen schaffen? Der Artikel erklärt, wie Unternehmen mithilfe von LEGO® SERIOUS PLAY® erfolgreiche Konzepte entwickeln können. Dazu wird der Experte Lukas Keicher, der am Fraunhofer IAO in Stuttgart LEGO® SERIOUS PLAY® Workshops anbietet, interviewt.

Innovations- Management

Innovationen spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg eines Unternehmens und können dessen Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen. Das Innovationsmanagement befasst sich mit der Steuerung und Umsetzung innovativer Ideen und Projekte. Die Kreativkompetenz eines Unternehmens, also die Fähigkeit, neue und originelle Lösungen zu entwickeln, ist hierbei von großer Bedeutung. Workshopkonzepte und Innovationsansätze wie Design Thinking, die Blue Ocean Strategy oder Jobs to be done gewinnen an Bedeutung. Auch Kreativtechniken wie LEGO® SERIOUS PLAY® finden immer häufiger Platz im betrieblichen Umfeld.

„Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methodologie ist ein innovativer Prozess zur Verbesserung von Innovation und Unternehmensleistung. Basierend auf Untersuchungen, die zeigen, dass diese Art des praktischen Lernens zu einem tieferen, sinnhafteren Verständnis der Welt und ihrer Möglichkeiten führt, vertieft die LEGO SERIOUS PLAY-Methodologie den Reflexionsprozess und unterstützt einen effektiven Dialog – für alle Beteiligten in einem Unternehmen. Es ist ein innovativer, experimenteller Prozess, der entwickelt wurde, um Innovation und Unternehmensleistung zu verbessern.“ (LEGO®)

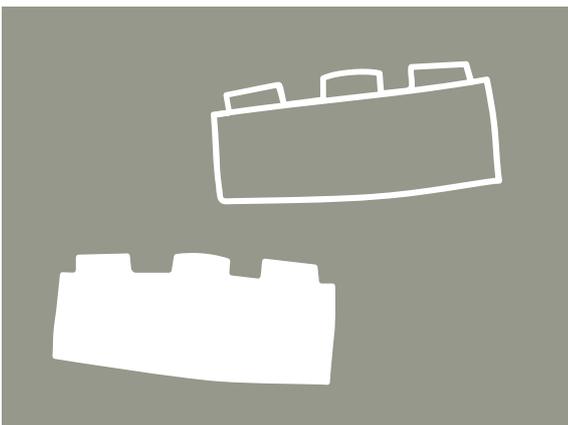
**LEGO®
SERIOUS PLAY®**

Vorteile der Methodik

- LEGO® SERIOUS PLAY® Workshops regen Teilnehmende dazu an, zu diskutieren, ihr Wissen auszutauschen, Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen.
- Der Spaßanteil sorgt für Abwechslung und motiviert die Teilnehmenden.
- Die Methode verbindet die Teilnehmenden und verbessert die Gruppendynamik. Sie nimmt den Fokus von der Position, der Herkunft, dem Geschlecht und anderen Unterschiedlichkeiten in Teams und sorgt somit für eine gemeinsame Sprache

Anforderungen an einen Workshop

Die Workshops sind rechtlich geschützt und dürfen nur von einem qualifizierten LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator durchgeführt werden. Um einen Workshop intern anzubieten, muss somit ein:e Beschäftigte:r eine viertägige Ausbildung durchlaufen. Dabei lernt die Person die Kernmethode sowie verschiedene Anwendungstechniken kennen, um im Workshop zu einem optimalen Ergebnis hinzuleiten. Gibt es im Unternehmen keine:n ausgebildete:n Facilitator, können Workshops extern gebucht werden.



Interview mit Lukas Keicher

Lukas Keicher vom Fraunhofer IAO nutzt in einem seiner Workshops ebenfalls die Methodik von LEGO® SERIOUS PLAY®. Er ist Teil des Business Innovation Engineering Center (BIEC), das sich damit beschäftigt, wie mittelständige Unternehmen die Potenziale der Digitalisierung für sich nutzen können. Lukas bietet zusammen mit seiner Kollegin Anne Spitzley einen Workshop zur kreativ-analytischen Entwicklung neuer Geschäftsmodellinnovationen an und setzt dabei unter anderem die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ein.

Wie kam es zur Idee des Workshops und wie bist du auf das Thema Lego® Serious Play® gekommen?

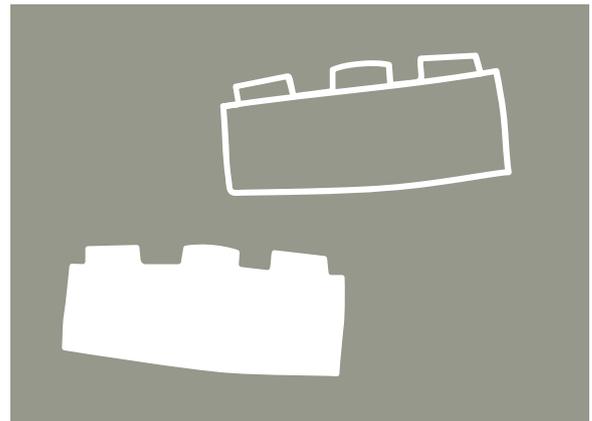
Der Innovationsansatz des BIEC-Projekts basiert auf einer intelligenten Verknüpfung der kreativen und analytischen Hirnhälften des Menschen. Um erfolgreiche Innovationen zu entwickeln, sollte der Prozess im besten Fall also mit Methoden für beide Hirnhälften unterstützt werden. Anne ist schon seit einigen Jahren ausgebildeter LEGO® Serious Play® Facilitator und im Rahmen des Projekts hatten wir die Möglichkeit ein Konzept zu entwickeln, mit dem die Entwicklung (digitaler) Geschäftsmodellinnovationen unterstützt werden soll. So kamen wir auf die Idee ein Workshopkonzept zu erarbeiten, im Rahmen dessen sowohl kreativitäts-fördernde Methoden (in dem Fall LEGO® Serious Play®) als auch Werkzeuge zur Unterstützung der analytischen Fähigkeiten von Menschen zum Einsatz kommen.

Was ist das Ziel des Workshops?

Ziel des Workshops ist es durch methodische und softwaretechnische Elemente Unternehmen bei der Entwicklung von (digitalen) Geschäftsmodellinnovationen zu unterstützen. Wir helfen den Teilnehmenden, das bestehende Geschäftsmodell zukunftsfähig weiterzuentwickeln oder neue, innovative Ideen zu entfalten.

Wie werden die Teilnehmenden im Workshop dazu angeregt, kreativ zu denken und neue Ideen zu entwickeln?

Durch die Kreativitätsmethode LEGO® Serious Play®. Durch das haptische Element und die Verknüpfung von Hand und Hirn wird die Kreativität angeregt. Gruppenarbeit bzw. Gruppendiskussionen fallen durch das plastische Darstellen von Ideen leichter. Elemente dieser Spielvariante versetzen bislang ungenutzte Hirnareale in Aktivität. Sie regen zum kreativen Denken an und setzen neues Wissen frei.



Gibt es neben LEGO® SERIOUS PLAY® weitere Werkzeuge, die im Workshop genutzt werden?

Viele Unternehmen fragen sich, ob das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig aufgestellt ist. Um diese Frage zu beantworten, nutzen wir als zusätzliches Element eine KI, um bereits umgesetzte, digitale Geschäftsmodellinnovationen anderer Unternehmen auszuwerten. Zur Identifizierung erfolgreicher Geschäftsmodelle werden sehr große Datenmengen mit Hilfe maschineller Sprachverarbeitung automatisiert durchsucht. Die KI unterstützt uns hierbei, indem sie in der Lage ist, nicht nur bestimmte Stichworte zu finden, sondern vielmehr die Bedeutung von Worten in Texten versteht. Sie hat gelernt, wann ein identifiziertes Beispiel eines Geschäftsmodells für uns relevant ist und wertet dieses analytisch aus.

Welche Erfolge konnten bereits durch eure Workshops erzielt werden?

Zufriedene und inspirierte Teilnehmende mit neuen Ideen für ihr eigenes Geschäftsmodell. Konkret umgesetzte Projekte gibt es bislang leider noch nicht, da der Fokus des BIEC-Projekts auf dem Wissenstransfer lag. Vielleicht kommt es bei zukünftigen Workshops aber noch dazu.

Key Takeaways

- Kreativtechniken sind ein wesentlicher Bestandteil des Innovationsmanagements.
- Die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode ist ein geschütztes Konzept und wird beispielsweise in Unternehmensworkshops angeboten.
- Mit LEGO® SERIOUS PLAY® werden das haptische Kreieren und das Denken verknüpft und somit bisher ungenutzte Hirnareale aktiviert, die für neue und innovative Ideen sorgen.

Quellen und weiterführende Informationen

Eichsteller, Harald; Lorenz, Michael (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Frankfurt/ New York: Campus Verlag

Fraunhofer IAO (2023): Mit Lego® Serious Play® kreativ-analytisch neue Geschäftsmodelle entwickeln. Kleine Steine und Künstliche Intelligenz als Inspirationsquelle nutzen. Online: <https://www.iao.fraunhofer.de/de/veranstaltungen/2023/lego-serious-play-geschaeftsmodelle-entwickeln.html> (Stand: 04.02.2023)

Lego (o.J.): SERIOUS PLAY®. Online: <https://www.lego.com/de-de/themes/serious-play/about> (Stand: 04.02.2023).

Seriousplay Community (o.J.): Ausbildung in der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode. Wie wird man zertifizierter Facilitator und warum? Online: <https://seriousplay.community/dach/lego-serious-play-ausbildung/> (Stand: 04.02.2023)

Zenk, Lukas et. al. (2021): Alone but together: Flow experience and its impact on creative output in LEGO® SERIOUS PLAY®. In: European Journal of Innovation Management, Vol. 25, Nr. 6, S. 340-364.



Quelle: pexels.com

Ein Artikel von
Kathrin Salm

Wirksames Innovationsmanagement kann Unternehmen dabei helfen, Trends voraus zu sein, Effizienz zu verbessern und neue Einnahmequellen zu erschließen. Die Blue Ocean Strategie ist eine wichtige Innovationsmethode, mit Hilfe derer durch Nutzeninnovationen neue Märkte erschlossen werden. Wie aber kann eine solche Innovation geschaffen werden? In diesem Artikel wird die Blue Ocean Strategie am Beispiel von LUSH Cosmetics aufgeschlüsselt.

Was ist die Blue Ocean Strategie?

Die Blue Ocean Strategie ist eine Unternehmensstrategie, die von W. Chan Kim und Renée Mauborgne, ProfessorInnen am INSEAD und Co-Direktoren des INSEAD Blue Ocean Strategy Institute, entwickelt wurde. Die Strategie basiert auf der Idee, einen neuen Markt, einen "Blauen Ozean", zu schaffen, anstatt auf einem bestehenden Markt, einem "Roten Ozean", zu konkurrieren, auf dem der Wettbewerb sehr stark ist.

Ein Unternehmen kann einen Blue Ocean schaffen, indem es sich auf Wertinnovation konzentriert, d. h. sowohl für das Unternehmen als auch für seine KundInnen einen Wert schafft, der von der Konkurrenz nicht angeboten wird. Dies kann geschehen, indem ein einzigartiges Produkt oder eine

einzigartige Dienstleistung angeboten wird, die die Bedürfnisse eines neuen oder unterversorgten Marktes erfüllt, oder indem ein ähnliches Produkt oder eine ähnliche Dienstleistung auf eine neue oder innovative Weise angeboten wird.

Das ERSK-Quadrat

Das ERSK-Quadrat gibt vier Bereiche vor, die Unternehmen in der Anfangsphase der Blue Ocean Strategie gezielt hinterfragen können:



Quelle: Eigene Darstellung nach blog.hubspot.de/sales/blue-ocean-strategie

Die vier Bereiche des ERSK-Quadrats

Eliminieren: Faktoren entfernen, die als störend empfunden werden.

→ Welche Faktoren, die nicht zwingend etwas mit der Kernkompetenz zu tun haben, kann ich aussparen?

Reduzieren: Merkmale verringern, die für die Zielgruppe unwichtig sind.

→ Gibt es Faktoren, die lediglich Mitläufer sind, aber keine Hauptbestandteile oder Definitionsmerkmale des Produkts?

Steigern: Die Bedeutung/Wirkkraft der wichtigsten Merkmale noch erhöhen.

→ Welche Faktoren können bis weit über den Standard der Branche gesteigert werden?

Kreieren: Neue Merkmale schaffen

→ Welche Faktoren, die noch nie von der Branche geboten wurden, können kreiert werden?

Die Blue Ocean Strategie am Beispiel von LUSH Cosmetics

LUSH Cosmetics hat die Blue Ocean Strategie genutzt, um ein einzigartiges und erfolgreiches Wertangebot in der Kosmetikbranche zu schaffen. Das Unternehmen wurde 1995 mit dem Ziel gegründet, natürliche, handgemachte Kosmetika anzubieten, die frei von synthetischen Inhaltsstoffen und Tierversuchen sind. Dies war eine Abkehr von der traditionellen Kosmetikindustrie, die von massenproduzierten, chemisch formulierten Produkten dominiert wurde, die häufig an Tieren getestet wurden.

In Bezug auf die Blue Ocean Strategie untersuchten die GründerInnen die vier Handlungsfelder, um eine innovative Wertschöpfung zu erzielen. Sie erforschten alternative Branchen und bemerkten, dass es eine Nachfrage nach ethisch korrekten, umweltfreundlichen Kosmetika gibt. LUSH

hat sich die gesamte Käuferkette angesehen und potenzielle KundInnen identifiziert, die von den bestehenden Kosmetikangeboten nicht vollständig bedient wurden. Durch die gezielte Ansprache dieser Nicht-KundInnen konnte LUSH ein Wertangebot schaffen, das ihren Bedürfnissen entsprach und so neue KundInnen anziehen.

Weiterhin hat LUSH ergänzende Produkt- und Dienstleistungsangebote in Betracht gezogen und eine Komplettlösung für natürliche, ethische Kosmetik angeboten, die Produkte, Unterstützung und Aufklärung umfasst. Durch das Angebot einer vollständigen Palette von Produkten und Dienstleistungen konnte LUSH ein überzeugenderes Wertversprechen abgeben und so mehr Marktanteile erobern.



Quelle: lush.com

Das Engagement von LUSH in Bezug auf Wertinnovationen eröffnete eine völlig neue Nische in der Kosmetikindustrie und ermöglichte dem Unternehmen, nachhaltig erfolgreich zu sein. Der Erfolg zeigt, dass die Blue Ocean Strategie für Unternehmen ein wirksames Mittel zur Schaffung zusätzlicher Wachstumsmöglichkeiten und zur Erzielung nachhaltiger Erfolge ist.

Value Chart

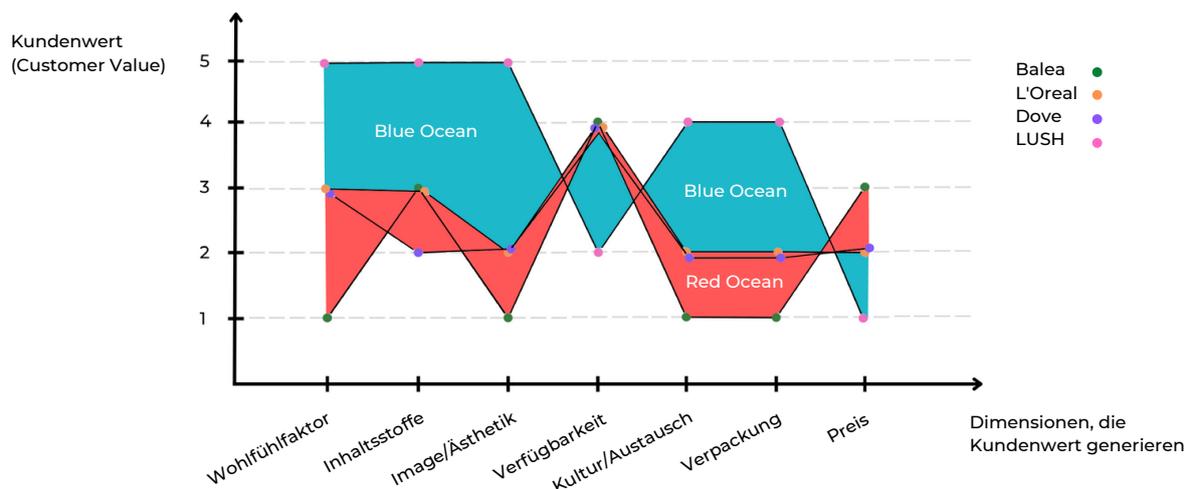
Ein Value Chart ist ein Instrument zur Bewertung des Wertversprechens eines Unternehmens oder Produkts. Dabei handelt es sich in der Regel um eine grafische Darstellung der Vorteile, die ein Unternehmen oder ein Produkt den KundInnen bietet, zusammen mit dem Customer Value, der mit diesen Vorteilen

verbunden ist. Nach der Analyse der Dimensionen, die bei der Konkurrenz Kundenwert generieren, werden diese auf einer Skala von 1 bis 5 bewertet. Die Punkte jeder Dimension werden anschließend miteinander verbunden. Die Verbindungslinien und Zwischenräume zeigen den hart umkämpften Roten Ozean.

Das Chart zeigt den Markt der Kosmetikbranche für Pflegeprodukte vor einigen Jahren. Eingezeichnet sind die Wertkurven von drei bei dm erhältlichen Produkten. Aus der rot eingezeichneten Fläche ergibt sich der "Rote Ozean". Die blaue Fläche hingegen steht für neues Marktpotential in unerforschem Gebiet. Genau in diesem Bereich hat sich LUSH positioniert.

