

RKW MAGAZIN

3 | 2018

www.rkw-magazin.de
ISSN — 1619-7372



Warum eigentlich

Impressum

Chefredaktion: Julia Niles (V. i. S. d. P.)
Redaktionelle Unterstützung: Christel Lehn
Lektorat: Die Zeichen | Manufaktur
Artredaktion: Claudia Weinhold
Gestalterische Unterstützung: Katja Hoffmann
Druck: Bonifatius GmbH

Herausgeber: Dr. Mandy Pastohr, Geschäftsführerin,
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der
Deutschen Wirtschaft e. V., RKW Kompetenzzentrum,
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

 **RKW**
Kompetenzzentrum

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Kontakt zur Redaktion:
magazin@rkw.de, 06196-495 0, www.rkw-magazin.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten wir uns vor, das generische Maskulinum zu verwenden. Diese Formulierung umfasst gleichermaßen alle Geschlechter und alle werden damit selbstverständlich gleichberechtigt angesprochen.

Erscheinungsweise: 4 x jährlich;
Auflage dieser Ausgabe: 7.000

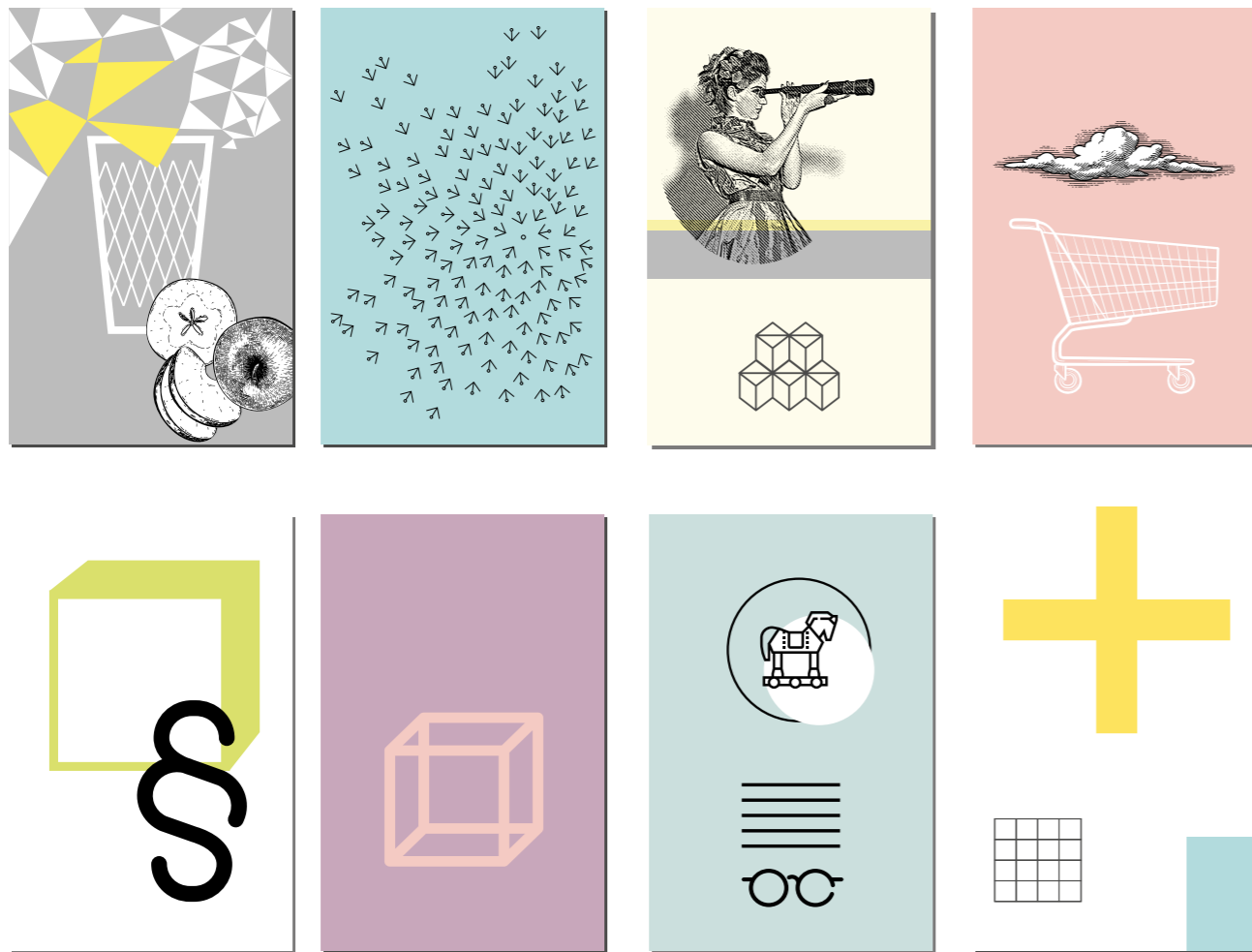
Bildnachweise:

iStock: hosrork (Cover, S. 3), logaryphic (S. 6, S. 8),
GeorgePeters (S. 16, S. 17, S. 18), milalala (S. 20 - 23),
RaStudio (S. 21, S. 22 - 23), Iaroslava Kaliuzhna (S. 20 - 23),
macrovector (S. 38 - 41), duncan1890 (S. 38, S. 40 - 41),
Paket (S. 42 - 45), deomis (S. 46 - 49), uliya (S. 56), loliputa
(S. 4 - 63)

Bei allen Fotos externer Autoren liegen die Bildrechte bei den Autoren selbst.

Das RKW ist nicht verantwortlich für die hier abgedruckten Meinungen in namentlich gekennzeichneten Artikeln und für Inhalte externer Internetseiten.





Liebe Leserin, lieber Leser,

jeder kennt das: Man steht im Berufs- oder Privatleben an einer Abzweigung. Geradeaus ist der Trampelpfad, den man kennt. Mit ihm geht (erstmal) alles so weiter wie bisher. Und dann ist da dieser neue Weg. Den kennt man nicht. Er sieht auf den ersten Blick sehr einladend aus und sein Ziel scheint verheißungsvoll. Aber vielleicht wird er noch holprig. Vielleicht führt er am Ende doch in eine Sackgasse? Was nun: geradeaus, abbiegen oder stehen bleiben?

Sicher kennen Sie das auch aus Ihrer Organisation: Umstrukturierungen sind im Gespräch oder ein neues Produkt soll entwickelt werden, obwohl doch gerade alles so gut läuft. Die Einführung von Robotern in der Produktion könnte von Routineaufgaben entlasten oder doch Jobs verdrängen? Vielleicht ist auch eine neue Software zur bereichsübergreifenden Steuerung von Prozessen und Ressourcen geplant – oder eröffnet sie nur Möglichkeiten zur Überwachung von Abteilungen?

Oft trifft man bei Veränderung auf Menschen, die mit Ängsten oder Widerstand reagieren. Aber ebenso gibt es auch solche, die die Veränderung kaum erwarten können. Warum ist das so?

Weil jede Veränderung Chancen birgt, aber auch Risiken. Es gibt oft gute Gründe, alles so zu belassen wie es ist.

Und es gibt gute Gründe, eine neue Richtung einzuschlagen. Deshalb ist die Frage berechtigt: Warum eigentlich – nicht?