Key Learnings & Take Aways

-  Um die Blue-Ocean-Strategie erfolgreich einzusetzen, sollten sich Unternehmen sich auf die Schaffung und Erfassung neuer Nachfrage konzentrieren, anstatt um einen Anteil an der bestehenden Nachfrage zu kämpfen.
-  Im direkten Vergleich zu bestehenden Anbietern müssen Kundenwerte geschaffen werden, die sich von der Konkurrenz entscheidend abheben.
-  Das Value-Chart und das ERSK-Quadrat sind wichtige Hilfsmittel, um den Erfolg der Blue-Ocean-Strategie sicherzustellen.



Quellen und weiterführende Inhalte:

Zhexembayeva, N. (2014). *Overfished Ocean Strategy: Powering Up Innovation for a Resource-Deprived World*. Berrett-Koehler Publishers.

Youds, H. (2023, 11. Januar). Lush's brand strategy: standing out from the competition. Scale Up Collective - Go-to-market for challenger brands. <https://thescaleupcollective.com/freetools/lushs-differentiation-brand-strategy>

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

Kim, C. W., Mauborgne, R., Proß-Gill, I. & Dierlamm, H. (2016). *Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt (2.)*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.

DIGITALE TRANSFORMATION



THE BIGGEST PART OF OUR DIGITAL
TRANSFORMATION IS CHANGING
THE WAY WE THINK.

– SIMEON PRESTON

Definition Digitale 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.

BEREIT FÜR DIE DIGITALE ZUKUNFT?

Wie sich Unternehmen für die Digitale Transformation rüsten können

von Celine Jörns

Kein einziges eigenes Ladengeschäft und trotzdem größter globaler Buchhändler. Kein einziges eigenes Hotel und trotzdem die Hotelkette mit den besten Bewertungen. Kein einziges eigenes Fahrzeug und trotzdem milliardenschwerer Mobilitätsanbieter. Wer sofort an Amazon, AirBnB und Uber denken muss, liegt damit goldrichtig. Doch was haben diese drei Unternehmen außer einem herausragenden globalen Unternehmenserfolg gemeinsam? Sie alle haben sich die Möglichkeiten digitaler Lösungen zu Nutze gemacht, neue disruptive Geschäftsmodelle entwickelt und damit etablierte Player ihrer Branchen verdrängt. Spätestens an dieser Stelle wird damit deutlich, welche Auswirkung die Digitalisierung auf die Wirtschaft hat und wie dringlich eine Anpassung der Strategiearbeit sowie eine Digitale Transformation etablierter Unternehmen ist.

Was bedeutet Digitale Transformation?

Durchforstet man die Medien nach einer allgemeingültigen Definition für die Digitale Transformation, sucht man vergeblich. Zudem fällt auf, dass die Begriffe Digitalisierung und Digitale Transformation häufig synonym verwendet werden, obwohl sie nicht dasselbe bedeuten. Die Digitalisierung beschreibt zunächst die reine Umwandlung analoger Informationen in digitale Daten, im weiteren Sinne aber auch die Ergänzung oder sogar

Ablösung analoger Prozesse durch Technologien. Digitale Transformation setzt zwar Digitalisierung voraus, geht aber darüber hinaus. Sie stellt als ganzheitlicher Prozess bestehende Geschäftsprozesse fortlaufend in Frage und beschreibt dabei bewusst herbeigeführte Veränderungen auf Basis digitaler Anwendungen. Diese dienen dazu, neue Wertschöpfungspotenziale zu erschließen und können sogar neue Geschäftsmodelle herbeiführen.

Digital Transformation – NOW!

Wie dringlich Digitale Transformation für Unternehmen ist, verdeutlichen ihre vier Eigenschaften:

Unausweichlich

Unumkehrbar

Ungeheuer schnell

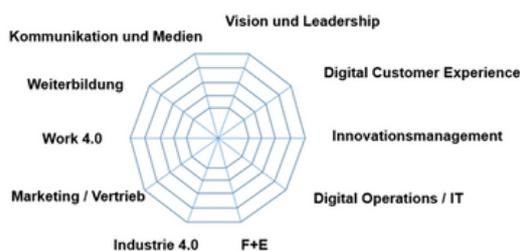
Unsicher

Sie ist unausweichlich, da Unternehmen den heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht mehr ohne digitale Lösungen begegnen können, sei es der demografische Wandel oder plötzliche Pandemien. Nutzer sind es zudem gewohnt, mit digitalen Lösungen zu leben und möchten nicht mehr auf sie verzichten, wodurch die Transformation unumkehrbar wird. Was heute noch im Trend ist, kann morgen schon veraltet sein – die ungeheure Schnelligkeit der

Digitale Transformation erfordert sofortiges Handeln. Damit geht auch Unsicherheit einher, denn das Tempo neuer Entwicklungen und Technologien sorgt dafür, dass nicht vorhersehbar ist, wer mit welchen Lösungen erfolgreich sein wird. Es wird deutlich, dass die Digitale Transformation nicht nur eine Modeerscheinung darstellt und für Unternehmen längst nicht mehr optional ist. Stattdessen müssen neue Innovationsmethoden entwickelt, Mitarbeiter mit digitalen Fähigkeiten ausgestattet und auch solide Geschäftsmodelle und -prozesse in Frage gestellt werden.

Ist Ihr Unternehmen bereit für die Digitale Transformation?

Um zu überprüfen, ob das eigene Unternehmen für eine Digitale Transformation richtig aufgestellt ist, sollten Manager eine Analyse des Ist-Zustands durchführen. Dafür wird im Folgenden der Digital Readiness Index vorgestellt (s. Eichsteller & Lorenz, 2019 in Anlehnung an diconium strategy). Das Modell besteht aus zehn Dimensionen, die hinsichtlich ihrer digitalen Einsatzfähigkeit bewertet werden. Dabei kann das spinnennetzartige Tool individuell über Prozentsätze oder Scoring-Modelle skaliert werden. Ziel ist es, den Ist- und Soll-Zustand innerhalb des Modells zu visualisieren, indem die Scores im Spinnennetz eingetragen werden.



Vision & Leadership: Hat das Management eine klare Vorstellung davon, wie sich die Digitalisierung auf Unternehmen, Positionierung und Wertschöpfung auswirkt?

Digital Customer Experience: Bietet das Unternehmen ein digitales Kundenerlebnis und reagiert schnell auf veränderte Kundenbedürfnisse?

Innovationsmanagement: Ist das Innovationsmanagement des Unternehmens gut aufgestellt?

Digital Operations/IT: Ist die IT-Ausstattung und das IT-Budget im Vergleich zum Wettbewerb überdurchschnittlich gut?

Forschung & Entwicklung: Stehen F+E die neuesten besten Systeme und Kapazitäten zur Verfügung?

Industrie 4.0: Bestehen Kompetenzen für die Industrie 4.0, Potenziale für IoT und Schnittstellen für eine digitale Lieferkette?

Marketing/Vertrieb: Werden digitalen Ansätze in Marketing/Vertrieb genutzt (Echtzeitdatenanalyse, dynamisches Pricing, Personalisierung etc.)?

Work 4.0: Wie flexibel sind Verwaltung, Arbeitszeit, Arbeitsorte und Rahmenbedingungen für Mitarbeiter im Unternehmen?

Weiterbildung: Bestehen Maßnahmen zur Weiterbildung des Managements und der Mitarbeiter im Hinblick auf digitale Fähigkeiten?

Kommunikation und Medien: Wird die Notwendigkeit digitaler Transformation im Unternehmen kommuniziert?

Startups als Booster auf dem Weg zur Digitalen Transformation

Als besonders innovativ und ready für die digitale Welt gelten Startups. Die Zusammenarbeit und Kooperation mit jungen Firmen stellt deshalb eine vielversprechende Möglichkeit für etablierte Unternehmen dar, um ihre Digitalstrategie voranzutreiben. Die beiden Partner können dabei gegenseitig voneinander profitieren. Während Startups neue Ideen leichter am Markt testen können, mehr digitales Know-How haben und erfahren mit dem Einsatz neuer Technologien sind, ermöglichen etablierte Unternehmen Zugang zu ihrem breiten Netzwerk und bieten Kapital für eine Expansion. Von Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Projekt-

Kooperationen, Co-Creation, Joint Ventures, Inkubatoren, Acceleratoren bis hin zu Übernahmen gibt es zahlreiche Möglichkeiten einer Zusammenarbeit, die das Management in Betracht ziehen sollte. Eine Befragung von 604 Unternehmen im Auftrag des Digitalverbands Bitkom zeigt allerdings, dass nur jedes vierte Unternehmen mit Startups kooperiert und damit Chancen im Zuge der Digitalen Transformation verpasst. „Kaum ein Unternehmen wird in Zukunft noch ohne digitales Geschäftsmodell auskommen. Gerade für den Mittelstand ist die Zusammenarbeit mit Startups oft der beste Weg, Zugang zu neuen Technologien und digitalen Innovationen zu bekommen“, so Bitkom-Präsident Achim Berg.

Auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz unterstützt die Kooperation zwischen Unternehmen und Startups mit der Digital Hub Initiative. Unternehmen können sich hierbei an zwölf verschiedene Digital Hubs mit unterschiedlichen Branchenschwerpunkten wenden und werden mit Startups zusammengebracht, um sich auszutauschen und digitale Lösungen zu entwickeln. Einer dieser Kompetenzstandorte ist Mannheim / Ludwigshafen mit dem 5-HT Digital Hub Chemistry & Health. Wie die Digitale Transformation in der Chemie-Branche voranschreitet und was es bei der Kooperation mit Startups für chemische Unternehmen zu beachten gilt, erzählen uns die beiden Geschäftsführer des Hubs.



Experteninterview mit Stefan Kohl & Dr. Frank Funke



Stefan Kohl und Dr. Frank Funke sind die beiden Geschäftsführer des 5-HT Digital Hub Chemistry & Health. Als zentraler Vermittler bietet dieser etablierten Unternehmen, Startups, Investoren und weiteren Akteuren die Möglichkeit, sich zu vernetzen, zu kooperieren und co-entwickeln, um digitale Lösungen zu fördern und die Digitalisierung zu beschleunigen. Die Schwerpunkte liegen auf der digitalen Chemie- und Gesundheitsindustrie.

Was sind die aktuellen Herausforderungen in der Chemischen Industrie im Zusammenhang mit der Digitalen Transformation?

Insbesondere die Chemische Industrie steht aktuell vor einer generellen Neubewertung hinsichtlich ihrer zukünftigen Strategie und Ausrichtung. Durch die Coronakrise und erst recht durch die Ukraine-Krise sowie den European Green Deal müssen neue Strategien erarbeitet werden, die auch Auswirkungen auf die Digitale Transformation haben. Aktuell lassen sich vielfach Produkte (z.B. Düngemittel), deren Ausgangsprodukt Gas ist, in Europa kaum wirtschaftlich herstellen. Viele Anlagen sind abgeschaltet, andere arbeiten nur eingeschränkt. Durch den European Green Deal werden zusätzliche Auflagen für die Produktion sehr vieler Chemikalien erhöht. Diese werden künftig wohl eher in anderen Teilen der Erde produziert und dann nach Europa exportiert. Dementsprechend wird die digitale Nachverfolgbarkeit und Kontrolle der Lieferketten weiter steigen. Im Logistikbereich wird es deshalb zu einer weiteren Zunahme der Digitalisierung kommen. Die Digitalisierung von Produktions-

anlagen in Deutschland wird sich eher verlangsamen, weil noch nicht abschließend klar ist, ob Produktionen nicht komplett ins außereuropäische Ausland verlagert werden.

Wie reagiert das Management chemischer Unternehmen Ihrer Erfahrung nach auf die Digitale Transformation?

Hier gibt es keinen eindeutigen Trend. Die Digitale Transformation wird immer dort vom Management vorangetrieben, wo tatsächlich kurzfristige Kosteneinsparungen zu realisieren sind oder wo regulatorische Vorgaben dies erzwingen, z.B. bei der Erhebung von Daten. Vielfach haben wir aber auch den Eindruck, dass auch nur das Top-Management von der Digitalen Transformation spricht, weil dies zum guten Ton gehört, während selbst einfachste Tätigkeiten in Chemieunternehmen wie das Erfassen und Übertragen von Messergebnissen noch händisch erledigt werden.

Wie schlägt sich die chemische Industrie im Vergleich zu anderen Branchen zum Thema Digitale Transformation?

Glaubt man verschiedenen Umfragen ist die chemische Industrie leicht überdurchschnittlich zu anderen Branchen hinsichtlich der Digitalisierung aufgestellt. Dies hat sicher damit zu tun, dass schon vor Jahrzehnten die Leitstände in Chemiefabriken digitalisiert wurden, als der Begriff Digitalisierung noch gar nicht gebräuchlich war.

Was müssen etablierte Chemieunternehmen oder Mittelständler bei einer Kooperation mit Startups beachten?

Grundsätzlich sollte Zeit und Geld für Innovationsprojekte bereitgestellt werden. Häufig sind die Fachabteilungen bereits ausgelastet und es stehen weder Personal noch Budget für die Evaluierung und die mögliche

Implementierung von Startup-Lösungen zur Verfügung. Es reicht aber nicht, einfach nur einen Innovationsmanager einzustellen und zu sagen, wir beschäftigen uns mit Startups. Unternehmen brauchen auch die entsprechenden Rahmenbedingungen und Prozesse, um tatsächlich mit Startups zu interagieren. Zunächst einmal muss so klar wie möglich definiert werden, für welche Probleme das Unternehmen eine Lösung sucht. Diese Definition des Suchfelds sollte unter Berücksichtigung des Fachbereichs oder noch besser durch den Fachbereich selbst erarbeitet werden. Wenn klar ist, welche Herausforderungen es in den einzelnen Bereichen gibt, kann die Innovationsabteilung deutlich zielgerichteter nach Startup-Lösungen suchen.

Wie ist das Management chemischer Unternehmen Ihrer Erfahrung nach gegenüber einer Zusammenarbeit mit Startups als Bestandteil ihrer Digitalstrategie eingestellt?

Das Management steht einer Zusammenarbeit mit Startups eher zurückhaltend gegenüber. Zwar hat man verstanden, dass Startup-Lösungen durchaus die Innovation im eigenen Unternehmen vorantreiben, die Erfahrung in größeren Unternehmen hat aber oftmals gezeigt, dass Startups die Komplexität nicht bewältigen können. Das führt teilweise zu einer gewissen Zurückhaltung. Die Digitalstrategie des BMWK spielt hier keine Rolle, da diese zur Zeit nur in Fachkreisen zwar bekannt, jedoch auch hier kaum verstanden ist.

Welche Handlungsempfehlungen können Sie abschließend zum Umgang mit der Digitalen Transformation in der Chemie-Branche geben?

Grundsätzlich muss man bei der digitalen Transformation in der Chemiebranche auf den jeweiligen Einzelfall abstellen. Produzierende Unternehmen sind anders zu betrachten als Unternehmen, die z.B. im Chemikalienhandel oder -distribution tätig sind. Vieles hängt oft von der Firmenphilosophie und der Einstellung des Managements und der Mitarbeiter für dieses Thema ab. Grundsätzlich kann man aber sagen, dass es aus unserer Sicht entscheidend darauf ankommt, dass man klar abgegrenzte Projekte definiert, deren Größe eine tatsächliche Realisierung wirklich ermöglichen und sicher erscheinen lassen. Ausgehend von diesen Erfolgen kann man dann weitere Schritte im Rahmen seiner digitalen Agenda planen und die benötigten Mitstreiter von diesem Weg überzeugen und mitnehmen.

KEY TAKEAWAYS



- Hinterfragen Sie fortlaufend ihre Geschäftsmodelle & -prozesse
- Überprüfen Sie die Digital Readiness Ihres Unternehmens und setzen Sie Schwerpunkte für Ihre Digitalstrategie
- Halten Sie Ausschau nach digitalen Startup-Lösungen, um ihre Digitalstrategie voranzutreiben
- Definieren Sie dafür deutlich für welche Probleme Sie Lösungen benötigen – am besten direkt in der Fachabteilung
- Planen Sie ausreichend Ressourcen für Digitalprojekte ein
- Kommunizieren Sie die Notwendigkeit der Digitalen Transformation im Unternehmen und überzeugen Sie Ihre Mitarbeiter

Weiterführende Links und Literaturempfehlungen:

5-HT Digital Hub Chemistry & Health (2023). <https://www.5-ht.com/>

Eichsteller H. & Lorenz M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten*. Campus Verlag. S.88-91

Eichsteller H. & Schwend A. (2017). *Herausforderung Digitale Transformation*. Bundesanzeiger Verlag.

Krcmar H. (2018). *Charakteristika digitaler Transformation*. In C. Oswald und H. Krcmar (Hrsg.) *Digitale Transformation*. Springer Gabler. S. 5-10

Reinhardt K. (2020). *Digitale Transformation der Organisation*. Springer Fachmedien.

Röhl K.H & Engels B. (2021). *Mehr Kooperation von Start-ups und Mittelstand als Chance für Digitalisierung und Innovationen*. Wirtschaftsdienst 101. S. 381-386 <https://doi.org/10.1007/s10273-021-2922-5>

Streim A. (2022). *Deutsche Unternehmen haben keine Zeit für Startups*. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Unternehmen-Kooperation-Startups-keine-Zeit-Geld-Kontakte>



Gast Expertin
Nina Scavello

Teresa Sommer



DIE CHANCEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Vom StartUp zum Großunternehmen:

Die digitale Transformation ist unausweichlich - das hat die Corona-Pandemie mehrfach gezeigt.

Was ist damit gemeint? Die digitale Transformation beschreibt einen Veränderungsprozess mit konkreter Zielsetzung. Wer seine Geschäfte nicht transformiert und in die digitale Welt umzieht, also digitalisiert, verliert langfristig. Daher ist es nicht verwunderlich, dass die digitale Transformation in der politischen Agenda heiß diskutiert wird. Schließlich hängt die Wirtschaft maßgeblich davon ab. Doch nicht allen Politiker:innen ist diese Relevanz bewusst, obwohl sie selbst als Individuen durchaus betroffen sind.

Die Rede ist vom Faktor der Online-Präsenz der Politiker:innen. Denn auch Social Media beschleunigt die digitale Transformation von Unternehmen und Personen. Wer für digitale Transformation eintreten möchte, sollte mit gutem Beispiel vorangehen. Das finden die beiden Gründerinnen des StartUps Mecoa.

Nina Scavello und Giulia Fioriti bieten Social Media-Coaching per Online-Kurs für Politiker:innen und andere politische Akteure an. Sie zeigen den Amtsträger:innen dabei, wie sie sich im Netz besser präsentieren können. In einem Interview, erklärt Nina Scavello, wie sie zu diesem Geschäftsmodell kamen und welche Chancen die Digitalisierung für ihr Business eröffnet hat.

Digitalisierung

Mit Digitalisierung ist die Transformation von analogen Daten zu technischen Daten gemeint. Also beispielsweise der Prozess, bei dem Daten auf Papier auf ein digitales, elektronisches System umgezogen werden. Dies ist ein laufender Prozess.



Digitale Transformation

Bei der digitalen Transformation geht es jedoch um einen Veränderungsprozess, der es ermöglicht für alte Probleme digitale Lösungen zu finden. Die Digitalisierung ist dementsprechend eine Voraussetzung für die digitale Transformation.



Interview mit Nina Scavello,
Gründerin von Mecoa

Mecoa Mediencoaching:

- Social Media-Coaching für politische Akteure, Organisationen, Parteien und Gemeinden
- Verfolgen mit ihrem Konzept, Follower:innen zu Wähler:innen zu machen
- Ausgezeichnet mit dem Preis IDEENSTARK des Landes Baden-Württemberg

Social-Media-Coaching für Politiker:innen ist eine sehr spezifische Nische. Wie seid ihr zu diesem Thema gekommen?

Ich habe mein Studium in der Medienforschung abgeschlossen und anschließend als politische Referentin gearbeitet. In meiner Arbeit in der Politik habe ich gemerkt, wie groß der Bedarf an Digitalisierung ist. Politische Themen sind oft komplex und müssen besser und vor allem auf den richtigen Kanälen kommuniziert werden. Meine Geschäftspartnerin Giulia hat einen Masterabschluss in Business Management und hat für verschiedene Stiftungen das Social Media-Management geleitet. Im Endeffekt haben wir unsere Expertisen zusammengelegt und daraus ein Business gegründet. Unsere Vision ist es dabei, eine Brücke zwischen Gesellschaft und Politiker:innen zu schlagen. Wir sind das erste Unternehmen im DACH-Raum, das Social Media-Coaching als Online-Kurs anbietet und damit einzigartig mit unserem Arbeitsmodell.

Wie hat sich euer Arbeitsmodell seit der Corona-Pandemie verändert?

Ursprünglich sind wir mit eins zu eins Coachings oder Gruppen-Coaching-Terminen in Person gestartet. Das heißt, wir haben uns für alle Kund:innen persönlich Zeit genommen. Schnell haben wir dabei gelernt, dass dabei immer wieder dieselben Fragen zur Social Media-Nutzung aufkommen. Zudem verloren wir viel Zeit, da wir immer vor Ort sein mussten und konnten nur eine limitierte Anzahl an Kund:innen betreuen. Während Corona haben wir auf Online-Coachings umgestellt und konnten zum ersten Mal ortsunabhängig arbeiten. Wir haben dadurch sogar schon für eine Stiftung in Mexiko Coachings anbieten können. Um noch mehr Menschen zu erreichen, entwickelten wir schließlich mit der "Politik Akademie" einen reinen Selbstlernkurs. Politiker:innen und deren Referent:innen erhalten einen Online-Zugang zu all unseren Inhalten und können diese orts- und zeitunabhängig konsumieren.



Das dynamische Duo: Nina Scavello und Giulia Fioriti sind als Digital Natives am Puls der Zeit.

Nicht alle Politiker:innen haben die Relevanz der digitale Transformation begriffen - wie bringt ihr sie dazu, sich mit den sozialen Medien und ihrem eigenen Auftritt mehr zu beschäftigen?

Wir merken in unserer Arbeit oft, dass viele Politiker:innen ihr Budget noch altmodisch einsetzen.

Geld für Flyer und Printprodukte werden gerne ausgegeben. Ein Social Media-Coaching hat dabei nicht immer die oberste Priorität. Doch der Wandel der Gesellschaft spricht für uns: Immer mehr Menschen informieren sich über Social Media und lassen sich hier dementsprechend abholen. Einige Bevölkerungsgruppen erreicht man fast ausschließlich auf diesem Weg. Und wen das noch nicht überzeugt hat, der kann sich die neuesten Statistiken des Reuters Insitituts* anschauen. Alle Weichen stehen auf eine digitale Zukunft. Natürlich gibt es auch zahlreiche Positivbeispiele von Politiker:innen, die ihre Online-Präsenz zu ihrem Vorteil nutzen. Die nutzen wir natürlich auch gern als Vorzeigebispiel.

Ihr schreibt auf eurer Website, dass ihr zu den Native Usern gehört. Denkst du, dass Native User keine strategische Unterstützung benötigen?

Tatsächlich sind viele unserer Kund:innen jünger als man im ersten Augenblick annehmen würde. Das liegt vielleicht auch daran, dass sie die Relevanz eher verstehen. Meistens haben sie auch private Social Media-Kanäle. Diese unterscheidet sich jedoch noch einmal maßgeblich von einer professionellen Nutzung. Hier muss die Auswahl der Themen viel präziser erfolgen und auch das Wording muss stimmen, um Shitstorms zu vermeiden. Social Media ist eine Chance, aber sollte nicht leichtfertig genutzt werden.

Uns geht es nicht um die digitale Transformation als politisches Thema, sondern darum, Politiker:innen das Social-Media-Handwerk beizubringen, um in einer digitalisierten Welt mithalten zu können.

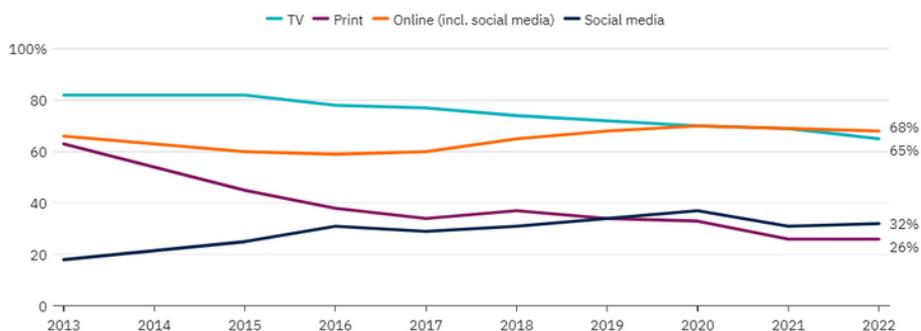
*Statistik Social Media als Nachrichtenquelle 2013-2022:

Wie aus dem "Reuters Institute Digital News Report" hervorgeht, nutzen 32% der Deutschen Social Media als Nachrichtenquelle. Das Fernsehen erlebt dagegen einen anhaltenden Rückgang und wurde längst vom Internet als Nachrichtenquelle überholt.

Sources of news

2013-2022

Germany



QUELLEN

Digitale Transformation:

- Eichsteller, H., & Lorenz, M. (2019). Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter: Souveräne Performance in 8 Schritten. Mit Video-Tutorials (1. Aufl.). Campus Verlag.
- Franzetti, C. (2019). Digitalisierung, digitale Transformation. In C. Franzetti (Hrsg.), *Essenz der Informatik* (S. 223–240). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58534-4_15
- Germany. (o. J.). Reuters Institute for the Study of Journalism. Abgerufen 21. Januar 2023, von <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2022/germany>
- Nachrichtennutzung über soziale Medien steigt: Wenn Weltgeschehen, dann Instagram. (o. J.). *Der Tagesspiegel Online*. Abgerufen 21. Januar 2023, von <https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/wenn-weltgeschehen-dann-instagram-5021347.html>
- Social Media Agentur Stuttgart | Politik, Wirtschaft, Verbände. (o. J.). mecoa. Abgerufen 21. Januar 2023, von <https://www.mecoa.de>

NEW WORK



WIR KÖNNEN DIE ZUKUNFT NICHT
VORAUSSAGEN, ABER WIR KÖNNEN
SIE GESTALTEN.

– PETER DRUCKER

Definition New Work

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

NEW WORK

DIE ENTSTEHUNG VON NEW WORK

Seit einigen Jahren wird der Begriff „New Work“ immer wieder in Zusammenhang mit der Gen Z gebracht.

Tatsächlich ist die Generation aber selbst hin- und hergerissen. 50% der Befragten wünschen sich feste Arbeitszeiten, weitere 50% gaben den Wunsch nach Flexibilität an. Eine weitere große Ambivalenz findet man bei der Frage der Erreichbarkeit. Die Gen Z möchte zum einen Berufliches und Privates trennen (78%), gibt aber gleichzeitig an, dass sie sich vorstellen könnten auch im Urlaub erreichbar zu sein (70%). Diese Zahlen sind nur einige Beispiele dafür... (1)

Der Begriff "New Work" ist jedoch viel älter als die Generation, die ihn heutzutage zu prägen scheint. Er entstand in den 1980er Jahren als Reaktion auf die wachsenden Probleme und Unzufriedenheiten mit dem traditionellen Arbeitsmodell. Philosophen und Wissenschaftler, darunter Frithjof Bergmann, begannen, über eine neue Art der Arbeit nachzudenken, die mehr Freiheit, Flexibilität und Sinn bieten sollte.

Sie argumentierten, dass das traditionelle Arbeitsmodell, das auf starren Arbeitszeiten, Hierarchien und einer strikten Trennung von Arbeit und Freizeit basiert, nicht mehr den Herausforderungen der modernen Welt gerecht wird. Stattdessen forderten sie eine Umgestaltung der Arbeitswelt, um den Bedürfnissen und Wünschen der Menschen gerechter zu werden.

Der Begriff "New Work" wurde aus diesen Überlegungen geboren und steht seitdem für eine neue Art der Arbeit, die sich durch Flexibilität, Mobilität und eine bessere Work-Life-Balance auszeichnet. Es ist ein Konzept, das sich ständig weiterentwickelt und sich an den veränderten Bedürfnissen und Herausforderungen der Arbeitswelt anpasst.

(2)

Ein Artikel von AMALIA ENGEL

„Wir sollen nicht der Arbeit dienen, sondern die Arbeit soll uns dienen.“

Frithjof Bergmann

VORTEILE VON NEW WORK

- ✓ Bessere **Vereinbarung** von Beruf und Privatleben
 - ✓ Zeitsparend
 - ✓ Präferierte **Arbeitsumgebung**
- ✓ Förderung von **fokussiertem Deep Work**
- ✓ Förderung von **Selbstfindung und Persönlichkeitsentwicklung** (3)

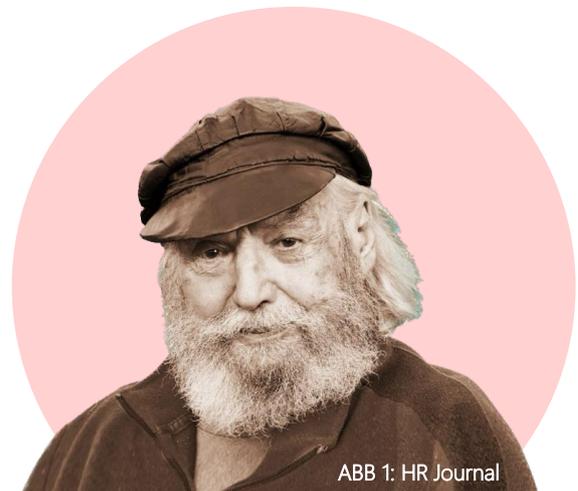


ABB 1: HR Journal

FRITHJOF BERGMANN

Philosoph und Anthropologe



ABB 2: Pexels

ARBEITSPLATZGESTALTUNG

Die Arbeitsplatzgestaltung ist der erste und vermutlich offensichtlichste Kernaspekt von New Work. Die Vorstellung ist, dass Arbeitnehmer durch eine flexiblere Gestaltung des Arbeitsplatzes motivierter und produktiver arbeiten können.

Eine Möglichkeit, die Arbeitsplatzgestaltung zu verbessern, ist die Implementierung von Remote-Arbeit. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter unabhängig vom Standort arbeiten können, solange sie über eine Internetverbindung verfügen. Hierdurch können sie ihre Arbeit besser mit ihrem Privatleben vereinbaren und eine höhere Work-Life-Balance erreichen.

Des Weiteren kann die Nutzung von verschiedensten modernen Technologien eine Rolle spielen. Hierbei kommen vor allem Cloud-Computing und mobile Geräte zum Einsatz, die den Mitarbeitern die Arbeit erleichtern und effizienter machen.

Auch die Gestaltung der Arbeitsbereiche spielt eine wichtige Rolle. Hier wird idealerweise auf offene und kollaborative Arbeitsumgebungen gesetzt, die es den Mitarbeitern ermöglichen, einfacher und effektiver zusammenzuarbeiten.

Durch eine flexiblere und ansprechendere Gestaltung des Arbeitsplatzes kann man die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter steigern und ihnen die erwünschte Balance ermöglichen.

FÖRDERUNG UND WEITERBILDUNG

Unternehmen sollten unbedingt in ihre Mitarbeiter investieren und ihnen die Möglichkeit geben, sich fortzubilden und neue Fähigkeiten zu erlernen.

Dies ist sowohl für die Karriereentwicklung als auch für die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter von Vorteil. Besonders in einer Zeit, in der die digitale Transformation immer schneller voranschreitet, ist es wichtig, dass Mitarbeiter im digitalen Bereich geschult werden, um sich sicherer und kompetenter in ihrem Job zu fühlen und gleichzeitig die Fähigkeiten des Unternehmens im digitalen Bereich zu stärken.

Ein Arbeitgeber, der in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter investiert, zeigt ihnen, dass er an ihnen und ihre Zukunft interessiert ist und kann somit zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber beitragen.

Beispiele für solche Schulungen können sein:

- ✓ **E-Learning-Kurse** zu verschiedenen Themen, beispielsweise Projektmanagement, Kommunikation oder Führungskompetenz
- ✓ **Workshops und Seminarangebote**, die von externen Trainern geleitet werden
- ✓ **Konferenzen und Events**, bei denen Mitarbeiter neue Trends und Technologien kennenlernen und von erfahrenen Experten lernen können
- ✓ **Coaching und Mentoring-Programme**, bei denen Mitarbeiter individuell begleitet und unterstützt werden
- ✓ **Sprachkurse**, um die Kommunikationsfähigkeiten in anderen Sprachen zu verbessern
- ✓ **Zertifikatskurse im digitalen Bereich**, wie beispielsweise zu Social Media, Suchmaschinenoptimierung oder Programmierung



ABB 3: Pexels

AMBIDEXTRIE

Ambidextrie bezieht sich auf die Fähigkeit von Unternehmen, sowohl Exploitation als auch Exploration zu balancieren. Im Kontext von New Work bedeutet das, dass Unternehmen eine strukturelle Ambidextrie anstreben sollten, um ihre Arbeitsabläufe und -strukturen so zu gestalten, dass sie für neue Herausforderungen und Möglichkeiten gewappnet sind.

Dabei unterscheidet man zwischen drei Formen der Ambidextrie:

STRUKTURELLE AMBIDEXTRIE

Exploration und Exploitation werden strukturell und räumlich voneinander getrennt, laufen aber gleichzeitig ab.

TEMPORALE / SEQUENZIELLE AMBIDEXTRIE

Exploration und Exploitation finden am selben Ort statt, werden aber zeitlich getrennt.

KONTEXTUELLE AMBIDEXTRIE

Hierbei geht es um die Balance von Exploration und Exploitation auf individueller Ebene. Der Mitarbeiter darf also als Individuum entscheiden, wann er welche Form durchführen möchte.

HAT NEW WORK AUCH NACHTEILE?



ABB 4: Pexels

Wir haben nun viel über die verschiedenen Möglichkeiten und die einhergehenden Vorteile von New Work gesprochen. Aber es gibt auch Nachteile, die nicht zu unterschätzen sind.

Einer dieser Nachteile ist, dass die Umstellung von festen Hierarchien auf stärker selbstbestimmtes Arbeiten für manche Menschen überfordernd sein kann. Dies kann dazu führen, dass sie sich überwältigt und unter Druck gesetzt fühlen.

Außerdem besteht die Möglichkeit, dass man durch das Arbeiten im Home-Office den Anschluss an die Kollegen im Büro verliert und sich abgeschnitten fühlen kann. Dies kann zu sozialer Isolation und Einsamkeit führen.

Das Konzept von Work-Life-Blending kann auch Selbstaussbeutung begünstigen. Da es keine räumliche Trennung von Arbeitsplatz und privatem Umfeld gibt, kann es schwierig sein, vorgeschriebene Ruhezeiten einzuhalten.

New Work basiert stark auf technologischen Lösungen, was bedeutet, dass Einarbeitung in neue Tools und Plattformen unerlässlich ist. Digital natives sind hier also klar im Vorteil gegenüber Arbeitnehmern, die lange in klassischen Arbeitsumgebungen gearbeitet haben und sich mit neuen Technologien möglicherweise schwer tun.