Dieser Frage wollen wir in der aktuellen Ausgabe unseres RKW Magazins nachgehen. Wir möchten beleuchten, welche Trends und Entwicklungen die Welt verändern, wo den Mittelstand der Schuh drückt und was Erfolgsfaktoren und Stolpersteine betrieblicher Veränderungsprozesse sind. Wir wollen zum Nachdenken darüber ermutigen, warum es auch sinnvoll sein kann, dem alten Pfad weiter zu folgen. Und dass sich der neue, steinige Weg durchaus lohnen kann, wenn alle mit anpacken, um die Steine aus dem Weg zu räumen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihre

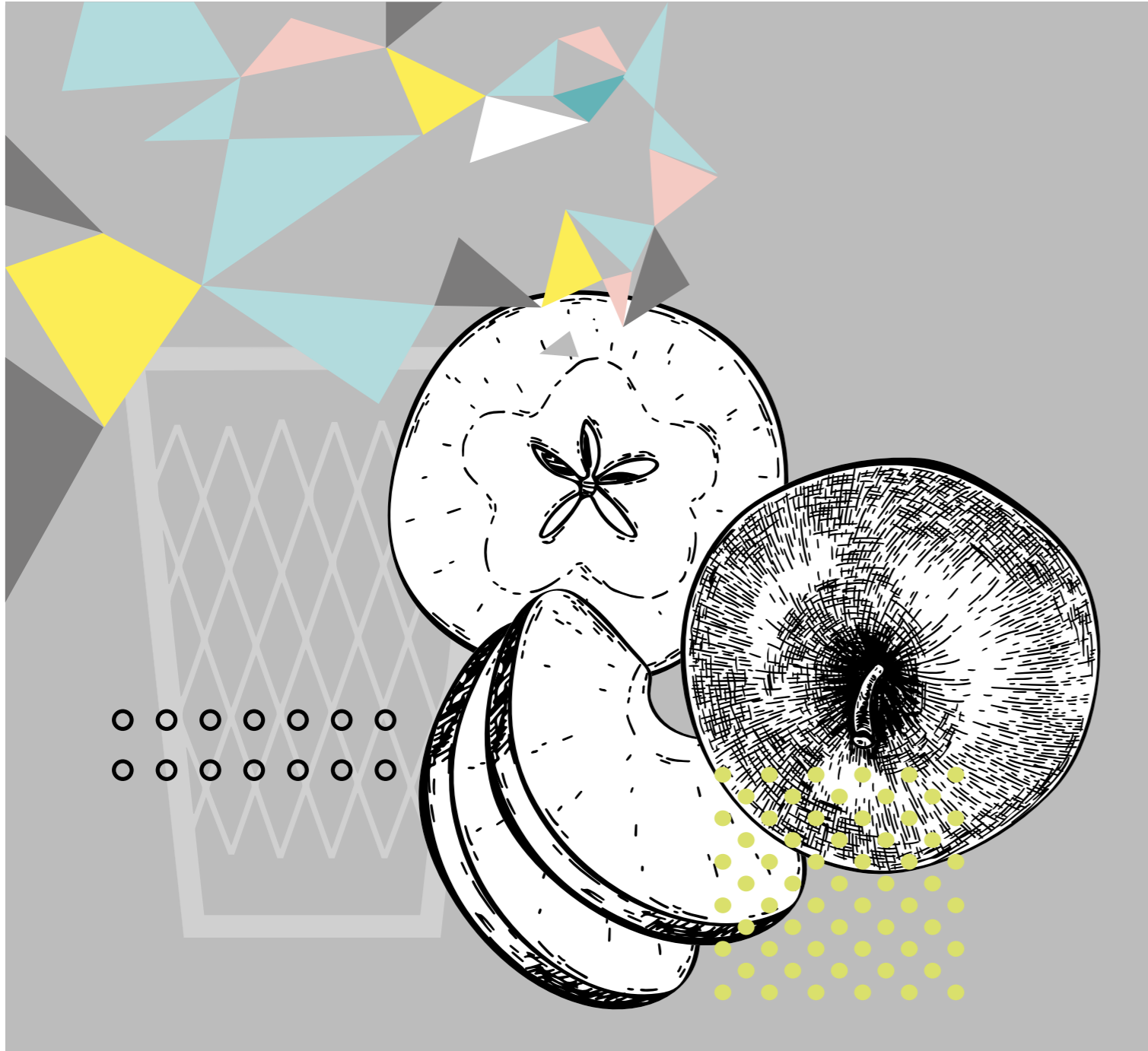


Dr. Mandy Pastoher
Geschäftsführerin

Inhalt

- | | |
|--|---|
| <p>6 Leitartikel
Der Preis der Veränderung</p> <p>10 Beitrag
MEGAtrends</p> <p>16 Interview
Gemeinsame Visionen gemeinsam umsetzen</p> <p>20 Expertenbeitrag
Die Märkte von morgen handeln Daten</p> | <p>24 Expertenbeitrag
Wie schütze ich meinen Daten-Schatz?</p> <p>28 Portrait
Doping für das Handwerk</p> <p>32 Expertenbeitrag
Rosarote Brille und trojanische Pferde</p> <p>38 Interview
Von der Dorfschmiede zum Hidden Champion</p> |
|--|---|

- | | |
|---|--|
| <p>42 RKW-Expertise
Strategie und Personal verbinden – Warum eigentlich (nicht)?</p> <p>46 RKW-Expertise
Wirksam führen – Veränderungen meistern Geschäftserfolg sichern</p> <p>52 RKW-Expertise
Smarte Chancen für die Bauwirtschaft</p> | <p>56 Nachruf</p> <p>58 Aus dem RKW</p> <p>60 RKW Termine</p> <p>62 RKW News</p> <p>63 RKW Angebote</p> |
|---|--|

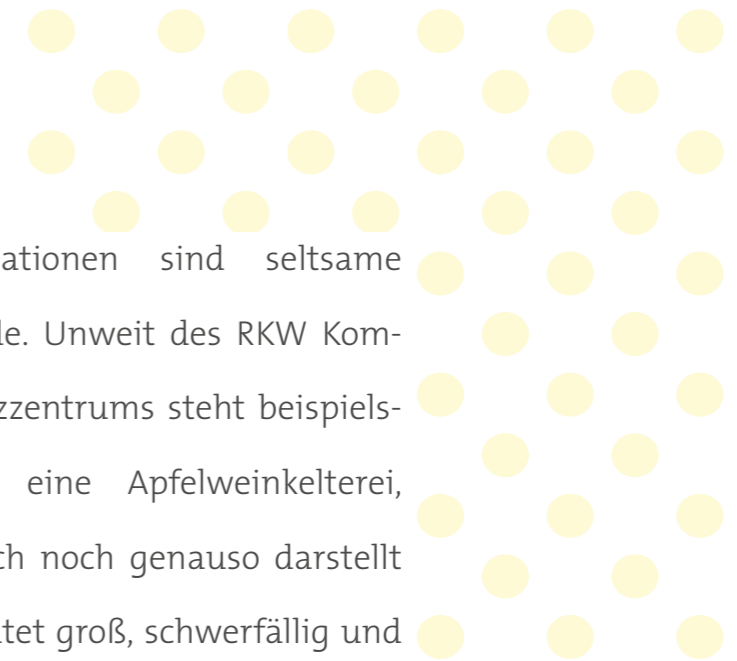


Der Preis der Veränderung – warum Ideen nicht mehr als ein guter Anfang sind



O

rganisationen sind seltsame Gebilde. Unweit des RKW Kompetenzzentrums steht beispielsweise eine Apfelweinkelerei, die sich noch genauso darstellt wie vor zehn Jahren. Sie mutet groß, schwerfällig und beständig an und es scheint, als würde sie sich auch in den kommenden 100 Jahren kaum verändern. Wer solche Unternehmen etwas genauer betrachtet, weiß oder ahnt zumindest, dass der Schein trügt. Mit jeder Auftragsbearbeitung, mit jeder Begrüßung an der Pforte, mit jeder Maschinenwartung und jeder schweren Entscheidung der Führungskräfte wenden Menschen jeden Tag aufs Neue Energie auf, um diesen Zustand mühevoll herzustellen. Täten sie es nicht, wäre das Unternehmen recht schnell Geschichte. Es ist erstaunlich, wie viel Lebendigkeit und individueller Einsatz nötig sind, damit das Unternehmen mehr oder weniger so bleibt, wie es ist – und wie schwer es mitunter fällt, an gewissen Stabilitäten und Selbstverständlichkeiten einer Organisation zu rütteln.