Schließlich kann Remote Work gegen Arbeitsschutz- und Datenschutzbestimmungen verstoßen, wenn etwa der Arbeitsplatz nicht ergonomisch eingerichtet ist oder die Arbeit mit sensiblen Daten an öffentlichen Orten passiert.

Es ist also wichtig, dass Unternehmen die Nachteile von New Work berücksichtigen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um eine sichere und produktive Arbeitsumgebung für ihre Mitarbeiter zu gewährleisten.

Weiterführende Links

- (1) **Forbes (2021):**
<https://www.forbes.at/artikel/future-of-work-triff-gen-z.html>
- (2) **Sennheiser (n.d.):** <https://de-de.sennheiser.com/businessblog-new-work-advantages-disadvantages>

ABB 1: HR JOURNAL (2022):
<https://www.hrjournal.de/frithjof-bergmann-die-menschen-muessen-sich-selber-zuhoeren/>

NEW WORK

Veränderungen im Arbeitsstil und den Anforderungen an Führungskräfte infolge der Einführung von neuer Arbeit

VERFASST VON LUISA HAHN

N

ew Work – ein Buzzword, das vor allem seit der Corona Pandemie immens an Bedeutung gewonnen hat. Der Begriff prangt nicht nur in sämtlichen

Titeln aktueller Artikel und auf Social Media, sondern wird auch im Employer Branding und in Stellenanzeigen verwendet, um zu glänzen. Und doch ist oft nicht ganz klar, was damit gemeint ist. Flexibilität, Homeoffice und Gleitzeit werden in der Arbeitswelt jedoch von allen verstanden. Somit erst einmal zur Definition von New Work.

„New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich wirklich will.“

Frithjof Bergmann

New Work ist ein Sammelbegriff für alternative Arbeitsmodelle und -formen. Es handelt sich um ein Konzept, das der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann in den siebziger Jahren entwickelt hat. Er verwendet in seiner Theorie die beiden Begriffe Mittel und Zweck. Im früheren Arbeitsgeschehen seit der industriellen Revolution war der Zweck die Erledigung einer bestimmten Aufgabe, und der Mensch war lediglich das Mittel zu diesem Zweck.



Quelle: Zukunftsinstitut.de

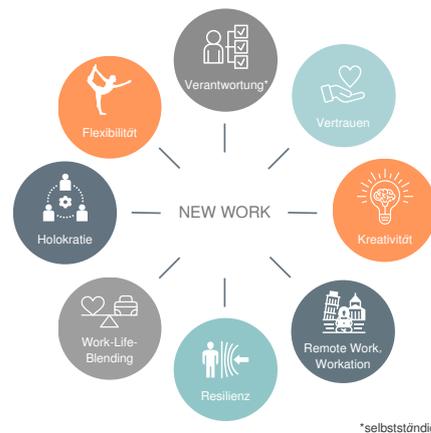
In der neuen Arbeit hingegen ist es umgekehrt, hier ist die Arbeit das Mittel, mit dem der Mensch als freies Individuum den Zweck erfüllt, sich selbst zu verwirklichen. Damit erhält die Arbeit eine sinnstiftende Funktion und es geht um Werte wie Freiheit und Selbstständigkeit. Dieser Begriff soll verdeutlichen, dass man sich weg von starren Arbeitsmodellen hin zu flexiblen Wertschöpfungsprozessen bewegen will. Agile Arbeitsmethoden wie Scrum kommen dabei zum Einsatz, aber auch Diversity-Themen wie Gender Empathy oder Job-Rotation-Konzepte. Die Hierarchien werden flacher und es werden digitale Wege der Zusammenarbeit geschaffen. Harte Faktoren wie Einkommenshöhe und Status treten immer mehr in den Hintergrund und werden von Werten ersetzt.

Zwei Begriffe prägen das New Work-Konzept von heute und sind daher notwendig zu verstehen: Resilienz und Work-Life-Blending. Resilienz beschreibt in diesem Zusammenhang die psychische Widerstandsfähigkeit und das Krisenmanagement von Individuen wie auch von Unternehmen. Diese Fähigkeit wurde während der Corona-Pandemie besonders gefragt, da ständig Krisen im Unternehmen oder auf persönlicher Ebene auftauchten, auf die man reagieren musste. Im Hinblick auf New Work heute und die damit verbundenen neuen Arbeitsformen und Strukturveränderungen sind einerseits neue Herausforderungen für die Beschäftigten entstanden, für die ein erhöhter Bedarf an resilienten Fähigkeiten besteht. Andererseits trägt auch die stärkere Fokussierung auf die Entfaltung der Mitarbeiter dazu bei, dass Resilienz an Bedeutung gewinnt.

Abbildung 1
Bestandteile New Work,
eigene Darstellung

Genau wie New Work ist auch Work-Life-Blending zu einem großen Schlagwort geworden und ist nicht mehr getrennt denkbar. Bislang galt Work-Life-Balance als das Nonplusultra, wenn es um die eigene Arbeit und auch um die Gewinnung neuer Mitarbeiter ging. Doch dieser Begriff spiegelt nicht mehr wider, was heute von Arbeitnehmern gewünscht wird. Work-Life-Blending ist die Verschmelzung von Privat- und Berufsleben. Die bisher bestehende Grenze zwischen den beiden Bereichen schwimmt zunehmend, so dass Arbeitnehmende flexibel auf private Umstände reagieren, selbstbestimmt arbeiten und damit produktiver sein können. Dies birgt jedoch auch die Gefahr, dass das Privatleben durch die 24/7-Erreichbarkeit eingeschränkt wird und keine ausgewogene Balance besteht.

Die Einführung neuer Wege der Arbeit hat in den letzten Jahren nicht nur zu einem Wandel der Arbeitsformen, sondern auch zu Veränderungen bei den Anforderungen an Führungskräfte geführt. Durch die Auswirkungen von COVID-19 haben viele Unternehmen die Vorteile von flexibler und ortsunabhängiger Arbeit erkannt und setzen diese nun zunehmend um. Dies führt zu einer stärkeren Konzentration auf die Zusammenarbeit und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Führungskräfte und Unternehmen müssen sich diesen Veränderungen stellen und überlegen, wie sie damit umgehen. Es stellt sich auch die Frage, welche Auswirkungen New Work auf die Work-Life-Balance hat.



Experteninterview zweier Führungskräfte zum Thema New Work



in einem international tätigen Unternehmen aus der
Finanzdienstleistungsbranche mit 200 Beschäftigten in Stuttgart.



Johanna S., Head of Strategy & Corporate Functions
(Strategy & Business Development)



Simone M., Teamleiterin E2E Prozesse (Data &
Development)

Wie hat sich das Konzept von „New Work“ in Ihrem Unternehmen umgesetzt und welche Veränderungen hat es gebracht? Wie beeinflussen diese die Rolle von Führungskräften?

Johanna: Das Konzept wurde bei uns im Unternehmen umgesetzt, indem es insbesondere durch flache Hierarchien und dem Grundsatz „Entscheidungen werden da getroffen, wo die Expertise sitzt“ vorgelebt wurde. Die Rolle von Führungskräften wird dadurch beeinflusst, dass Mitarbeiter diese Art der Führung einfordern und Führungskräfte einen noch stärkeren Fokus auf Guidance, die Beschreibung des Big Pictures und Mitarbeiterentwicklung legen.

Simone: Bedingt durch die Gründung des Unternehmens zur Corona Primetime, hat sich New Work gezwungenermaßen von alleine umgesetzt. Die technischen Voraussetzungen waren jederzeit gegeben und es gab regelmäßige Angebote wie virtuelle drinks und coffee time. Inzwischen hat sich eine hybride Variante von mobilem Arbeiten und Arbeiten im Büro entwickelt. Speziell bei mir im Team geht es noch ein Stück weiter, denn das Team teilt sich auf die Standorte Berlin und Stuttgart auf. Im Prinzip gibt es an einem Tag in der Woche einen Teamentag, an dem alle, die können, im Stuttgarter Büro sind. Für mich ist dies essentiell für einen guten Teamspirit und das Wachsen im Team. Darauf möchte ich sowohl als Führungskraft und auch als Mitarbeiterin nicht verzichten.

Wie fördert das Unternehmen dabei die Flexibilität und Autonomie seiner Mitarbeiter?

Johanna: Das Unternehmen fördert dies sehr, unter anderem indem Vertrauen ein fester Bestandteil der Kultur ist. Mitarbeiter gestalten ihre Arbeit (inhaltlich und zeitlich) selbst und es gibt so wenige Regeln wie möglich. Dadurch werden Mitarbeiter kreativer und übernehmen mehr Verantwortung. Es gibt zum Beispiel keine Regeln, über die Anwesenheit im Büro.

Simone: Die Flexibilität und Autonomie der Mitarbeiter wird durch ein mehr als flexibles Arbeitsmodell gefördert. Die Mitarbeiter arbeiten an verschiedenen Standorten und können wählen zwischen Anwesenheit im Büro und mobilem Arbeiten, wobei eine grundsätzliche und regelmäßige Anwesenheit von Mitarbeitern im Büro gewünscht wird und diese vom jeweiligen Teamleiter kommuniziert und selbst gelebt werden sollte. Weiterhin kann die Arbeitszeit flexibel genutzt werden und es gilt nicht das klassische 9-to-5-Modell.



Quelle: Atoss.com

Welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen sind für die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen im Zusammenhang mit New Work erforderlich?

Johanna: Zum einen das Übernehmen von noch mehr Verantwortung, denn was für ihre eigenen Mitarbeiter gilt, gilt auch für Führungskräfte mit ihrer eigenen Führungskraft. Außerdem das virtuelle Führen, da Mitarbeiter regelmäßig im Homeoffice arbeiten sowie Flexibilität.

Simone: Das Führungsverständnis hat sich durch New Work verändert. Noch vor Corona galt bei vielen Führungskräften das Motto: „Ich muss kontrollieren was meine Mitarbeiter tun und das geht nur, wenn sie im Büro sind.“ Das hat sich grundlegend zum Positiven verändert. Sie verstehen die Vorteile des mobilen Arbeitens besser, sehen eine Effizienzsteigerung in der Arbeit und vor allem vertrauen ihren Mitarbeitern. Es haben sich neue Kommunikationsstandards (Microsoft Teams) entwickelt, und es werden auch neue Methoden eingesetzt, um soziale Interaktionen innerhalb des Teams zu fördern.

Die Änderung der Denkweise zur Führung virtueller Teams ist der Schlüsselfaktor. Weitere wesentliche Fähigkeiten, die meines Erachtens in diesem Zusammenhang immer wichtiger werden, sind die individuelle Wahrnehmung jedes einzelnen Teammitglieds, das "in Kontakt bleiben" mit seinen Mitarbeitern und die Verantwortung, auch persönlich zusammenzukommen und Wachstum im und am Team zu ermöglichen.

„Gute Führung heißt,
Beziehungen aufzubauen
in denen man sich etwas
zu sagen hat.“
Götz Werner

Wie können Führungskräfte dabei die Zusammenarbeit und den Austausch innerhalb des Teams fördern?

Johanna: Keine E-Mails an Wochenenden und absoluter Schutz von Urlaub. Das heißt, keine E-Mails oder SMS sowie keine Telefonanrufe, was leider nicht bei allen Unternehmen üblich ist. Führungskräfte dienen als Vorbild und motivieren ihre Mitarbeiter aktiv, eine gute Balance zwischen Work und Life zu haben.

Simone: Aus meiner Sicht ist es wesentlich, dass Mitarbeiter mit ihrer Leistungskraft eigenverantwortlich umgehen. Die Flexibilität der Nutzung der eigenen Arbeitszeit ist ein Plus für jeden, verleitet gegebenenfalls manchmal jedoch dazu auch über der Regelarbeitszeit zu arbeiten, vor allem im mobilen Arbeiten. Auch hier spielt die Führungskraft eine wichtige Rolle: Wie kommuniziere ich mit meinen Mitarbeitern, wie mache ich auf diese Themen aufmerksam und wie bekomme ich jeden Mitarbeiter dazu eigenverantwortlich damit umzugehen.

Wie unterstützt das Unternehmen die Work-Life-Balance und das Work-Life-Blending der Mitarbeiter?

Johanna: Zum Beispiel durch die Anpassung der Agenda der Teammeetings. So ist es im Rahmen von New Work nicht notwendig, ein Update zum Arbeitsstand zu geben, denn Führungskräfte und Kollegen vertrauen Mitarbeitern bzw. Kollegen, dass sie ihre Themen verantwortungsvoll bearbeiten. Vielmehr geht es um den inhaltlichen Austausch, die Guidance und das Dasein für die Mitarbeiter, wenn diese Unterstützung benötigen. Stichwort „psychologische Sicherheit“.

Simone: Wie bereits oben beschrieben bedarf es neuer Methoden, um den Austausch innerhalb des Teams zu fördern. Wichtigster Punkt bei virtuellen Zusammentreffen: „Kamera an“. Wir starten im Check-In zum Beispiel mit drei Fragen, die niemand kennt und enden die Woche im Check-out ebenfalls mit drei Fragen. Dazwischen kann das Team bei Bedarf virtuell ohne Agenda zusammentreffen, um sich auch informell auszutauschen. Der Teamtag ist, auch im Kontext New Work für mich ein wichtiges Element. Auch wenn wir mit den Tools wie Microsoft Teams so viele Möglichkeiten haben, ersetzt es nicht die persönliche Komponente. Das gemeinsame Mittagessen, Meetings in Präsenz und eben genau dieser Austausch auch teamübergreifend.

Key Takeaways



- 1 New Work bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihren Wünschen und Bedürfnissen nachzugehen und ihr individuelles Potenzial zu entwickeln. Die Führungskräfte können ein gewisses Maß an Kontrolle abgeben und sich auf das Wesentliche konzentrieren: Mitarbeiterentwicklung, Förderung des Teamgeistes und Expertise.
- 2 Selbstmanagement und Eigenverantwortung - die Schlüsselwörter für eine gute Balance zwischen Privat- und Berufsleben, um vollständiges Blending zu vermeiden.
- 3 Die Arbeit im Büro sollte als Ort des Austauschs und der Stärkung im Team gesehen werden. Es macht den guten Mix zwischen mobil und vor Ort aus.
- 4 Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung im Rahmen von New Work ist das Vertrauen in die Mitarbeiter und die individuelle Wahrnehmung und Wertschätzung der einzelnen Teammitglieder.



Alles in allem sollten Führungskräfte ein Vorbild für ihre Mitarbeiter sein und die gewünschte Arbeitsweise vorleben sowie neue Denkweisen und Ideen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit initiieren.

Weiterführende Literatur

Avantgarde Experts. New Work: Definition, Konzept & Beispiele der neuen Arbeitsformen. <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/new-work/>

Haufe Akademie. New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?. <https://www.haufe-akademie.de/new-work>

Haufe. New Work. <https://www.haufe.de/thema/new-work/>

Jobst-Jürgens, Vanessa (2020). New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung

Zukunftsinstitut. der Megatrend New Work. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>



New Work: Wie ein Mittelständler neue Wege geht - Ein Interview mit dem Preisträger des „Handelsblatt Mindshift Award 2022“

Ein Beitrag von Anna Volmering

©Marvin Meyer

Die Beutlhauser Gruppe wurde bei den „Mindshift Awards“ des Handelsblatts in gleich drei Kategorien ausgezeichnet. Grund genug, sich die Arbeit des Mittelständlers genauer anzugucken. Beutlhauser mit Sitz in Passau ist ein Handels- und Dienstleistungsunternehmen, das spezialisiert ist auf den Verleih und Verkauf von Baumaschinen und -geräten, Flurförderzeugen und Kommunaltechnik. Und sie sind nationale Trendsetter im Bereich „New Work“, da ist sich die Experten-Jury der „Mindshift Awards“ des Handelsblatts sicher. Wie dies in dem mittelständischen Unternehmen gelebt wird, erzählt Geschäftsführer Oliver Sowa im Interview zu Unternehmenskultur und Mitarbeitermotivation.

New Work – Was hat es mit der „Neuen Arbeit“ auf sich?

„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“ [Bergmann 2019]. So definierte der österreichisch-amerikanische Sozialphilosoph und Anthropologe Frithjof Bergmann das Konzept der Neuen Arbeit schon in den frühen 1980er Jahren. Bergmann, der als Begründer der New Work Bewegung gilt, wollte Arbeit so verändern, dass sie dem Menschen diene. Dies stellte eine klare Kehrtwende im Verständnis von der Tätigkeit von Arbeitnehmer*innen dar, weg von einer Vorstellung, die durch Mottos wie „Arbeit ist alles“ geprägt war. Heute wird unter „New Work“ ein weiterentwickeltes Verständnis der Rolle von Mitarbeiter*innen gefasst. Hierzu zählen neue und vor

allem flexiblere Arbeitsorte und -zeiten oder die Priorisierung von Sinnstiftung. New Work zeigt einen Weg aus den Schwierigkeiten der Personalakquise auf sowie eine neue Philosophie der Unternehmensführung.

Nur ein Buzzword oder steckt mehr dahinter?

Gerne werden unter New Work Ideen verstanden, die New Work nicht in ihrer Komplexität widerspiegeln können wie kurzgedachte Wellness-Programme oder der Kicker im Pausenraum. Durch dieses unvollständige Verständnis von New Work können Widerstände bei Unternehmen entstehen und im schlimmsten Fall Ablehnung von Strategien der Neuen Arbeit. Denn welche Mitarbeiter*innen haben wirklich das Gefühl, dass der bunte Obstkorb in der Büroküche den Sinn ihrer Arbeit erhöht. Werden unter New Work nur Konzepte verstanden, die Mitarbeiter*innen kurzfristig motivieren sollen, anstatt das die Unternehmenskultur so angepasst wird, dass Mitarbeitende sich gut aufgehoben fühlen, dann wird New Work keine Erfolge tragen können. Impulse dafür, wie New Work gelingen kann, gibt Oliver Sowa, Geschäftsführer der mit dem Handelsblattaward "Mindshift – New Work Pioneers“ ausgezeichneten Beutlhauser Gruppe im folgenden Interview.