Autoren:
Patrick Großheim ist Projektleiter beim RKW Kompetenzzentrum im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“. großheim@rkw.de

Alexander Sonntag ist Projektleiter beim RKW Kompetenzzentrum im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“. sonntag@rkw.de

Ideen sind (nur) ein guter Anfang ...

Stellen wir uns einmal den fiktiven Fall vor, der Geschäftsführer besagter Apfelweinkelerei hat ein offenes Auge auf den Markt und erkennt, dass ihm die Konkurrenz beständig Marktanteile abluchst und ein „weiter so“ vermutlich ins Abseits führt – auch wenn die Zahlen infolge der warmen Sommertage einen positiven Trend beschreiben. Einige schlaflose Nächte und hitzige Diskussionen im Kreise der Familie später kann er sich zu einer Strategie durchringen: Er will keinesfalls in Preiskämpfe einsteigen und kennt die Bedürfnisse der traditionsbewussten Stammkundschaft. Ihm schwebt vor, sich mit einem breiteren Produktportfolio bei einer jüngeren Kundschaft einen Namen zu machen. Vor seinem leuchtenden inneren Auge sieht er seine Produkte in den Händen junger Frauen und Männer in Clubs und Diskotheken.

In verschiedenen Zusammenhängen – sei es in unserer kürzlich organisierten Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“ oder bei der Entwicklung unseres Ansatzes „Geschäftsmodellentwicklung für kleine und mittlere Unternehmen“ – stellen wir immer wieder fest, dass es an Ideen zur Weiterentwicklung der Geschäfte nur selten mangelt. Sie sind ein guter Anfang – mehr aber auch nicht.

... ohne Verständnis über die Organisation, ihre Muster und Hürden wird es nichts

Der Geschäftsführer der Apfelweinkelerei ist sich der Tragweite dieses Kurses bewusst. Als mittelständischer Unternehmer kann er keine weitere Produktionslinie auf die grüne Wiese stellen. Es braucht Produktentwicklungen, neue Produktionstechnik und mutige Marketingkonzepte. Seine Mitarbeiter müssen künftig viel genauer arbeiten, technologische Expertise wird noch gefragter sein und es braucht unbedingt die lange eingeklagte enge Abstimmung der Führungskräfte, damit die Produktvielfalt bewerkstelligt werden kann, ohne dass die Kosten explodieren. Teure neue Maschinen sind gekauft und ein neu eingestellter IT-Experte soll die Prozesse digital abbilden und vernetzen. Angesichts der Kosten wird er ungeduldig. Bislang ging es langsam bergab, jetzt steil. Doch so sehr er bei seinen Mitarbeitern für die nötige Veränderung wirbt, weder lässt sich dem Vertriebs- und Marketingleiter Mut einreden noch kann er in der Produktion wesentliche Veränderungen beobachten.

Nun ist die Zukunft ungewiss und niemand weiß heute, ob sich die Entscheidungen des Geschäftsführers morgen als richtig herausstellen. Beispiele wie dieses zeigen aber, dass sich Muster von Organisationen nicht beliebig und qua Ansage verändern lassen. In unserem Beispiel bricht die mutige und neugierige Kursänderung beispielsweise so sehr mit der auf Beständigkeit und Sicherheit ausgerich-

teten Kultur, dass sie (wie der Managementvordenker Peter Drucker sagen würde) „zum Frühstück verspeist wird“. Daher braucht jede Geschäftsmodellentwicklung eine Bestandsaufnahme, die über betriebswirtschaftliche Analysen hinausgeht. Vieles ist zu berücksichtigen, einiges davon wird in den Beiträgen dieser Ausgabe des RKW Magazins vertieft: Kann passendes Personal akquiriert und eine angemessene Abstimmung zwischen den Funktionsbereichen bewerkstelligt werden? Können womöglich Datenschutzvorbehalte ausgeräumt und neue Geschäftsmodelle sinnvoll in bestehende Regularien integriert werden? Welchen Einfluss haben Veränderungen auf Führungskonstellationen und umgekehrt? Kann der Kulturwandel gelingen?

Restrisiko bei nassem Pelz

Allem voran steht jedoch eine Frage. Wird sie verneint, erübrigen sich alle anderen Themen: Darf der Pelz nass werden? Wer etwas ändert, vernichtet etwas anderes. Wer sich für B entscheidet, dem bleibt A verwehrt. Wer standardisiert, unterbricht Intransparenzen und riskiert individuelle Problemlösungen. Wer massiv in die Entwicklung neuer Produkte investiert, muss an anderer Stelle sparen. Wichtig ist dabei aber auch: Wer alles so lässt, wie es ist, trifft ebenfalls eine mitunter kostspielige Entscheidung. Sind alle Gespräche geführt und Analysen gefahren, bleibt immer ein Rest, der nicht ausrechenbar und riskant ist. Und häufiger als man denkt, gibt es gute Gründe für den Status quo.

Der Geschäftsführer unserer Apfelweinkelerei hat Besuch von einem Unternehmensberater, der sich dieser Thematik bewusst ist. Nach mehreren Gesprächen entsteht eine längere Liste an vornehmlich unangenehmen Aufgaben – darunter die Suche nach einer neuen Marketingleitung und die offene Frage, wohin mit der bisherigen? Aus den Einzelkämpfern in der Führungsriege soll ein Führungskreis

werden, was nur gelingen kann, wenn der Geschäftsführer Kompetenzen und Kontrolle abgibt. Damit steht auch die Frage nach einem Einzelcoaching im Raum. Vor dem Abarbeiten der Liste empfiehlt der ruhige Unternehmensberater unserem Geschäftsführer jedoch etwas, das ihm angesichts der wartenden Kursänderungen sichtlich schwerfällt. Er empfiehlt ihm, sich gemeinsam mit dem Führungskreis und ausgewählten Mitarbeitern darüber auszutauschen, was der beschlossenen Kursänderung entgegensteht und was dafürspricht.

Frischer Wind vs. Altbewährtes

Mit der Frage nach einer (Geschäftsmodell-)Innovation stellt sich immer auch die Frage nach dem Umgang mit dem Bestehenden. Nicht selten tendieren Organisationen dazu, beide Pole dieses Spannungsverhältnisses einfach untereinander aufzuteilen: Die einen stehen für den „frischen Wind“ und die anderen für das Bewährte. Je lauter die eine Gruppe ist, desto mehr fühlt sich die andere eingeladen Contra zu geben. Für diese Dynamik zahlen alle, ohne dass jemand Nutzen daraus zieht. Je länger dieser Zustand andauert, umso weniger Motivation findet sich für das, was einen Ausweg darstellen könnte: miteinander reden. Eine mögliche Form, in der das gelingen kann, ist die Arbeit mit dem Innovationsparadoxon*, das wir bei Klaus Eidenschink** abgeschaut haben. Wir haben gute Erfahrungen damit gesammelt, die beschriebene Dynamik zu erläutern und daraufhin die beiden Fraktionen ihre Argumente für und wider ihre Position sammeln zu lassen. Aus der darauffolgenden Diskussion kann so etwas wie ein wechselseitiges Verständnis wachsen. Man sieht sich als Teil eines Musters und findet vielleicht die Freiheit, sich als Person davon ein gutes Stück weit zu distanzieren. Organisationen sind am Ende des Tages nämlich nur Organisationen – nicht mehr und nicht weniger.

Quellen:

* Klaus Eidenschink ist Coach, Konflikt- und Organisationsberater

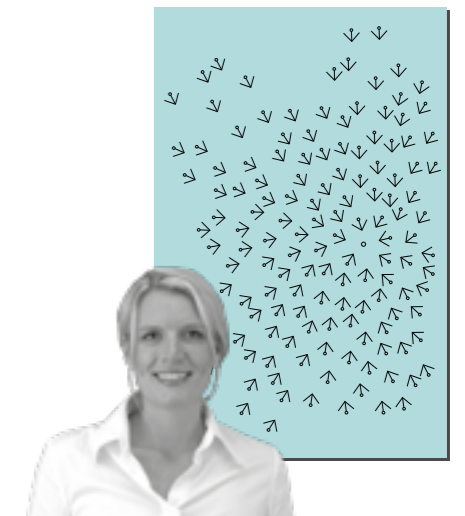
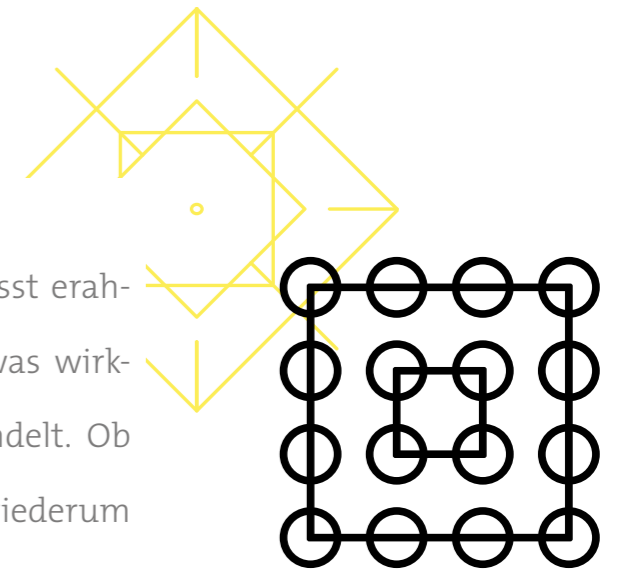
** Die Arbeit mit dem Innovationsparadoxon ist beispielsweise dargestellt unter: www.perso-net.de/rkw/Teamentwicklung_und_Teamcoaching (abgerufen am: 25. 09. 2018)





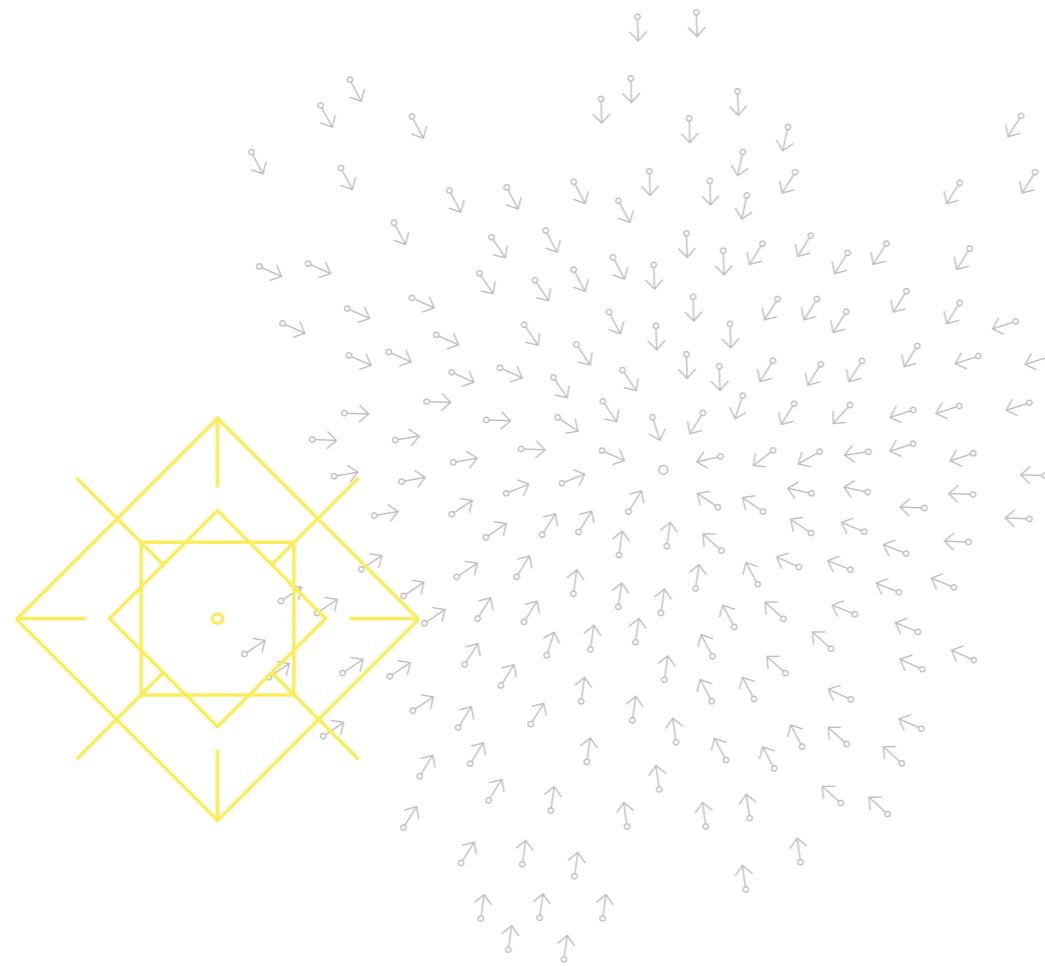
MEGAtrends

Schon das Wort „Megatrends“ lässt erahnen, dass es sich dabei um etwas wirklich Großes und Mächtiges handelt. Ob gut oder schlecht lässt sich wiederum nicht genau einschätzen. Auf jeden Fall kann man sich ihm nicht entziehen, man ist betroffen, wird mitgerissen oder auch nur gestreift, man muss sich damit befassen. Es ist vergleichbar mit dem Wetter: Man kann es definitiv nicht ändern, aber man kann sich darauf vorbereiten, kann es sich sogar zunutze machen, kann auf Grundlage der Vorhersage mit richtiger Kleidung, Sonnenschutz und Regenschirm vorbereitet sein, die Fenster schließen, Heizung anmachen. Aber ein Entkommen ist praktisch unmöglich, ob im Privaten oder als Unternehmen. Versteht man es wiederum richtig und unternehmerisch, mit einem Megatrend umzugehen, können sich immense Chancen ergeben.



Autorin:

Julia Niles ist Chefredakteurin des RKW Magazins beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de



Was man wissen muss:

Megatrends sind keine Prognosen für eine ferne Zukunft, sondern bestehen bereits und verändern die Welt jetzt gerade, in diesem Moment – langfristig und tiefgreifend. Sie werden höchstwahrscheinlich auch noch das Leben unserer Kinder, vielleicht auch Enkel beeinflussen. Megatrends gehen nicht schnell vorüber, und man kann sie nicht ignorieren, wie vielleicht einen „modischen Schnickschnack“. Auch wenn bei einem Megatrend oft eine latente und gefühlte Bedrohung mitschwingt, so stellt er Menschen wie Unternehmen nicht nur vor Herausforderungen, sondern bietet vor allem auch viele Möglichkeiten.

Doch was sind die aktuellen Megatrends?

Das Zukunftsinstitut* rund um seinen Geschäftsführer Harald Gatterer hat die folgenden Megatrends identifiziert:

Globalisierung – Glokalisierung

Sie ist der wohl gängigste Megatrend und ihr Wirken offensichtlich: Grenzlose Mobilität und Kommunikation lassen die Welt manchmal zum Dorf werden, internationale Verflechtungen prägen wirtschaftliches und individuelles Leben. Doch die andere Seite dieses Trends ist klar zu identifizieren: Durch Digitalisierung und Globalisierung bekommt die direkte physische Umgebung eine neue Bedeutung. Re-Lokalisierung, Support your local dealer, buy local sind die offensichtlichen gegenläufigen „Strömungen“.