Herr Sowa, wie kann New Work erfolgreich eingesetzt werden?

Sowa: New Work entsteht, wenn man Unternehmen so baut, dass Mitarbeitende in einem hohen Maße autonom, ohne viel Rechtfertigung, sinnvolle Arbeit

tun können. Wenn es sichere Arbeitsplätze gibt, die morgen nicht gleich auf dem Spiel stehen. Wenn man Menschen wie Erwachsene behandelt. Bei New Work wird das Unternehmen so gebaut, dass Menschen horizontal mit den Kollegen nah am Kunden sinnvolle Dinge tun, in einem modernen Arbeitsumfeld mit einer anständigen Bezahlung und einem vernünftigen menschlichen Umgang. Das wollen Mitarbeitende auch ganz unabhängig von Generationen. 350 von unseren 1500 Mitarbeitenden gehören zur Generation Z und ich merke bei ihnen nicht, dass sie etwas anderes wollen.

Welches Menschenbild braucht New Work?

In den meisten Unternehmen sind Menschen Mittel zum Zweck, um Ziele zu erreichen und Umsätze zu steigern. Mitarbeitende sollten aber viel mehr selbst Zweck des Unternehmens sein. Wir betrachten die Menschen nicht mehr als unvollkommene, verbesserungswürdige Wesen, an denen herumgeschraubt werden muss, sondern als eigenverantwortliche Erwachsene. Dafür machen wir sie auch verantwortlich. Hängt das Menschenbild quer, dann wird es schwierig. Wenn man sich ein Verhalten wünscht, dann ist es wichtig, dass ein Unternehmen die institutionellen Rahmenbedingungen so baut, dass dieses Verhalten wahrscheinlich wird. Wir haben das Unternehmen von den Rahmenbedingungen her so gebaut, dass wir als Unternehmen unseren Leuten ein guter Gastgeber sind.

Welche Stellung hat Motivation in erfolgreicher Umsetzung von New Work? Bedarf es gar keiner extrinsischen Motivation?

Extrinsische Motivation sehe ich als naiv und schädend. Denn sie unterstellt, dass wenn man Mitarbeitenden keine Ziele setzt und diese regelmäßig abgleicht, derjenige nichts tut. Es unterstellt, dass wir nicht aus uns heraus arbeiten wollen. Das ist Infantilisierung erwachsener Menschen. Menschen sind intrinsisch motiviert und grundsätzlich

leistungsbereit und leistungsfähig, das Unternehmen muss dann die Leistungsmöglichkeit geben. Wenn Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft mit den Leistungsmöglichkeiten übereinstimmen, dann geben Menschen Vollgas. Die Basis jeglicher Zusammenarbeit ist Vertrauen in einem hohen Maße. Ohne Vertrauen ist New Work oder jegliche Zusammenarbeit sinnlos.

Sie haben gerade den institutionellen Rahmen erwähnt. Wie sollten diese Rahmenbedingungen aussehen?

Horizontale Arbeit ist wichtig, Arbeitssilos haben wir abgeschafft. Das erlaubt mehr Zusammenarbeit, weil die Rahmenbedingungen anders sind. Wir nutzen eine Regionalorganisation. Entscheidungswege haben wir gekürzt und Entscheidungskompetenz zur Fachkompetenz gebracht. Derjenige, der über das Werkzeug entscheidet, ist der Techniker; derjenige, der beim Kunden vor Ort ist, der entscheidet über Rabatte. Dadurch bringt man auch Lebensfreude zu den Leuten, weil sie sich wieder autonom bewegen können. Die Rahmenbedingungen müssen Vertrauen entstehen lassen, denn Vertrauen bindet. Das ist nur möglich durch die Förderung von Selbstvertrauen und Führungskräfte, die sich auch mal raushalten können. Passt der Rahmen, verändert sich das Verhalten von Menschen ganz schnell.

Wie sollte Führung in diesem Rahmen aussehen?

Führungskräfte sind bei uns diejenigen, die den Rahmen schaffen können, ermöglichen wollen und lieber ein dafür passendes Mindset haben, anstatt spezifisches Fachwissen. Davor wurde der beste Verkäufer Vertriebsleiter, nur abhängig von fachlicher Expertise und das ist heute eher schädlich. Bei der Führung geht es darum, Kontrolle und mögliche Fußfesseln, die Mitarbeitende daran hindern, ihr Potenzial auszuleben, abzubauen. Man muss dafür sorgen, dass sich die Menschen frei bewegen können.

Noch ein Blick in die Zukunft: Wie wirkt sich die New-Work-Bewegung auf die Zukunft der Arbeit aus, und wie stellen Sie sich darauf ein?

Das ist der Weg von der Industriegesellschaft mit harten Regeln, zur Wissensgesellschaft. Das ist eine Reise, die man als Unternehmen gehen muss, denn ohne hat man Schwierigkeiten, dem Kunden Mehrwert zu liefern. Die Menschen, die zur Arbeit zur Verfügung stehen, werden weniger und haben mehr Freiheit, zu wählen, wo sie arbeiten. Menschen werden dort arbeiten, wo sie in einem hohen Maß wie Erwachsene behandelt werden. Wenn man Mitarbeitende nicht wie Erwachsene behandelt, wird New Work nicht gelingen. Sinnbefreites Arbeiten macht Menschen müde und das ist, was sie auf Dauer kaputt macht. Wichtig sind nicht nur Verkürzungen der Arbeitszeit, sondern eine sinnvolle Füllung dieser Zeit.

Fazit

Unternehmen wie Beutlhauser kommen dem entgegen, was Arbeitnehmende seit Jahren fordern: Sinnhaftigkeit, kurze Entscheidungswege, horizontale Zusammenarbeit. Auch für Beutlhauser war dies kein spontaner Prozess, sondern eine Entwicklung, die mehr als ein Jahrzehnt andauerte und nie ganz abgeschlossen wird, sondern immer weiterläuft. New Work zeigt Unternehmen Chancen auf, um trotz des Fachkräftemangels Arbeitnehmenden einen Mehrwert zu bieten und ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Für die erfolgreiche Umsetzung muss New Work allerdings mehr sein als kurzfristige Veränderungen. Hier ist umfassende kulturelle, soziale, organisatorische und digitale Transformation notwendig, so wie Beutlhauser es lebt - nicht umsonst sind sie einer der „New Work Pioneers 2022“ geworden.



Über Oliver Sowa:

Sowa ist Geschäftsführer der Beutlhauser Gruppe, Autor und Speaker.

Weiterführende Literatur:

Attmer, Lars et al. (2017): New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer Gabler, Wiesbaden

Bergmann, Frithjof (2019): Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor Verlag, Freiburg im Breisgau

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN: WAS UNTERNEHMEN VON DER BEUTLHAUSER GRUPPE MITNEHMEN SOLLTEN

Auch wenn jedes Unternehmen seinen eigenen Weg gehen muss und die Konzepte von Beutlhauser keine Blaupause für andere sein können, sind sie aber Inspiration für mehr Eigenverantwortung, Sinnhaftigkeit und schlussendlich auch Zufriedenheit.

SINNSTIFTUNG: Arbeitnehmende suchen zunehmend Sinn in ihrer Arbeit. Hierfür ist sichtbarer **Mehrwert** von Aufgaben wichtig, die Übertragung von **Verantwortung** an Mitarbeitende, die Schaffung einer Unternehmenskultur, die den Einzelnen und dessen Arbeit deutlich **wertschätzt** und die Möglichkeit der **Mitgestaltung** im Unternehmen für alle Mitarbeitenden.

MENSCHENBILD: Für eine wertschätzende Kultur ist es wichtig, dass mit den Mitarbeitenden geklärt wird, wie das Menschenbild, das im Unternehmen gelebt wird, aussehen soll. Ein produktives Menschenbild sieht Mitarbeitende als **eigenverantwortliche, motivierte, gleichberechtigte** Individuen, die sich gegenseitig mit **Respekt** und **Wertschätzung** behandeln.

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZ:

Entscheidungswege sollten kurzgehalten werden und Entscheidungen mit den von ihnen betroffenen Mitarbeitenden getroffen werden. Die **Verbindung** von Entscheidungs- und Fachkompetenzen erlaubt außerdem, dass auch Mitarbeitende, die nicht in Management-Positionen tätig sind, selbst **Verantwortung** übernehmen können.

MOTIVATION: Menschen möchten aus sich heraus arbeiten. Das Unternehmen sollte **nicht auf extrinsische** Motivation setzen, sondern fortlaufend daran arbeiten, einen Rahmen zu bieten, in dem alle ihre beste Leistung erbringen können.

HORIZONTALE ARBEIT: Flache Hierarchien erlauben, dass Mitarbeitende sich **leichter einbringen** können, wodurch eine größere **Vielfalt** an Perspektiven entsteht und **Innovation** erleichtert wird. Außerdem wirkt dies sich positiv auf **Teamarbeit** und Effizienz aus.

NEW WORK

New Work bezieht sich auf eine neue Art zu arbeiten, bei der die Arbeitsumgebungen flexibler werden. Arbeitnehmer können unabhängiger und selbstbestimmter arbeiten, die Hierarchien werden flacher und die Zusammenarbeit wird stärker gefördert.

von Sophia Wendel

Der Begriff New Work wurde Ende der 1970er Jahre von dem österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Prof. Dr. Frithjof Bergmann veröffentlicht. Heute beschreibt er strukturelle Veränderungen in unserer Gesellschaft. Gründe sind unter anderem Digitalisierung, Globalisierung und die Entwicklung künstlicher Intelligenz. Sie eröffnen neue Chancen und Möglichkeiten in der Arbeitsausführung und -organisation. New Work ist ein Konzept, das sich auf den Wandel der Arbeitswelt bezieht. Es geht um mehr Flexibilität, Selbstbestimmung und Verantwortung im

Arbeitsalltag. Ebenso geht es darum, die Vorteile der digitalen Technologien zu nutzen, um den Arbeitsalltag und die Work-Life-Balance zu verbessern. New Work ermöglicht so eine deutlich größere Flexibilität und Freiheit. Die Arbeit kann von überall aus erledigt werden, solange man einen Zugang zum Internet hat. Dadurch wird es möglich, dass Menschen ihre Arbeitszeiten selbst bestimmen und ihre Arbeit an ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können. Eine gute Führungskraft bei New Work und Arbeit 4.0 sollte sich auf die Förderung einer offenen und transparenten Kommunikation konzentrieren. Diese sollte auch in der Lage sein, die Mitarbeiter zu motivieren und zu unterstützen, damit sie ihr volles Potenzial aus-

schöpfen können. New Work ist ein wichtiger Aspekt der digitalen Transformation. Durch die Digitalisierung werden neue Arbeitsmodelle und -formen ermöglicht, die die Art und Weise, wie wir arbeiten, verändern werden. Die Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Digitalisierung erfordern eine Anpassung der Führungsstile und der Organisationskultur. New Work bietet eine Chance, die Arbeitswelt zu verbessern und die Vorteile der Digitalisierung zu nutzen.

63 % aller Unternehmen betreiben Initiativen zur Umsetzung von New Work



Quelle:
canva.com

Hier sind einige Tipps, die bei dem Thema New Work beachtet werden sollten:

1. Klare Ziele und Visionen definieren:

Es ist wichtig, eine klare Vorstellung davon zu haben, was man mit der Umsetzung von New Work erreichen möchte. Die Ziele und Visionen sollten von allen Beteiligten geteilt und verstanden werden.

2. Eine offene Kommunikationskultur fördern:

Eine offene Kommunikationskultur ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Umsetzung von New Work. Hierbei sollten alle Mitarbeiter dazu ermutigt werden, ihre Meinung und ihr Feedback zu teilen, um Prozesse ständig verbessern zu können.

3. Agile Arbeitsmethoden einführen:

Hier sollte man auf eine iterative Vorgehensweise setzen, bei der sich die Arbeitsprozesse ständig verbessern können.

4. Digitalisierung und Schulung der Mitarbeiter unterstützen:

Eine digitale Transformation ist ein wichtiger Teil von New Work. Hier sollte man die Mitarbeiter

in die Digitalisierung einbeziehen und sie in den notwendigen Fähigkeiten schulen.

5. Führungsstile anpassen: Der Führungsstil muss an die Bedürfnisse der neuen Arbeitskultur angepasst werden. Dazu gehört unter anderem, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter stärker einbinden und ihnen mehr Verantwortung übertragen. Eine Offenheit gegenüber neuen Ideen und ein förderlicher Umgang mit Feedback und Fehlern sind ebenfalls wichtige Faktoren für einen erfolgreichen Führungsstil im Kontext von New Work.

6. Kulturveränderungen unterstützen:

New Work bedeutet auch eine Veränderung der Arbeitskultur. Es ist wichtig, dass Unternehmen diese Veränderungen unterstützen und fördern, um eine erfolgreiche Umsetzung von New Work zu gewährleisten. Dazu gehört zum Beispiel die Schaffung von flexiblen Arbeitszeiten und Arbeitsorten, die Förderung einer offenen und kollaborativen Arbeitsumgebung sowie die Förderung einer Kultur des Lernens und Weiterentwickelns.

Warum New Work?

Der Fachkräftemangel und die nicht mehr nur durch Geld und Status motivierten Ansprüche der Generation Y machen deutlich: Gute Mitarbeiter sind Gold wert. Sie zu finden und zu halten wird zu einer immer wichtigeren Aufgabe, aber auch zu einer wachsenden Herausforderung für Unternehmen. Heutzutage wünschen sich viele Menschen ein Arbeitsumfeld, in dem sie wachsen können, sich weiterentwickeln, geschätzt werden und sich als Teil der Gemeinschaft fühlen. Arbeitgeber, die dies nicht bieten, kämpfen mit erhöhter Fluktuation, was das Unternehmen viel kostet und Produktivität und Innovation verringert. Unternehmen, die New Work praktizieren, sind dagegen deutlich attraktiver. Das heißt: Klug umgesetzt ist New Work eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

New Work Aspekte sind den Arbeitnehmern besonders wichtig



Quelle:
canva.com

New Work - New Mindset?

Je nachdem, wie derzeit die aktuelle Struktur und Kultur eines Unternehmens aufgebaut ist, kann New Work ein radikaler Wechsel im Mindset mit sich bringen oder bereits zum Alltag gehören. Bei New Work spielen unter anderem folgende Faktoren eine wichtige Rolle:



Work-Life-Balance:

New Work muss eine gelungene Symbiose zwischen Privatleben und Beruf sein.



Achtsamkeit und New Work Health:

Gesundheit und Achtsamkeit sind genauso wichtig wie Erfolg und Produktivität.



Gemeinsames Kultur- und Gemeinschaftsgefühl:

Wissen wird aus Silos geholt und offen geteilt, denn die Arbeit in Communities und Netzwerken ist ein Muss.



Der Mensch steht im Mittelpunkt:

Selbstverwirklichung und Entfaltung des persönlichen Potenzials sind zentrale Werte!



(Hierarchieübergreifende) Teilnahme:

Mitarbeiter sollen ihre Ideen einbringen können und mit Leidenschaft und Kompetenz an Projekten teilnehmen. Die Teilnahme an Projekten wird nicht mehr nach strukturellen Kriterien (Position, Abteilung) sondern nach Interessen und erforderlichen Fähigkeiten bestimmt.



Offene Innovation:

Innovative Ideen werden im Unternehmen aktiv vorangetrieben. Auch die Außenwelt wird in den strategischen Innovationsprozess einbezogen. Internes und externes Wissen werden miteinander verknüpft und zielen darauf ab, Innovationen zu generieren.

Eine Führungskraft bei Arbeit 4.0 und New Work benötigt andere Eigenschaften und Verhaltensweisen als bei "traditioneller" Führung. Daher sollte eine gute Führungskraft heutzutage im Kontext zu New Work folgende Eigenschaften und Verhaltensweisen mitbringen:

- **Flexibilität:** Sie sollte bereit sein, sich an die sich ändernden Arbeitsbedingungen und Technologien anzupassen.
- **Visionär:** Sie sollte eine klare Vision für die Zukunft des Unternehmens haben und diese umsetzen können.
- **Technologie-Affinität:** Sie sollte sich mit den neuen Technologien auskennen und wissen, wie sie im Unternehmen eingesetzt werden können.
- **Kommunikationsfähigkeit:** Sie sollte offen und transparent kommunizieren und in der Lage sein, ihre Vision und Ziele klar zu vermitteln.
- **Fähigkeit zur Zusammenarbeit:** Sie sollte eine Kultur der Zusammenarbeit fördern und die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern erleichtern.
- **Förderung von Flexibilität und Work-Life-Balance:** Sie sollte flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte fördern und die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter unterstützen.
- **Motivation und Förderung:** Sie sollte ihre Mitarbeiter motivieren und unterstützen, um ihr Potenzial voll auszuschöpfen.
- **Fähigkeit zur Entscheidungsfindung:** Sie sollte in der Lage sein, schnelle und effektive Entscheidungen zu treffen.
- **Förderung von Innovationen:** Sie sollte ihre Mitarbeiter ermutigen, neue Ideen und Innovationen einzubringen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Wie New Work in der Hotelbranche umgesetzt werden kann, was es alles zu beachten gilt und welche Chancen und Herausforderungen dabei entstehen, hat Ulrich Bensel, CHRO der Steigenberger Hotels GmbH, in einem Interview erzählt.