Konnektivität – belastbare Verbindungen

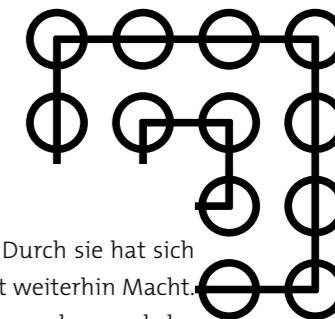
Einer der spürbarsten Megatrends. Durch neue Technologien und das World Wide Web ist alles und jeder vernetzt, sei es beruflich oder privat. Die Formen des Zusammenseins und des Zusammenarbeitens ändern sich kontinuierlich. Doch auch hier steht schon der ausgleichende Trend in den Startlöchern: Achtsamkeit im Umgang mit den vermeintlichen und unendlichen Möglichkeiten, die uns leistungsfähige Konnektivität bietet.

Neo-Ökologie

Dieser Trend beschreibt den großen Wandel zu einer nachhaltigeren Gesellschaft und einer neuen Business-Moral. Unabwendbare Tatsachen wie der Klimawandel oder die Globalisierung und ein neues Bewusstsein für Ressourcen und Umwelt verändern das Konsumverhalten. Ein kultivierter Konsum von beispielsweise Lebensmitteln oder Kleidung ersetzt alte „Status-Luxusgüter“.

Individualisierung – das Ich im Wir

Die eine Norm gibt es nicht mehr. Zumindest nicht in Sachen Lebensform und Biografie – die logische Folge einer erhöhten Normen- und Wertevielfalt. Alles ist möglich, und damit steigt der Entscheidungsdruck. Auch für die Wirtschaft hat dieser Trend langfristig Konsequenzen: Der Trend geht weg vom Massenmarkt hin zu kleineren Marktsegmenten mit individuellen Produkten. Dennoch steht Zugehörigkeit auch für Individualisten hoch im Kurs: Sie suchen einander und schaffen so neuartige Gemeinschaften.



Gender Shift – Männchen-Weibchen-Schema war gestern

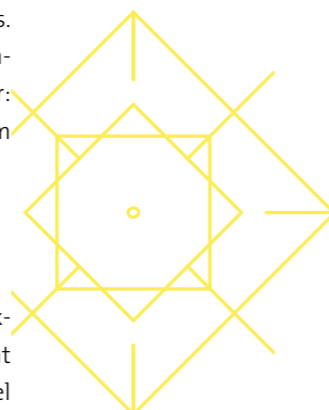
Der Gender Shift löst die traditionellen Geschlechterrollen in der Gesellschaft auf. Privat und beruflich ergeben sich hieraus viele Umbrüche. Frauen streben nach Führungspositionen, während die Väter immer öfter und vor allem selbstverständlich Elternzeit einfordern oder umgekehrt akzeptieren. Alte Rollenbilder und Karriereverläufe weichen individuellen Lebensentwürfen.

Silver Society – Unruhestand auf dem Vormarsch

Der medizinische Fortschritt und der vor allem in Industrieländern hohe Lebensstandard lassen uns immer älter werden. Die alte Abfolge von Lebensphasen – Jugend, Arbeit, Rente – steht in einem neuen Kontext. Angepasste Arbeitsbedingungen sowie flexiblere Arbeitszeiten sind Stichworte für Unternehmen, die den Bedarf nach Wissensbindung im Geschäft erkannt haben. Auch als Konsumenten sind Best Agers nicht zu unterschätzen. Sie haben durchschnittlich viel Kapital, sind qualitätsbewusst, aber dennoch konsumfreudig – beste Voraussetzungen für Produktentwickler und Marketing-Profis.

Urbanisierung – Megacities bündeln Megawissen

Die Städte boomen, das Land verwaist. Es entstehen immer mehr Megacities, die enorme wirtschaftliche Kraft entwickeln, vor allem außerhalb Europas. Durch die Entwicklung zur Wissensgesellschaft werden Städte zu Knotenpunkten des Wissens. Dabei sehen sie sich Herausforderungen gegenüber: die Organisation der Infrastruktur, ökologische Fragestellungen, Wohnraum u. v. m.



Gesundheit – mehr als ein erstrebenswerter Zustand

Gesundheit beschreibt schon lange mehr als die Abwesenheit von Krankheit. Und Medizin therapiert nicht mehr nur, sondern die Prävention nimmt einen entscheidenden Part ein. Der gesamte Gesundheitssektor ist im Wandel begriffen. Für eine immer älter werdende Gesellschaft wird Gesundheit zu einem neuen Statussymbol, und somit fließt immer mehr Geld in Vorbeugung sowie Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen.

New Work – Veränderung von Unternehmensstrukturen und Arbeitsräumen

New Work bezeichnet neue Arbeitsweisen, die Globalisierung und Digitalisierung nach sich ziehen. Die Arbeitswelt hat sich massiv verändert, und es braucht kluge Köpfe, die sich in dieser digitalisierten und globalisierten Welt zurecht finden und deren Potenziale nutzen können. Es beginnt ein neuer Kampf um kreative Fachkräfte, denn mit diesem Wandel einher geht auch ein neuer Anspruch an Arbeitsräume und -modelle. Selbstständigkeit, Selbstbestimmung und Freiheit sind Treiber, die zur Verdrängung starrer althergebrachter Arbeitsmethoden und -umgebungen führen.

Wissenskultur – Wissen bleibt Macht

Auch für diesen Trend ist die Digitalisierung der Ursprung. Durch sie hat sich Lernen, Bildung und Wissen verändert. Wissen ist und bleibt weiterhin Macht. Das steht fest, aber der Zugang zu Wissen ist vielfältig geworden, und der Umgang damit wird zu einer zentralen Fragestellung für ganze Gesellschaften.

Mobilität – home is where your heart is

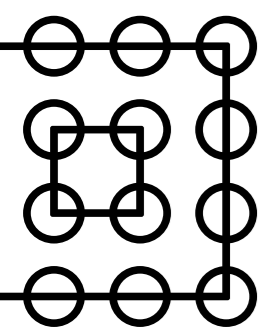
Heimat ist nicht mehr zwangsläufig ein bestimmter Ort, sondern eine Emotion. Und ein Arbeitsplatz ist immer häufiger ein anderer Ort als ein Schreibtisch. Mobil zu sein, ist eine Grundvoraussetzung für Weiterentwicklung – gesellschaftlich aber auch individuell betrachtet. Mobilität ist mehr als die Bewältigung einer Strecke. Technologische Errungenschaften und gesellschaftliche Veränderungen geben Mobilität eine neue Dimension.

Sicherheit – auf dem Weg zur Super-Safe-Society

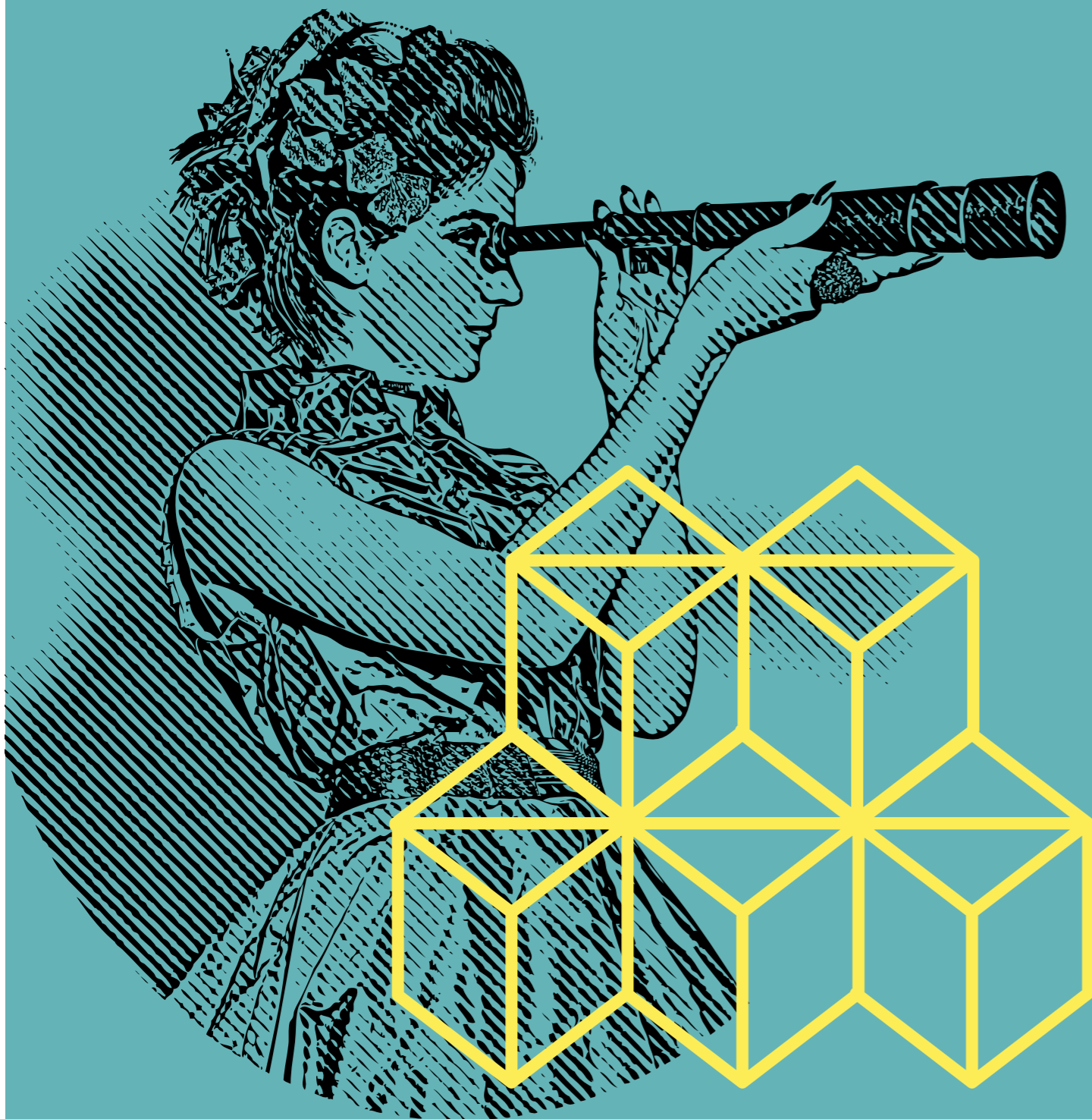
Wir leben in den sichersten Zeiten überhaupt. Safety beschreibt die Sicherheit von innen heraus, also die Sicherheit von Betriebssystemen, Abläufen und Produkten. Security beschreibt den aktiven Schutz gegen äußere Einflüsse. Ist Sicherheit sichtbar, kann sie das Gefühl von Gefahr erhöhen. Damit steht Sicherheit im Widerspruch zwischen dem Anspruch auf Schutz und dem Wunsch nach Freiheit. Absolute Sicherheit ist in einer vernetzten Welt eine Illusion – dennoch bleibt der Handlungsbedarf in Sachen Sicherheit enorm hoch.

Diese und neu entstehende Megatrends haben auf ihre Weise Einfluss auf unsere Arbeitswelt und Unternehmen müssen sich mit ihnen beschäftigen: um nicht abgehängt zu werden, vor allem aber um die in ihnen schlummernden Potenziale für sich zu nutzen. Aber wie finde ich heraus, welcher Megatrend für mein Unternehmen besonders relevant ist und welcher mich vielleicht nicht so stark tangiert? Einen Königsweg gibt es nicht, denn so individuell das Unternehmen, so individuell sind die Herausforderungen und Chancen, die ein Megatrend bietet. Aber eines ist klar: Nur wer sich mit den momentanen Megatrends beschäftigt, kann überhaupt angemessen handeln.

Die Kontexte ändern sich, der Begriff von Wachstum ändert sich. Wachstum ist nicht mehr nur rein ökonomisch zu betrachten, sondern es beschreibt wohl vielmehr das Zusammenspiel von Individuum, Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie. Es gilt, Mindsets zu hinterfragen und ein neues Verständnis für diese Zusammenhänge zu entwickeln. Das ist wohl die beste Voraussetzung, um Megatrends als Chance zu nutzen.



Gemeinsame Visionen gemeinsam umsetzen



Worauf es bei Geschäftsmodellinnovationen im Mittelstand ankommt

Das RKW ist Wegbegleiter des Mittelstands – gerade, wenn kleine und mittlere Unternehmen Veränderungsdruck spüren. Auch das RKW Baden-Württemberg begleitet Unternehmen bei Veränderungsprozessen, beispielsweise dann, wenn neue Geschäftsideen angegangen oder bestehende Geschäftsmodelle angepasst werden sollen. Wir haben mit dem Geschäftsführer des RKW Baden-Württemberg, Jan Sibold, über Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei betrieblichen Veränderungen gesprochen.



Jan Sibold ist Geschäftsführer des
RKW Baden-Württemberg. sibold@rkw-bw.de

Die Fragen stellte **Julia Niles**, Chefredakteurin
des RKW Magazins. niles@rkw.de

Herr Sibold, wo drückt den Mittelstand der Schuh derzeit am meisten?

Der Mittelstand ist aktuell mit vielen Herausforderungen beschäftigt. Beispielhaft kann man den Fachkräftemangel nennen, der bei vielen Unternehmen schon zu einem Wachstumshemmnis wird. Kleinere Mittelständler tun sich enorm schwer, mit größeren Wettbewerbern mitzuhalten, die häufig mehr Gehalt und eine bekanntere Marke bieten. Hier gilt es, die Vorteile des Mittelstandes herauszustellen.

Aber auch die Digitalisierung und deren Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell sind wichtige Themen, die Mittelständler beschäftigen. Häufig bleibt aufgrund des allgegenwärtigen Tagesgeschäfts jedoch zu wenig Zeit, sich grundlegende Gedanken zu machen. Manchmal fehlt auch der Impuls von außen, sich beispielsweise mit Megatrends und deren Wirkung auf das eigene Unternehmen zu beschäftigen.

Was braucht es, damit neue Geschäftsideen oder Veränderungen am bisherigen Geschäftsmodell auch wirklich im Betrieb umgesetzt werden?

Was sind Erfolgsfaktoren für betriebliche Veränderungsprozesse?

Wir sind mit unseren Beratern ja viel im baden-württembergischen Mittelstand unterwegs – pro Jahr nutzen 2.200 Unternehmen unsere Beratung. Eine pauschale Aussage zu den Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Veränderungen oder neuen Geschäftsmodellen ist hier sicherlich schwierig. Nach unserer Erfahrung bedarf es zunächst einer klaren Analyse der Ausgangssituation im gesamten Führungskreis. Man muss sich also ein gemeinsames Bild von der Notwendigkeit zum Handeln machen.

Dann hilft ein gemeinsam entwickeltes Zielbild und eine Vision – also wo wollen wir in den nächsten Jahren hin? Wichtig sind im Anschluss daraus abgeleitete Verbesserungsprojekte, die auch konsequent umgesetzt werden müssen.

Hier sind die Geschäftsführung und die Führungskräfte gefragt – sie müssen immer wieder die Veränderung kommunizieren, vorleben und auch einfordern.