Quelle:
Ulrich Bensele

Ulrich Bensele
CHRO der Steigenberger Hotels GmbH

Wie stellt sich das Thema New Work speziell in der Steigenberger Hotels GmbH dar?

Als ich vor vier Jahren bei der Steigenberger Hotels GmbH angefangen habe, war, so wie ich es erlebt habe, in Sachen Führung, Arbeitsumfelder und Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten und flexibles Arbeiten, sehr wenig bzw. vieles, was aus der Zeit gefallen ist, vorhanden. Wenn ich Führung sage, meine ich: Was heißt es Verantwortung übernehmen zu können? Verantwortung auf Mitarbeitende delegieren zu können. Auch das betrachte ich als Teil von New Work: die Veränderung des Führungsstils. Wir waren ein typisch deutsch geprägtes, zwar internationales, aber vom Kern her eher deutsch geprägtes traditionelles Haus, in dem wir von New Work keinesfalls sprechen konnten. Das ist jetzt natürlich ein Anspruch, den wir uns als HR oder Personalabteilung in der Konzernzentrale vorgenommen haben. Insbesondere an den Stellen Führung und alles was flexibles Arbeiten angeht: Arbeitszeit oder auch welche inhaltlichen Themen bearbeitet werden. Wir haben versucht, neue Wege zu gehen, die sich in einzelnen Maßnahmen auch gezeigt haben. Wir haben jetzt vier Jahre hinter uns und sind im ersten und im zweiten Schritt den Weg zu einer moderneren Arbeitskultur gegangen. In diesem größeren Veränderungsschritt sind wir mittendrin und dazu gehört auch, dass man vielleicht Führungskräfte verändert oder sogar auswechselt. Es gehört dazu, dass Betriebsvereinbarungen geändert werden und vieles mehr. Es ist nicht so einfach, alles, was in Stein gemeißelt ist, aus einer alten Kultur zu verändern. Auch die strategische Vision und Mission muss verändert werden, man muss Wertediskussionen führen und auch auf eine Art die Mitarbeiter miteinbeziehen und entsprechend die Resultate auch leben, sodass es nachhaltig wird. Es ist also ein relativ umfangreicher Prozess, allerdings sind wir auf einem guten Weg.

Sie haben gerade auch schon den Aspekt remote Arbeiten erwähnt. Wie wird das bei Ihnen genau umgesetzt, welche Herausforderungen sind Ihnen dabei begegnet und wie gehen Sie mit diesen um?

Remote Arbeiten hat sich durch Corona für die Office-Jobs völlig verändert. Dabei muss man beachten, dass circa 80 % unserer Mitarbeitenden im Hotel für den Gast da sind. Deswegen ist für die Mitarbeitenden im Hotel die Arbeitskultur wahrscheinlich lange Jahre eben so traditionell geblieben, weil für remote Arbeiten überhaupt keine Chance besteht. Wir haben zwei Sachen gemacht: für diejenigen, die im Office arbeiten, gibt es eine recht großzügige Betriebsvereinbarung, in der du einen Tag pro Woche selbst entscheiden kannst, wo du arbeitest. Möchtest du mehr als einen Tag remote arbeiten, dann kannst du das mit deinem direkten Vorgesetzten besprechen. Will man zu 100 % remote Arbeiten, dann muss es eine Genehmigung über die HR-Abteilung geben. Das ist insofern ein großer Schritt, als dass bis vor Corona so etwas eigentlich zu 0 % ging. Ich würde sagen, wir haben hier durch Corona einen Vorteil erlebt, haben die alte Struktur aufgebrochen. Das läuft nun und wird akzeptiert. Auch all unsere Meetings sind nur noch hybrid oder rein digital. Hier wurde viel unterstützt durch spezielle Trainings für Führungskräfte, da man remote oder digital mit den Mitarbeitenden anders umgehen muss, wie wenn sie direkt neben dir arbeiten. Gerade merke ich jedoch eher eine Tendenz, wieder ins Office zu kommen. Vor allem auch die jüngere Generation schätzt es, zusammenzukommen. Was sie aber auch schätzen, ist, dass ich nicht jeden Morgen frage „Wo ist denn der?“ „Kommt der noch ins Office?“ Da muss man auch sagen, das ist für die jüngere Generation, wenn sie ins Arbeitsleben eintritt, Normalität. Wenn ich fünf Jahre zurückblicke, dann gab es da zwar auch schon Home-Office, aber es war wirklich die Ausnahme. Bei physischen Teammeetings zum Beispiel wurde derjenige, der im Home-Office war, vergessen. Diese Möglichkeiten und Tools wie Teams gab es zwar, aber die hat niemand benutzt. Wir haben auch Workspaces,

Collaboration Rooms, in denen wir Dokumente teilen. Wir leben das also nicht nur gesprochen, sondern auch in anderen Arbeitsthemenfeldern. Wenn man zusammen arbeiten will, dann gibt es digitale Möglichkeiten. Das war jetzt die eine Seite. Diejenigen, die in den Hotels sind, haben seit zwei Jahren ebenfalls Zugriff auf die ganzen Collaboration Tools, um auch mit der Konzernzentrale zu kommunizieren und es hat auch jeder einen Zugang zu unserem Intranet. Manche arbeiten damit, andere nicht. Manche haben auch gar keine Zeit dazu, weil sie zum Beispiel in der Küche oder im Restaurant stehen. Für diese Mitarbeitenden arbeiten wir gerade an der Fragestellung „Was heißt remote für jemanden, der einen Arbeitsplatz zu 100 % im Betrieb hat, wie beispielsweise ein Koch?“ Wir sind der Meinung, dass hier ein Haupthebel ist, den Mitarbeitenden wenigstens entscheiden zu lassen, wann er arbeitet und in welcher Schicht er arbeitet. Old Work wäre, der Chef sagt, du bist an den bestimmten Tagen zu diesen bestimmten Uhrzeiten da. Das wollen wir umdrehen. Dazu führen wir gerade als Pilot ein Dienstplanungssystem, ein Shift Planner System, ein. Dann kann man zu Hause auf dem Sofa selbst bestimmen, in welche Timeslots man sich zum Arbeiten einträgt. Das wird natürlich nicht immer nur wunschgemäß gehen, das ist auch klar, aber zumindest besteht die Möglichkeit. Und so beginnen wir auch diesen Kollegen etwas in die Hand zu geben, was eine Flexibilisierung mit sich bringt. Wenn man das auch einmal auf den Führungsstil überträgt, der immer sehr traditionell war: Du musst das Messer so und so halten, mach dies, mach das; und dann auch noch gesagt wird, du musst an den folgenden Tagen zu den folgenden Uhrzeiten kommen, da ist natürlich das, was ich jetzt erzählt habe, genau die andere Seite. Natürlich wird es weiterhin Anweisungen geben, aber dann sagen zu können, ich suche mir selbst den Arbeitszeitraum aus und habe da vielleicht ein Wochenende auch ganz frei, das ist wirklich eine Umkehrung auch des Mindsets. Wir sind da mittendrin, das auszuprobieren, mal schauen, ob es klappt, aber ich bin guter Dinge. Du musst Ideen entwickeln, wie die Mitarbeitenden moti-

viert werden, wie wir ihnen einen guten Rahmen geben, wo sie sich wohlfühlen, wo sie sagen: da kann ich auch noch ich selbst sein. Wir müssen auch schauen, dass wir neue Leute für uns gewinnen können. Dadurch verschaffen wir uns vielleicht auch einen leichten Vorteil gegenüber den Wettbewerbern. Diese zwei Stränge würde ich betrachten und versuchen an allen Stellen eine Flexibilisierung durchzuführen im Sinne von New Work.

Einhergehend damit passt auch die Thematik Work-Life-Balance. Haben Sie noch andere Maßnahmen umgesetzt, um eine Work-Life-Balance besser zu ermöglichen und zu fördern?

Zuerst müssen wir verstehen, was heißt denn überhaupt Work-Life-Balance für mich. Dazu haben wir einmal im Monat mit externen Anbietern Resilienz Trainings. Wie setze ich meine Lebenszeit sinnvoll ein, dass ich nicht überdrehe, dass ich nicht zu viel mache, dass ich zur Ruhe komme, dass ich in der Balance bleibe? Wir haben auch regelmäßig sogenannte Health Days, die manchmal auch nur ein paar Stunden gehen. Hier bieten wir viel digital an, das man freiwillig von zu Hause aus machen kann. Meine Vision ist, dass bei einem Einstieg bei uns nicht nur ein Vertrag unterschrieben wird, sondern dass auch eine Art Gesundheitspass, Gesundheits-Roadmap, ausgeteilt wird. Dann versuche ich den Mitarbeitenden individuell das zu geben, was sie wollen und brauchen, um zufriedener zu werden und eben vor allem auf die Gesundheit zu achten. Mich interessieren nicht die sehr sensiblen Gesundheitsdaten, das möchte ich als Arbeitgeber gar nicht haben. Ich hätte gerne etwas datenschutzseitlich Sicheres, was dann dazu führt, dass ich Maßnahmen definiere, die für den Kollegen individuell richtig sind; die dann vom Arbeitgeber bezahlt oder zumindest unterstützt werden. Das ist so die Vision dahinter. Mit einzelnen Steps haben wir jetzt begonnen, können aber nicht alles auf einmal machen und müssen auch aufpassen, dass wir uns nicht übernehmen. Den ersten Schritt, dass wir sensibilisieren, haben wir bereits getan. Dahingehend ist auch der Führungsstil und die Führungskultur wichtig. Führungskräfte sollen Grenzen bei

ihren Mitarbeitenden schaffen, indem sie sie zum Beispiel nach Hause schicken, wenn es genug ist; dass die Arbeitszeiten eingehalten werden. Damit hier keine Überforderung entsteht, haben wir die Leadership-Trainings entsprechend ausgerichtet. Wir haben auch Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen und eine Gefährdungsbeurteilung, die wir regelmäßig durchführen. Die Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage ist das zentrale Instrument, in welchem langfristige Entwicklungen entdeckt werden, auch im Hinblick auf Work-Life-Balance Themen, welche speziell abgefragt werden. Je nach Ergebnis werden Jahr für Jahr neue Maßnahmen definiert und durchgeführt. Bei der Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze werden in einem Fragenkatalog intensiv die Themenfelder, die die Gesundheit beeinflussen, abgefragt. Auch hier werden je nach Ergebnis bestimmte Maßnahmen eingeleitet. Einige Beispiele waren hier höhenverstellbare Schreibtische und zwei Monitore für jeden Arbeitsplatz.

Machen sich die ganzen Bemühungen auch in der Mitarbeiterzufriedenheit bemerkbar?

Ja, also wir sind zufrieden gewesen mit der Umfrage dieses Jahr. Wir sind zu Corona Zeiten eher positiver geworden als negativer, das liegt mit daran, dass wir auch materiell den Mitarbeitenden mehr gezahlt haben als die Konkurrenten. Wir haben z.B. nicht nur 2021 eine Corona-Prämie gezahlt, die steuer- und sozialversicherungsfrei war, sondern auch 2022 eine Energie-Prämie ausgezahlt. Aspekte materieller Natur sind natürlich nicht alles, aber trotzdem wichtig, weil unsere Branche jetzt nicht die ist, die total gut bezahlt wird. Das wird aber auch honoriert. Was man aber auch sagen muss, es wirkt sich aus, dass wir eine Kultur pflegen, die sich verändert. Die sich nach etwas Neuem anfühlt und nicht so verstaubt ist. Da gibt es viele, die sehr zufrieden sind; es bleiben aber trotzdem einige übrig, die wir noch nicht gefangen haben, wo wir noch einiges tun müssen. Manche passen auch einfach nicht in das Konzept rein. Wenn man so viel verändert, dann muss man schon Lust darauf haben, ansonsten geht das alles manchmal sehr schnell. Auch die älteren Mitarbeitenden muss man abholen, da

sind nicht immer alle zufrieden. Also im Durchschnitt sind wir auf jeden Fall sehr zufrieden, haben aber trotzdem entsprechende Pains und Nachholbedarf. Das liegt aber jetzt momentan vor allen Dingen in der Karriereentwicklung: Wie können wir unsere Mitarbeitenden noch mehr unterstützen auf dem Weg, wie sie sich entwickeln - persönlich und fachlich? In diesem Zusammenhang haben wir vor 10 Monaten wieder die Steigenberger Akademie integriert, die davor extern war. Hier wollen wir richtig intensiv investieren, sodass wir dann am Ende eine Art International Development Center haben, in welchem man zusammenkommen kann, innovative Sachen zusammen machen kann und am Ende auch an solchen Themen arbeitet, die uns nachhaltig gesund und zufrieden halten.

Sehen Sie noch Herausforderungen bei der Umsetzung und gibt es bereits Pläne, wie Sie diese meistern wollen?

Zum einen ist es so, dass du nicht alle Mitarbeitenden überzeugst, denn du bist natürlich weiterhin Arbeitgeber und weiterhin derjenige, der sagt, du musst am Ende rechts oder links gehen; nicht jeder ist damit happy. Ich denke, es wird viel Arbeit darin liegen, dass wir Führungskräfte stetig weiterentwickeln, wie sie in stressigen, schwierigen Situationen mit ihren Mitarbeitern umgehen, wie sie ihnen Freiheiten geben, wie sie ihnen Verantwortung geben, das ist nicht so einfach. Da wird auf jeden Fall ein Schwerpunkt liegen, die Führungskräfte, die lange Jahre einen alten Führungsstil gelebt haben, diesen entsprechend zu verändern oder eben diese Kollegen vielleicht auch auszuwechseln. Hier sind wir ein bisschen dabei, die neue Generation mit reinzuholen. Umgekehrt haben wir übrigens auch die Herausforderung, dass in den Hotels mitunter sehr junge Führungskräfte sind. Diese muss man schon gut begleiten, damit diese auch ihre Leute entsprechend richtig führen. Wir haben also einmal die alten Führungskräfte als Challenge, die wir an die Hand nehmen, wir haben die jüngeren, die wir schneller und auch besser, vielleicht auch in eine souveränere Führungssituation bringen wollen und wir haben sehr viele aus allen möglichen Richtungen kommende Quereinstei-

ger aufgrund des Mitarbeitenden Mangels, die keine Erfahrungen in unserer Industrie haben. Auch die müssen wir noch gut an die Hand nehmen und einführen. Unser Ziel ist es, dass wir alle erreichen möchten. Dafür müssen wir weiter daran arbeiten, unsere digitalen Tools, unsere Cooperation Rooms und unsere e-Learnings userfreundlicher und somit erreichbarer zu machen. Auch wollen wir die Erreichbarkeit durch Optimierungen in der Art und Weise und den Charakter, wie wir News und Informationen verbreiten, unter anderem in Bezug auf New Work und Work-Life-Balance, erhöhen. Ebenso wird es eine Challenge, die intelligenten Lösungen wie das Dienstplanungssystem in den nächsten Monaten dann auch zum Leben zu bringen. Hier geht es nicht nur um das Tool selber, sondern auch um die Akzeptanz, dass ein Dienstplan anders zustande kommt als früher. Das wird sicherlich ein Weg sein, wo wir einerseits ein Mindset Change haben, andererseits arbeiten wir auch mit dem Betriebsrat zusammen, um Regelungen zu schaffen, in denen die Gesetze eingehalten werden und wir gleichzeitig eine Flexibilität haben. In diesem Spagat den wir machen, indem wir jeden Monat zusammen sitzen und schauen, ist das noch die richtige Richtung oder nicht, wird gewährleistet, dass die Strategie und die Maßnahmen passen und wieder angepasst werden, wenn sie nicht mehr passen sollten.

Haben sich die Themen New Work oder auch digitale Transformation auch bei den Kunden ausgewirkt? Gab es hier Zusammenhänge, wie beispielsweise eine Steigerung der Kundenzufriedenheit?

Ich glaube, momentan ist es schwierig, die Themen mit der Kundenzufriedenheit in Verbindung zu bringen. Wir messen die Zufriedenheitswerte der Gäste, diese haben aber weniger mit der Mitarbeiterzufriedenheit zu tun, über die wir bisher besprochen haben. Sie haben mehr damit zu tun, dass der Preis recht hoch ist und da häufig Mitarbeitermangel vorhanden ist, manches langsamer geht, also der Service gefühlt vielleicht nicht so kommt, wie ich mir das als Gast wünsche. Das war vor allem letztes Jahr schwierig, hier war es nicht so einfach, die Balance auch für den Gast hinzukriegen. Wir sind aber

schon der Überzeugung, dass wenn du gerne zur Arbeit kommst, wenn du gesund bist, wenn du also Energie hast, dass du dann wahrscheinlich auch einen Zusammenhang messen kannst. Geht das eine hoch, geht das andere wahrscheinlich auch hoch. Und bin ich sehr überzeugt davon, die Strategie zu fahren, als Arbeitgeber zu sagen, in erster Linie sind wir Employee-Centric, also fokussiert darauf, dass das funktioniert, dass wir gute Leute binden, finden, begeistern und das Customer-Centric, welches die letzten zehn Jahre alle in der Strategie weit oben hatten, dem folgt. Das kommt dann mit einem gewissen Automatismus und ich finde, das ist ein guter Schlüssel. Wenn du mich fragst, was das Strategische bei uns angeht und was mich antreibt, ist, dass genau dieses Ergebnis auch am Ende rauskommt. Wenn du mich in einem Jahr nochmal fragst, ein komplettes Jahr ohne Corona, hast du jetzt bemerkt, dass diese Mitarbeiterzufriedenheitswerte mit den Werten der Gäste einhergehen und ich das bejahen kann, das wäre natürlich toll. Das ist mein Ziel.

Weiterführende Links:

Bergmann, Frithjof (o.J.): New Work New Culture. Internet: <https://newwork-newculture.dev/> Letzter Aufruf: 02.02.2023.