Und was sind die häufigsten Stolpersteine bei der Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen im Mittelstand?

Wie bereits erwähnt, ist es häufig das Tagesgeschäft, welches notwendige Innovationen bremst. Wenn der Geschäftsführer (m/w) sich für alles zuständig fühlt, dann bleibt natürlich „keine Zeit die Säge zu schärfen“.

Die Menschen im Unternehmen müssen zudem verstehen, warum das heutige Geschäftsmodell geändert werden muss und noch viel wichtiger – was ihr Beitrag zu diesem Ziel sein kann. Wie oben bereits beschrieben, ist es daher Aufgabe der Geschäftsführung, den Prozess zu initiieren, zu treiben und gemeinsam mit den Mitarbeitern zum Erfolg zu führen. Grundlage hierfür ist Kommunikation, Kommunikation und nochmals Kommunikation. Es wird im Veränderungsprozess Rückschläge geben und es bedeutet Mehrarbeit für alle Beteiligten und ist anstrengend ... – aber es lohnt sich!

Die Digitalisierung ist derzeit ein wesentlicher Treiber von Geschäftsmodellinnovationen. Oft hört man aber, der Mittelstand digitalisiere zu langsam bzw. zu zaghaft. Deckt sich das mit Ihrer Erfahrung? Und wenn ja, was sind Ihrer Meinung nach die Ursachen dafür?

Ich habe da mehr Vertrauen in unsere mittelständischen Unternehmen als beispielsweise die Politik – die Mittelständler machen das schon. Bei der öffentlichen Verwaltung bin ich da skeptischer ...

Ich war zum Beispiel vor kurzem bei einem Mittelständler mit 100 Mitarbeitern, der früher hauptsächlich Filter in Handarbeit gemacht hat. Heute hat dieser Mittelständler bereits eine fast vollautomatisierte Linie für die Automobilindustrie ent-

wickelt und aufgebaut, inklusive Robotik und Bildüberwachung – ein Großteil davon in Eigenregie und mit ausgewählten Partnern.

Was aber sicherlich richtig und wichtig ist, ist sich Impulse von Unternehmen anderer Branchen oder auch aus der anwendungsnahen Forschung zu holen.

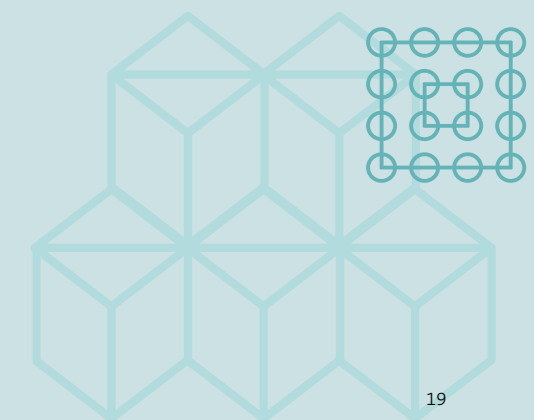
Ich bin überzeugt davon, dass Startups und etablierter Mittelstand viel voneinander lernen können und auch hierfür bietet das RKW entsprechende Plattformen.

Wie unterstützt das RKW Baden-Württemberg den Mittelstand bei den Themen Geschäftsmodellinnovationen und Digitalisierung?

Das Thema Geschäftsmodell ist häufig ein heikles, da es ja direkt um das Kern-Know-how der Unternehmen geht. Grundlage ist daher zunächst einmal das Vertrauen der Unternehmen in das RKW als neutralen Sparringspartner. Wir haben als RKW keine vorgefertigte Agenda oder thematische Fokussierung, sondern bieten qualifizierte Berater passend für die jeweiligen Kundenbedarfe.

Was wir anbieten können, sind beispielsweise Impulsworkshops in den Unternehmen, um eine gewisse Methodik und neutrale Moderation des Veränderungsprozesses sicherzustellen.

Eine andere Möglichkeit sind unsere Digi-Checks, bei denen wir kostenfrei an einem halben Tag den Reifegrad eines Unternehmens bei Themen wie „digitale Produkte“, „Prozesse“ oder „Strategie“ prüfen. Daraus werden dann gemeinsam mit dem Unternehmen konkrete Handlungsfelder entwickelt. Das Unternehmen entscheidet selbst, ob es weitere Begleitung benötigt.



Die Märkte von morgen handeln Daten

Warum sich auch der Mittelstand positionieren sollte

Datenbasierte Mehrwertdienste (Smart Services) bieten auch dem Mittelstand viele Möglichkeiten, zusätzliche Erlöse zum eigentlichen Produkt zu erzielen. Das zentrale zu handelnde Gut sind dabei Daten. Wie genau entstehen Smart Services? Und wie sieht der Vertrieb aus? Hier lohnt sich ein Blick auf das Thema digitale Plattformen, die gegenüber den klassischen Webshops ganz neue Möglichkeiten bieten.



Autoren:

Prof. Roman Dumitrescu ist Direktor am Fraunhofer IEM, Geschäftsführer von it's OWL und Mitglied im Verwaltungsrat des RKW Kompetenzzentrums.
 Roman.dumitrescu@iem.fraunhofer.de

Fabio Wortmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IEM und arbeitet bei it's OWL im Projekt „Digital Business“ mit.
 fabio.wortmann@iem.fraunhofer.de



Digitale Plattformen – der Motor für Industrie 4.0

Wir unterscheiden grob zwischen zwei Typen von Plattformen: sogenannte transaktionszentrierte Plattformen, etwa Amazon und Zalando, sind im B2C-Bereich geläufig. Sie organisieren und vereinfachen als eine zentrale Anlaufstelle den Handel von Waren und Dienstleistungen zwischen Anbieter und Kunde. Blicken wir auf Geschäftsbeziehungen im B2B-Bereich, wie die Industrie-4.0-Geschäftsplattform Adamos, so aggregieren Plattformen Daten innerhalb und zwischen Unternehmen und machen die Entstehung von Smart Services überhaupt erst möglich. Ein Beispiel: Erst wenn meine beim Kunden installierte Werkzeugmaschine ihre Zustandsdaten zuverlässig über eine Plattform schickt, kann ich dem Kunden ergänzende Services auf Basis dieser Daten anbieten.

Auch dem Kunden bieten B2B-Plattformen künftig eine Gesamtlösung, nehmen Arbeit ab und gestalten Prozesse schlanker und transparenter. Um bei unserer Werkzeugmaschine zu bleiben: Mein Kunde müsste für eine kleine, aber elementare Reparatur nicht auf den externen Techniker warten, sondern könnte dies selbst zügig erledigen – etwa mit meinem über eine Plattform ermöglichten Fern-Support via Augmented Reality.

Digitale Plattformen werden die Wertschöpfung grundlegend verändern

Für Unternehmen im Bereich B2B sind künftig vor allem Mischformen der beiden Plattform-Typen relevant, die weitere Möglichkeiten bieten: Aggregierte Daten einer Produktion können für transaktionszentrierte Services genutzt werden. So könnte ich als Werkzeugmaschinen-Hersteller mittels Echtzeitdaten meiner Fertigung freie Produktionskapazitäten frühzeitig erkennen und über eine Plattform anbieten. Meine eigene Produktion steht nicht still und ein anderes Unternehmen ohne eigene Werkshalle profitiert von meiner Infrastruktur.

Der Handel von Smart Services über digitale Marktplätze wird unsere Wertschöpfung grundlegend ändern (Bild 1). Das Prinzip: Generell kann jeder mitmachen, es gibt kaum bis keine Zugangsbarrieren. Plattformen bringen Angebot und Nachfrage so zusammen, dass auch neue, kleinere Akteure Chancen auf dem Markt haben. Mit ihrer generell unbegrenzten Anzahl von Anbietern und Nachfragern grenzen sich Plattformen also von traditionellen Webshops ab. Denn hier übernehmen Händler die Vorauswahl der Produkte und steuern das Angebot. Viele dieser einseitigen „Pipelines“ werden in Zukunft durch Plattformen ersetzt, Branchengrenzen verschwimmen und ganz neue Märkte werden geschaffen.