Eichsteller, Harald; Lorenz, Michael (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Frankfurt, New York: Campus Verlag.

Haufe-Akademie (o.J.): New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif? Internet: <https://www.haufe-akademie.de/new-work?akttyp=organische%20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672> Letzter Aufruf: 02.02.2023.

Redaktion Personalwirtschaft (2020): Covid-19-Pandemie stärkt New Work. Internet: <https://www.personalwirtschaft.de/uncategorized/titel-newwork-studie-102719/> Letzter Aufruf: 02.02.2023.

Veritis (o.J.): Digital Transformation: 6 Key Takeaways from Success Stories! Internet: <https://www.veritis.com/blog/digital-transformation-6-key-takeaways-from-success-stories/> Letzter Aufruf: 02.02.2023.

Zukunftsinstitut (o.J.): Megatrend New Work. Internet: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/> Letzter Aufruf: 02.02.2023.

Key-Take Aways:

 New Work beschreibt die strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt durch die Digitalisierung und veränderten Anforderungen und Bedürfnisse der Generation Y.

 New Work bedeutet für viele Unternehmen ein völlig neues Mindset. Faktoren wie Mitarbeiterentwicklung, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeitregelungen und Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen werden immer wichtiger.

 Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen, müssen sich mit New-Work-Themen auseinandersetzen. Denn nur so lassen sich großartige Mitarbeiter finden und langfristig binden, was sowohl die Produktivität als auch ihre Innovationsfähigkeit steigert.

 Der Arbeitsplatz New Work bietet viel Freiraum für kreatives und konzentriertes Arbeiten. Home-Offices, Coworking Spaces etc. sind inzwischen selbstverständlich.

 Digitale Tools ermöglichen es Mitarbeitern effektiv zusammenzuarbeiten, wo immer sie sich befinden.

 Agile Arbeitsweisen beschleunigen die Projektumsetzung und fördern die Entwicklung innovativer Ideen.

 New Work kommt mit New Leadership einher: Ein streng hierarchischer Führungsstil ist einer Kultur des Vertrauens und der Empathie gewichen. Vorrangige Aufgabe der neuen Führungskraft ist es, die Mitarbeiter zur Eigenverantwortung zu befähigen und ihre Stärken zu fördern.

VISION MISSION LEITBILD

“

IF YOU DON'T KNOW WHERE
YOU'RE GOING, YOU'LL END
UP SOMEWHERE ELSE.

– MARK TWAIN

Definition Vision, Mission, Leitbild

Entgegen dem alltäglichen Sprachgebrauch unterscheiden sich die Begriffe Vision und Mission 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.

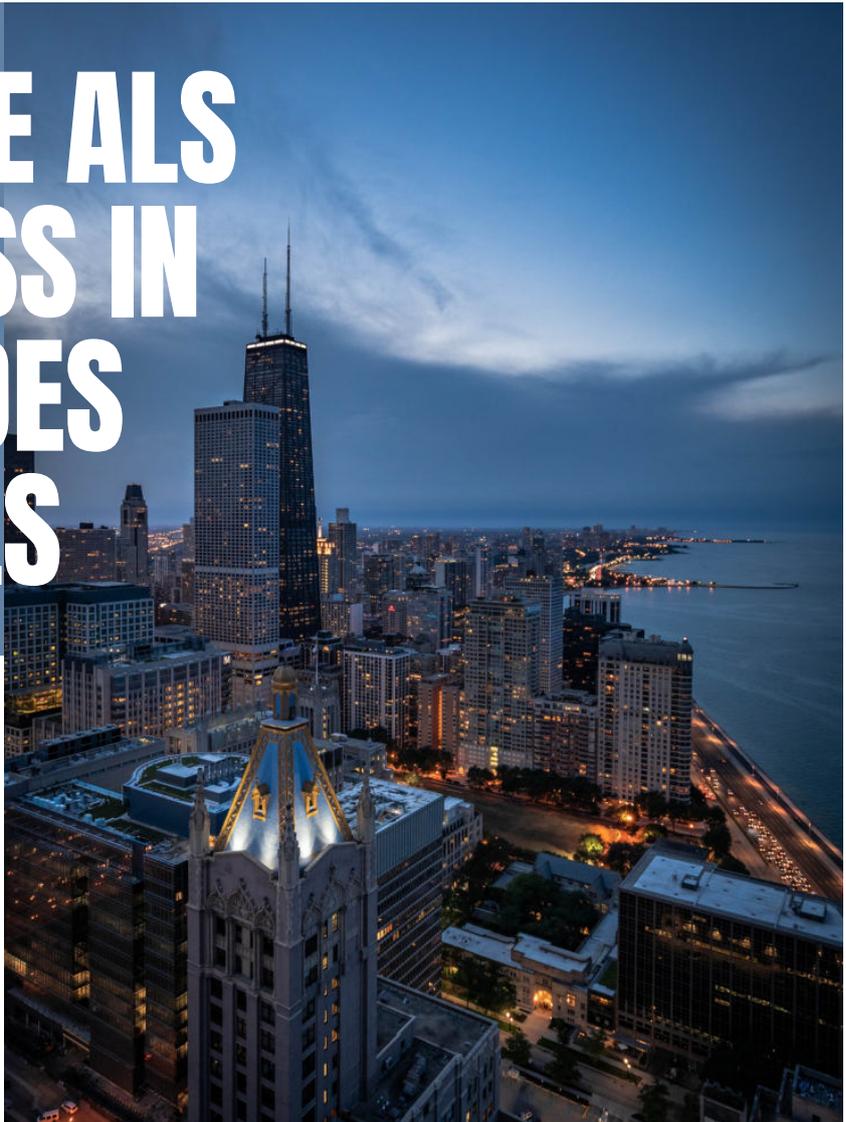
PURPOSE ALS KOMPASS IN ZEITEN DES WANDELS

Von Corinna Fischer

M

arktsättigung, erbitterte Rivalität, anspruchsvolle Kunden und steigende Unternehmenssensibilität

zwingen Organisationen zum Umdenken. Durch den konstanten Wandel, der auch durch die anhaltende Pandemie beschleunigt wurde, müssen Unternehmen sich stark platzieren, um auch in diesen turbulenten Zeiten standhaft zu bleiben. Aber welchen Einfluss spielt das Leitbild eines Unternehmens dabei und hat ein Leitbild einen Einfluss auf den Erfolg?



WEITSICHTIGKEIT ALS ERFOLGSFAKTOR

Laut einer von der Unternehmensberatung Staufien im Jahr 2022 durchgeführten Studie zum Thema „Unternehmen im Wandel“ hat das Veränderungstempo in der deutschen Wirtschaft noch einmal zugelegt. Das führt dazu, dass es jetzt wichtiger denn je ist, sich neuen Gegebenheiten anzupassen und diese in die Unternehmensstrategie zu integrieren. In der Studie wurde außerdem herausgefunden, dass Unternehmen zu sehr im Jetzt arbeiten und nicht über den Tellerrand hinausschauen. Die Kombination aus diesen beiden Faktoren stellt viele Unternehmen langfristig gesehen vor große Herausforderungen, besonders wenn es darum geht, zukunftsfähig zu bleiben.

Indem ein Unternehmen stetig reflektiert, sorgfältig plant und dementsprechend handelt, agiert es weitsichtig, und genau das ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Hierbei spielt das Leitbild des Unternehmens eine wichtige Rolle, denn dieses kann bei Entscheidungen des Managements, auch mit Blick auf die Zukunft, als wichtige Grundlage dienen. Aber was gehört überhaupt zu einem Leitbild und wie haben sich die Faktoren über die Zeit verändert?



Ein Leitbild soll den Mitarbeitern eines Unternehmens Orientierung geben und verdeutlichen, für was ein Unternehmen steht. Die Elemente, aus welchen sich ein Leitbild zusammensetzt, stellen einen wichtigen Aspekt dar, und sind ein wichtiger Bestandteil eines Unternehmens. Insgesamt stellt ein Leitbild die Basis für eine Strategie dar, sodass der Kern eines Unternehmens immer gewahrt wird, auch wenn sich äußere Umstände ändern und die jeweilige Strategie angepasst werden muss. Jedoch hat sich das klassische Leitbild im Laufe der Zeit verändert und neue Faktoren haben an Relevanz gewonnen.

“ Life is never made unbearable by circumstances, but only by lack of meaning and purpose. ”

Viktor Frankl

Das klassische Leitbild setzt sich aus einer Vision, den Werten und einem Mission Statement zusammen. Besonders in Krisenzeiten suchen Menschen jedoch vermehrt nach einem Sinn. Genau deswegen wurde das klassische Leitbild um den Faktor des Purposes erweitert.



Der Purpose beschäftigt sich damit zu definieren, welchen positiven Beitrag ein Unternehmen zur Lösung von Herausforderungen auf der Welt und in der Gesellschaft leistet. Der Purpose stellt die Geschäftstätigkeit des Unternehmens in einen höheren Kontext und geht über die einfache Gewinnmaximierung oder Erfüllung von Kundenbedürfnissen hinaus. Das Ziel des Unternehmens ist dabei nachhaltig, sinnvoll und auf das Gemeinwohl ausgerichtet. Unternehmen, die den Purpose mit einer Einführung konkret umgesetzt haben, haben Verbesserungen bei den wichtigsten Leistungsindikatoren festgestellt. Beispielsweise gaben 67 Prozent der Probanden an, dass sich die Gesamtleistung der Organisation verbessert hat, seitdem der Purpose hinzugefügt wurde. Darüber hinaus haben 69 Prozent seit der Einführung ein besseres Markenimage und sogar 75 Prozent eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt.

Wenn es um den Purpose eines Unternehmens geht ist es jedoch wichtig zu verstehen, dass dieser nicht über Nacht entsteht. Die Führungsebene muss den Purpose leben, Maßnahmen daraus ableiten und mit transparentem Handeln in der Organisation implementieren. Nur so kann der Purpose nachhaltig wachsen und Mehrwert schaffen.

PURPOSE ALS BESTANDTEIL DES GESCHÄFTSMODELLS

Aber wie genau kann, nachdem der Purpose definiert wurde, dieser implementiert werden?

Hierbei gibt es vier Bereiche, die für die zielgerichtete Integration des Purpose von hoher Relevanz sind. Dabei ist wichtig zu verstehen, dass ein Zusammenspiel aller Bereiche wichtig ist, um den Purpose nachhaltig im Unternehmen zu aktivieren.



1. UNTERNEHMENSFÜHRUNG NACH DEM PURPOSE AUSRICHTEN

Die Führungsebene spielt bei der Integration des Purposes eine zentrale Rolle. Denn nur wenn die oberste Ebene eines Unternehmens den Purpose wirklich lebt, hat dieser eine Auswirkung. Dabei ist besonders das einheitliche Verständnis und das Engagement der Führungsebenen ausschlaggebend. Das Handeln muss dabei dem Purpose entsprechend sein, was oftmals zu schwierigen Kompromissen führt, da es hier auf Langfristigkeit ankommt und diese Investitionen dem schnellen Gewinn vorgezogen werden sollten. Nur wenn der Purpose eine Priorität bleibt, kann dieser wirklich von Mitarbeitern, Kunden und Partnern angekommen werden.

2. MITARBEITER EINBEZIEHEN

Die Führungsebene ist von hoher Wichtigkeit, wenn es darum geht, den Purpose zu integrieren. Aber auch die Mitarbeiter haben einen extrem hohen Stellenwert, wenn es um den Purpose geht. Denn der Purpose muss auf jeder Ebene des Unternehmens gelebt werden, um wirklich zu wirken. Dabei geht es darum, den individuellen und persönlichen Sinn und Zweck des Mitarbeiters mit dem Purpose des Unternehmens zusammenzuführen. Dadurch kann die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität der Mitarbeiter auf lange

Sicht gesteigert werden. Am besten lässt sich der Unternehmenszweck dabei über lebendige Geschichten vermitteln, um diesen real und greifbar für die Mitarbeiter zu machen.

3. PURPOSE ALS TEIL DER KUNDENERFAHRUNG

Wenn der Purpose klar von der Führungsebene und den Mitarbeitern gelebt wird, ist das ein wichtiger Ausgangspunkt. Aber auch in der externen Kommunikation spielt der Purpose eine wichtige Rolle. Denn der Purpose muss auch hier kontinuierlich aufgezeigt und gelebt werden. Deswegen sollte der Unternehmenszweck im Mittelpunkt der Kundenbeziehungen stehen und eine zentrale Komponente der Kundenerlebnisse sein.

4. STRATEGIE IM PURPOSE INTEGRIEREN

Besonders in der heutigen Zeit ist es wichtig zu verstehen, dass von einem Unternehmen mehr als nur die finanzielle Wertschöpfung erwartet wird. Wenn ein Unternehmen einen Zweck hat, und dieser auf allen Ebenen erkannt und gelebt wird, hat dies einen Vorteil für alle Stakeholder des Unternehmens. Wenn der Purpose Teil der Strategie ist, kann aufgezeigt werden, wie ein Wert für die beteiligten Interessengruppen geschaffen wird, uns das nachhaltig.

FAZIT

Die Integration des Purposes muss auf allen internen Ebenen erfolgen und auch in der externen Kommunikation gelebt werden. Dabei ist es von hoher Relevanz, die Strategie im Purpose anzunehmen um ihn zu nutzen. Wenn diese Punkte beachtet und umgesetzt werden, hat der Purpose einen langfristig positiven Einfluss auf das Unternehmen.

Quellen und interessante Links

- Dimitracopoulos, M. (2020). Vier Wege, wie 2021 auf Haltung Handlung folgt. https://www.ey.com/de_de/purpose/four-ways-to-put-your-purpose-to-work
- Greiner, D. O. (2020). Springer Professional. <https://www.springerprofessional.de/unternehmensstrategie/krisenmanagement-/leitbilder-sind-der-kompass-zum-erfolg/18406902>
- Horvath (2020). <https://www.horvath-partners.com/de/?hcc=de>
- Humanunlimited (2020). Purpose, die große Unbekannte. <https://humanunlimited.de/purpose-studie/abgerufen>
- Mainz, F. (2007). Grin. <https://www.grin.com/document/120997>
- StaufenAG. (2022). Unternehmen im Wandel. https://www.staufen.ag/wp-content/uploads/study_staufen_Unternehmen-im-wandel-2022_de_web-1.pdf

MANTRA STATT MISSION-STATEMENT: WARUM WENIGER AUCH MEHR SEIN KANN

von Annika Nagat

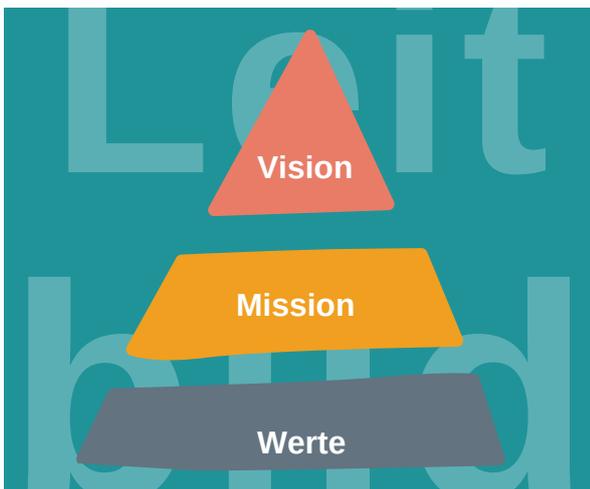


Foto von Sebastian Palomino: <https://www.pexels.com/de-de/foto/leere-autobahn-mit-blick-auf-berg-unter-dunklem-himmel-1955134/>

Was ist der Unterschied zwischen Vision, Mission und Leitbild bzw. Mission Statement? Diese Begriffe hört man in der Unternehmenswelt immer wieder und sie sind Teil dessen, wie sich ein Unternehmen selbst sieht und definiert. Nach einer kurzen Begriffsdefinition möchten wir im Folgenden zeigen, was für Vorteile ein prägnantes Mantra gegenüber dem Mission Statement hat, und warum trotzdem alle Teile ihre Daseinsberechtigung besitzen.

Vision

Eine Vision in einem Unternehmen ist eine klare und inspirierende Darstellung dessen, was das Unternehmen in der Zukunft erreichen möchte und welches Potenzial es hat. Es ist eine Art Nordstern, der das Unternehmen auf dem Weg zu seinen Zielen leitet und Mitarbeiter:innen sowie Kund:innen motiviert und leitet. Eine Vision kann langfristig und ambitioniert sein, jedoch ist es wichtig, dass die Vision eine definierte Deadline hat, an der sie sich orientiert. Das gibt dem Unternehmen eine klare Richtung und eine starke Identität.



Mission

Die Mission eines Unternehmens beschreibt das Ziel des Unternehmens und die Art und Weise, wie es dieses Ziel erreichen möchte. Es ist eine deutliche Aussage darüber, was das Unternehmen tun will und warum es existiert. Sie hilft dem Unternehmen, seine Werte und Verhaltensstandards zu definieren und liefert eine klare Richtung, um Entscheidungen zu treffen, Ressourcen zu nutzen und Erfolge zu messen. Eine gute Mission muss realistisch und messbar sein und sollte das Engagement aller Mitarbeiter fördern.

Im Gegensatz zur Vision ist eine Mission dabei nicht zwangsläufig mit der Annahme einer besseren Zukunft verbunden. Außerdem gibt es für eine Mission kein "Verfallsdatum".

Leitbild (oder: Mission Statement)

Ein Leitbild in einem Unternehmen ist eine Aussage über die Werte, die das Unternehmen vertritt und die es in seiner täglichen Arbeit lebt. Es beschreibt die Philosophie und die Ethik des Unternehmens und legt die Grundsätze fest, nach denen es in allen Bereichen handelt, von der Beziehung zu Kund:innen und Lieferanten bis hin zur Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt.

Es ist damit kein rein kommunikatives Instrument, sondern dient als Orientierungshilfe für das Handeln des Unternehmens sowie seiner Mitarbeiter:innen und unterstützt die Vermittlung einer einheitlichen Kultur und Identität. Auf englisch nennt man das Leitbild auch "Mission Statement", also die schriftlich fixierte und umfassende Mission des Unternehmens. Dabei sollte das Mission Statement nicht nur aus leeren Worthülsen bestehen, sondern definieren, was das Unternehmen für Kund:innen, Mitarbeiter:innen und Eigentümer:innen vorleben möchte.

Mantra

Das Mantra eines Unternehmens ist ein kurzer, einprägsamer Slogan oder eine Phrase, die die Kernkompetenz oder Philosophie eines Unternehmens zusammenfasst. Es dient als Inspiration für alle Mitarbeiter:innen und ist einfach zu merken und zu teilen. Ein Mantra hilft dabei, eine starke Corporate Identity aufzubauen und vermittelt eine eindeutige Botschaft an Kunden, Geschäftspartner und die Öffentlichkeit. Ein gutes Mantra sollte einfach, klar und inspirierend sein und eine emotionale Verbindung zu den Zielen und Werten des Unternehmens schaffen.

Der Autor und Unternehmer Guy Kawasaki fasst es so zusammen:

➔ **“Its purpose is to help employees truly understand why the organization exists. [...] The ultimate test for a mantra (or mission statement) is if your telephone operators can tell you what it is. If they can, then you’re onto something meaningful and memorable. If they can’t, then, well, it sucks.”**

https://guykawasaki.com/mantras_versus_/, 29.01.2023

Kawasaki ist ein großer Verfechter von Mantras. Er ist der Meinung, ein Mantra sollte maximal 3 bis 4 Wörter lang sein, und jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin muss etwas damit anfangen können. Es ist eine Art nach innen gerichteter Claim, bei dem alle im Unternehmen sagen würden: Ja, dafür stehen wir!

Mantra vs. Mission Statement

Ein Mantra und ein Mission-Statement haben ähnliche Zwecke: Sie dienen dazu, die Ziele und Identität des Unternehmens zu kommunizieren. Ein Mission-Statement gibt in der Regel mehr Details und Informationen über die Ziele und die Unternehmensphilosophie als ein Mantra.

Es ist oft schwer, ein ganzes Unternehmen in einem Satz zusammenzufassen, und man muss aufpassen, dass das Mantra nicht als oberflächlich und wenig substanzvoll angesehen wird. Jedoch haben Mantras den Vorteil, dass sie einfacher zu merken und zu kommunizieren sind: Es ist leichter, sich einen kurzen und prägnanten Satz zu merken als einen langen und komplexen Text. Auch kann es leichter in Werbekampagnen und Marketingmaterialien integriert werden, da es eine einprägsame Botschaft vermittelt. Ein Mantra kann ebenso dazu beitragen, die Unternehmenskultur zu stärken und die Mitarbeiter:innen-zufriedenheit und -bindung zu steigern. Indem es die Kernaussage des Unternehmens zusammenfasst, kann es ein Gefühl von Zusammengehörigkeit und gemeinsamen Zielen schaffen.

Schauen wir uns beispielsweise das Mission Statement von Spotify an:

Mission Statement
To unlock the potential of human creativity — by giving a million creative artists the opportunity to live off their art and billions of fans the opportunity to enjoy and be inspired by it.

newsroom.spotify.com/company-info/, 29.01.2023

Das Statement vereint die übergeordnete Identität und den Grundsatz des Unternehmens (“to unlock the potential of human creativity”) mit der konkreten Zielsetzung für seine beiden Zielgruppen (artists und fans). Jedoch könnte man, nach Kawasaki, kritisieren, dass wahrscheinlich die wenigsten Mitarbeitenden von Spotify dieses Statement auf sagen könnten, was ein unternehmensübergreifendes Zusammengehörigkeitsgefühl anhand des Mission-Statements schwieriger gestaltet. Aber wie könnte ein entsprechendes Mantra lauten?

Ein Beispiel könnte etwa sein:

Mantra
Unleashing Creativity for All.

Das Mantra ist deutlich kürzer und prägnanter als das Mission Statement. Es vereint den Grundsatz des Unternehmens, die menschliche Kreativität zu entfesseln, und fügt trivial “für alle” ans Ende, womit es die unterschiedlichen Zielgruppen von Spotify abdeckt. Das Mission Statement ist selbstverständlich detaillierter und beschreibt die Ziele des Unternehmens ausführlicher. Jedoch fasst das Mantra diese trotz allem gut zusammen und würde für die Mitarbeitenden von Spotify wahrscheinlich besser verständlich und zu merken sein, als das Mission Statement.

Ob Mantra oder Mission Statement, am Ende ist es wichtig, dass für jeden im Unternehmen klar ist, welche Ziele und Identität das Unternehmen besitzt. Mantras können hierbei ein nützliches Tool sein, da sie leicht zu merken und zu verwenden sind, und dadurch vermeintlich motivierender wirken können. Mission Statements können jedoch ausführlicher und detaillierter sein und eine klarere Richtung und Ziele für ein Unternehmen bereitstellen.

Es ist wichtig, dass man beides entsprechend seiner Ziele und Bedürfnisse nutzt. Auch eine Kombination ist nicht ausgeschlossen, wobei das Mantra als ergänzender Slogan beispielsweise das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen stärken kann.

Annika Nagat

➔ **WEITERFÜHRENDE LINKS UND EMPFEHLUNGEN**

- <https://smallbusiness.chron.com/company-mantra-20896.html>
- <https://articles.bplans.com/mantra-mission-statement-or-vision/>
- https://guykawasaki.com/mantras_versus_/
- <https://newsroom.spotify.com/company-info/>



EINFÜHRUNG

von Jasmin Raslan

Langfristig Erfolge erzielen - ein Ziel, auf welches alle Unternehmen hinarbeiten. Im Fokus sind ganz klar finanzielle Erfolge, denn diese sichern am Ende auch die Existenz eines Unternehmens. Nur nachvollziehbar, dass deshalb die Umsatzsteigerung laut dem HR-Report von Hays und dem Institut für Beschäftigung und Employability aus dem letzten Jahr 2022, als das wichtigste strategische Ziel genannt wurde. Aber sind Ziele und Erfolge immer nur von Umsatz und Gewinn bestimmt? Können langfristige Erfolge nicht auch starke und tiefgreifende Innovationen sein oder diverse und glückliche Mitarbeiter*innen? Beides sind mit Sicherheit die Basis für positiven Gewinn und einem erreichten Umsatzziel. Und dennoch sind beides strategische Ziele, die es nach dem HR-Report nicht mal auf einen der ersten fünf Plätze geschafft haben. Umso wichtiger ist es auch diese Ziele mit in den Fokus zu nehmen. Das heißt nicht zwingend, dass diese dem Umsatzziel gleichzusetzen sind, es bedeutet aber nicht weniger, als dass es unabdingbar ist, sich als Unternehmen Gedanken über den eigenen Wert für die Gesellschaft, den Corporate Value, zu machen. Denn letztendlich sind es Kund*innen und Mitarbeiter*innen, die den Umsatz generieren. In den folgenden Artikeln sollen daher verschiedene Instrumente aus dem Strategischen Management mögliche Ansätze hierzu darstellen.

POLYCRISIS UND DIE KUNST DER RESILIENZ: UNTERNEHMEN IM WANDEL – VISION, MISSION UND LEITBILD

Als Polykrise bezeichnet man das gleichzeitige Auftreten mehrerer Krisenereignisse, wie z. B. einer globalen Pandemie, eines wirtschaftlichen Abschwungs und politischer Unruhen. Unternehmen, die sich im Umbruch befinden, sind mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, deren Bewältigung ein hohes Maß an Resilienz erfordert. Die Kunst der Resilienz besteht darin, sich in einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld anzupassen und Widrigkeiten zu überwinden. Dies kann die ursprüngliche Vision und Mission des Unternehmens sowie dessen Leitbilds in Frage stellen und eine Neubewertung und Neudefinition erfordern, um der neuen Realität gerecht zu werden.



EXPERTENINTERVIEW MIT SASCHA KRAFT

Sascha Kraft ist Geschäftsführer der Delta Systemtechnik Horn GmbH, einem in Waghäusel (Landkreis Karlsruhe) ansässigen IT-Systemhaus und Personal-Partner. Herr Kraft führt seit 2018 das operative Geschäft von Delta Systemtechnik, wobei er seinen fachlichen Hintergrund aus den Bereichen Vertrieb, IT-Projektmanagement & Personal bezieht. Auch er hatte mit den Folgen von Polycrisis zu kämpfen.



HAT AUCH DELTA SYSTEMTECHNIK DIE AUSWIRKUNGEN VON POLYCRISIS GESPÜRT? WENN JA IN WELCHER FORM?

Corona hat uns tatsächlich besonders nach dem Ende des pandemischen Zustands getroffen. Der Fachkräftemangel im IT-Bereich, mit dem Unternehmen schon während der Pandemie zu kämpfen hatten, hat sich nach der Pandemie in dem Sinne verstärkt, als das sich Unternehmen um zukunftsfähig zu bleiben, gezwungenermaßen um Dinge wie Home Office Regelungen kümmern zu mussten. Dabei gibt es entsprechend keine Reihenfolge, wann welches Unternehmen den Sprung in die Digitalisierung wagt, stattdessen liegt es auf der Hand, dass alle Unternehmen gleichzeitig die selben Mitarbeiter:innen zur selben Zeit benötigen. Unsere Herausforderung bestand also darin eine große Menge an potenziell neuen Mitarbeiter:innen zu finden ohne dabei Unternehmen, die im ersten Bewerbungsverfahren vielleicht leer ausgegangen sind, zu enttäuschen. Der durch seit Jahren schleichenden Wandel vom Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt, lässt diese Herausforderung noch größer werden. Denn das bedeutet nichts anderes, als dass es konkurrierende viele Arbeitgeber, wie uns aber wenige Arbeitskräfte gibt, welche dann entsprechend die Position einnehmen und beispielsweise höhere Gehälter abrufen können. Natürlich auch dessen geschuldet, dass der Ukraine Krieg die Inflation in die

Höhe treibt. Da wir diese jedoch nicht unmittelbar an Kund:innen weitergeben können, entstanden für uns so zusätzlich höhere Personalkosten und damit zusätzliche Belastung.

WIE BIST DU ALS GESCHÄFTSFÜHRER DAMIT UMGEGANGEN?

Zunächst einmal haben wir gar nichts unternommen und die Situation weiterhin beobachtet. Letztendlich haben wir uns dann für einen internen Workshop entschieden um Dinge neuzudenken. Dazu gehörten Gedanken wie: was sind konkret unsere Probleme? Und was sind Probleme unserer Kunden?

WIE HAT SICH DAS AUF DIE VISION, MISSION, UND DAS LEITBILD VON DELTA SYSTEMTECHNIK AUSGEWIRKT?

Letztendlich konnten wir mit Hilfe den aus dem Workshop gewonnen Erkenntnissen eine neue Vision und Mission für Delta Systemtechnik formulieren. Unsere neue Vision ist es nun auf lange Sicht den Fachkräftemangel zu beenden und die Mission soll unsere tagtäglichen Aufgaben ausdrücken, unseren Kunden ihren HR- und IT-Alltag so einfach wie möglich zu gestalten. Um beides auch

tatsächlich umsetzen zu können werden wir uns daher zunächst ausschließlich auf HR und IT und deren Zusammenspiel fokussieren, das bedeutet HR-Prozesse so weit zu automatisieren, dass IT-Fachkräfte an vielen Stellen nicht mehr benötigt werden. Die automatisierte Einrichtung eines Arbeitslaptops, um nur ein Beispiel zu nennen. Im Umkehrschluss bedeutet das für uns neue Geschäftsfelder, wie der Beratung von Unternehmen, wie diese weiterhin erfolgreich wachsen können, allerdings mit minimalem IT-Personalaufwand. Im selben Zuge ist hierdurch ebenfalls ein neues Dienstleistungsprodukt entstanden: unser sogenanntes Fachkräftemangel-Audit bietet eine Art Checkliste, in wie weit Kund:innen auf den Fachkräftemangel vorbereitet sind. Während der Entwicklung neuer Dienstleistungen und Dienstleistungsprodukte ist uns ebenfalls aufgefallen, dass wir in unserem Leitbild bisher viel zu dezentral vorgegangen sind. Wo bisher jede Abteilung eine Art eigenes Leitbild verfolgte, zwangen uns die durch die polycrisis hervorgerufenen Herausforderungen dazu, ein einheitliches Leitbild, an dem sich alle zu gleichen Teilen orientieren können zu formulieren. Dieses wurde als sehr positiv von unseren Mitarbeiter:innen wahrgenommen und hat uns definitiv als Team nachhaltig gestärkt.



POLYCRISIS ALS CHANCE NUTZEN

Die Auswirkungen einer Krise auf die Vision und die Mission also den Auftrag eines Unternehmens, können ebenso positiv sein wie auch das Interview mit Herrn Kraft zeigt. Sie kann eine Chance für Wachstum und Erneuerung bieten und durch die Bewältigung von Herausforderungen und die Anpassung an neue Umstände, Unternehmen mit einem erneuerten Sinn für ihre Ziele und einem klareren Verständnis ihrer Rolle in der Welt hervorbringen. Gleichzeitig muss ein Unternehmen jedoch auch in der Lage sein, sich im Angesicht von Widrigkeiten auf ihre Kernwerte und Kompetenzen konzentrieren zu können. Entscheidend sind hierbei klassische Managementfunktionen wie das Kommunikationsmanagement, das Mitarbeitermanagement bis hin zu einem Bestandteil des Change- und Krisenmanagements. Entscheidend ist jedoch wie so oft die Kommunikation jeder Entscheidung, die innerhalb eines Managementprozess getroffen wird. Ein interner Workshop hierzu, wie es Delta Systemtechnik für sich gewählt hat, ist dabei ein sehr hilfreicher Baustein.



WEITER FÜHRENDES



EIN ZIEL OHNE PLAN IST
NUR EIN WUNSCH.

– ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Autor:innen

B	
Buschbacher, Sonja	
Warum Kundenorientierung für langfristigen Erfolg so wichtig ist	17
D	
Drempetic, Carolin	
Wachsen im Startup – Im Wandel mithalten durch den Kunden im Zentrum.....	20
E	
Engel, Amalia	
New Work – Die Entstehung von New Work.....	74
F	
Fischer, Corinna	
Purpose als Kompass in Zeiten des Wandels	92
G	
Grabowski, Laura	
Digitales B2B-CRM	24
H	
Hahn, Luisa	
Veränderung erfolgreich meistern – Erfolgsfaktoren im Change Management.....	36
New Work – Veränderungen im Arbeitsstil und Anforderungen an Führungskräfte infolge der Einführung von neuer Arbeit.	78
J	
Jörns, Celine	
Welchen Job erledigt ihr Produkt? Der Weg zu erfolgreichen Innovationen mit dem Jobs To Be Done-Modell.....	46
Bereit für die digitale Zukunft? Wie sich Unternehmen für die Digitale Transformation rüsten können.....	63
M	
Menzel, Jana	
Strategisches Management – Alle Wege führen zu den Kund:innen?	8

N	
Nagat, Annika	
Mantra statt Mission-Statement: Warum weniger auch Mehr sein kann.	95
R	
Rakoczy, Carolin	
Kundenorientierung.	29
Raslan, Jasmin	
Polycrisis und die Kunst der Resilienz: Unternehmen im Wandel.	97
Reinhardt, Katharina	
Kreativitätstechniken & Ideen als Treiber der Disruption.	50
S	
Salm, Kathrin	
Strategisches Management als Erfolgsfaktor für Unternehmen.	9
Blue Ocean Strategie am Beispiel von LUSH Cosmetics.	58
Sobottka, Jessica	
Blue-Ocean-Strategie – (Meer-)weite Erfolge.	10
Sommer, Teresa	
Alles anders? 3 Tools für ein gelungenes Change Management.	40
Die Chancen der Digitalen Transformation.	68
Stein, Esther	
Lego Serious Play – Mit der innovativen Methode Kreativität und Strategie vereinen.	54
V	
Volmering, Anna	
New Work: Wie ein Mittelständler neue Wege geht – Ein Interview mit dem Preisträger des „Handelsblatt Mindshift Award 2022“	82
W	
Wendel, Sophia	
New Work.	85

Literatur zu Definitionen

Strategisches Management

Welge et al. (2017). Strategisches Management 4.0. In: Management 4.0 – Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57963-3>

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

Innovationen

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation (übersetzt aus dem Englischen). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>

Markenkommunikation

Fuchs, W., Unger, F. (2014). Management der Marketing-Kommunikation. Verlag SpringerGabler.

Baetzgen, A. (2007). Kontextbasierte Markenkommunikation. Haupt Verlag.

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

Medienjob-Portal

Eine Initiative der Medienstudiengänge der Fakultät Electronic Media



HdM360: Hochschule der Medien

MEDIENJOBS 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 Februar 2023](#)
- [High Potentials August 2022](#)
- [High Potentials März 2022](#)

Disclaimer an Unternehmen / Personalberater: Die Profile der Studierenden sind in den Booklets mit deren expliziten Einwilligung publiziert. 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!
No sales activities of any third parties permitted!
No hosting of booklets on third party sites permitted!





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 <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.

„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.) (2023): Strategie Challenge 2023: Impulse von Young Professionals zu Erfolgsfaktoren der Zukunft. Kappel-Grafenhausen: Digipolis Verlag.“

digipolis
VERLAG

ISBN 978-3-949372-08-7



9 783949 372087

www.digipolis-verlag.de