Kein rechtsfreier Raum

Eines sind Plattformen natürlich nicht: ein rechtsfreier Raum. Akteure haben die Möglichkeit, verschiedene Rollen einzunehmen, müssen diesen aber auch gerecht werden. Der Plattform-Betreiber verantwortet den Betrieb und die Führung des Marktplatzes. Er muss entscheiden, wie offen die Plattform gestaltet wird. Vor allem aber ist er für Regeln und Kultur des Marktplatzes verantwortlich und dafür, dass kein Akteur bevorzugt oder diskriminiert wird. Service-Nutzer und Service-Anbieter sind aktiv, um Dienstleistungen zu beziehen oder anzubieten. Hier muss der Betreiber Anreize für die Teilnahme schaffen, denn Wert und Nutzen eines jeden Netzwerks hängen von seiner Mitgliederzahl ab. Je nach Plattformdesign ergeben sich weitere Rollen. So könnten bestimmte Aufgaben an Spezialisten wie Zahlungsdienstleister abgegeben werden.

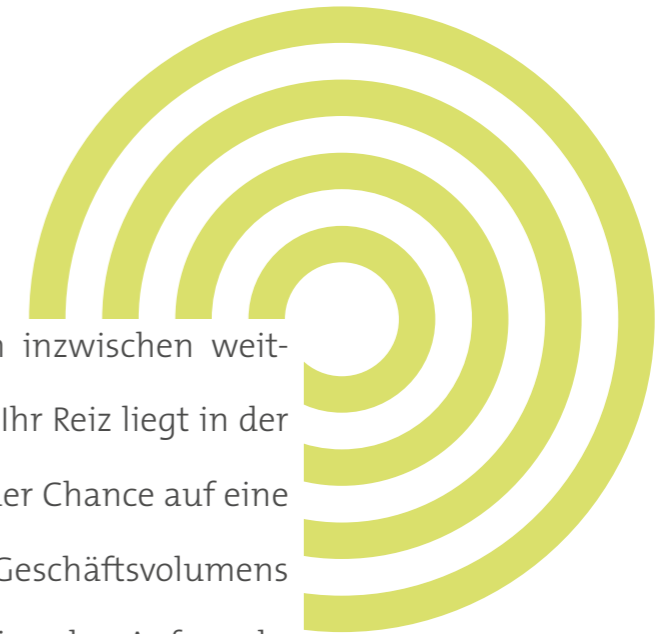
Jedes Unternehmen benötigt eine Plattformstrategie

In vielen Branchen wird sich der Wandel zur Plattformökonomie vollziehen – darin ist sich die Wissenschaft weitestgehend einig. Wie genau unsere digitalen Geschäftsmodelle und -beziehungen in zehn Jahren aussehen, wird allerdings viel und kontrovers diskutiert: Entwickeln Unternehmen eigene Plattform-Lösungen, wie etwa Adamos heute? Beziehen Kunden Produkte und Dienstleistungen dann von den verschiedensten Plattformen? Oder wird es auch im B2B-Bereich Plattform-Riesen à la Amazon geben? Ist das angesichts der Heterogenität unserer Wirtschaftszweige überhaupt möglich? Innerhalb gewisser Branchen haben anbieterübergreifende, zentralisierende Plattformen, die den Nutzern hohen Komfort bieten, zumindest gute Chancen.

Mittelständische Unternehmen stehen beim Thema Plattformen vor großen Herausforderungen. Sollen sie sich an digitalen Marktplätzen beteiligen oder gar eigene gründen? Welche Marktleistung wäre dafür überhaupt geeignet? Wichtig ist hier: Plattformen sind zwar im Trend, aber dennoch kein Allheilmittel und nicht immer nutzenbringend. Unternehmen sollten sich aber zumindest mit dem Thema auseinandersetzen. Wenn ein Betrieb sich dann für den Weg in die Plattformökonomie entscheidet, müssen Struktur und Prozesse entsprechend digitalisiert sein, um wettbewerbsfähig zu partizipieren. Der Weg dahin sieht bei jedem Unternehmen anders aus. Das Projekt „Digital Business“ aus dem Technologiennetzwerk Intelligente Technische Systeme OstwestfalenLippe (it's OWL) widmet sich genau diesen Herausforderungen. Gemeinsam mit der Universität Paderborn, der Unity sowie den Unternehmen GEA Westfalia, Denios und WAGO erforscht das Fraunhofer IEM die Potenziale der Plattformökonomie. Unternehmen sollen Handlungsempfehlungen erhalten, um ihre eigene Plattformstrategie zu erarbeiten.

Wie schütze ich meinen Daten-Schatz?

Rechtliche Herausforderungen der Digitalisierung meistern



Neue Geschäftsmodelle basieren inzwischen weitgehend auf digitalen Strukturen. Ihr Reiz liegt in der Möglichkeit der Skalierung, also der Chance auf eine exponentielle Steigerung des Geschäftsvolumens ohne einen vergleichbaren Anstieg des Aufwands. Digitale Plattformen für Handel und Dienstleistungen sind dafür die besten Beispiele.

Rechtlich geht es dabei oft um vielschichtige Fragen: Wer darf digitale Informationen nutzen, welche gesetzlichen Bedingungen sind einzuhalten, welche persönlichen Daten unterliegen dem Datenschutz und welche Schutzrechte sind zu beachten?



Autor:

Ulrich Herfurth ist Geschäftsführer der
Herfurth & Partner
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Datensicherheit schützt Unternehmen und Betrieb

Die Datensicherheit gegenüber Unfällen, Angriffen und unbefugten Zugriffen gehört zu den größten Herausforderungen und ist oft noch ein Hindernis für die Digitalisierung von Prozessen im Unternehmen.

Datensicherheit (oder IT-Sicherheit) ist zunächst eine Frage von technischen und organisatorischen Maßnahmen. Auch aus rechtlicher Sicht muss das Unternehmen Sicherungen vorsehen und Kontrollen ausüben. Dazu gibt das Basisschutzkonzept des BSI (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnologie) eine gute Grundlage. Zusätzlich hilft die Norm 27001, sie ist allerdings etwas aufwendig zu erfüllen. Für den Betrieb empfehlen sich Unternehmensregeln zur Datensicherheit, zum Beispiel Sicherheits- und Schutzkonzepte bei der Benutzung des IT-Systems und privater Geräte für den Betrieb. Immerhin sind Smartphones und USB-Sticks ein beliebtes Einfallstor für Schadsoftware. Setzt das Unternehmen Dienstleister ein, sollte es sich die Sicherheitsbestimmungen und Garantien in den Verträgen genau ansehen.

Datenschutz gilt nun europaweit

Datenschutz ist als Schutz von Personendaten zu verstehen. Die neue Europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) verlangt nun seit dem 25. Mai 2018, dass Unternehmen sich an weitere und strenger sanktionierte Regelungen halten und die Daten ihrer Mitarbeiter, Kunden und anderer Personen rechtlich korrekt behandeln.

Die ersten Maßnahmen haben die meisten Unternehmen erledigt, nämlich eine Datenschutzerklärung auf ihrer Website und für ihre Kunden, oft auch kombiniert mit einer Einwilligung in die Nutzung der Kundendaten für eigene Werbung, Newsletter usw. Hinzu kommt nun ein Verarbeitungsverzeichnis, in dem das Unternehmen darstellt, wohin Daten fließen und wie sie weiter behandelt werden. Etwas anspruchsvoller sind dann Unternehmensrichtlinien zum Datenschutz und Verfahren zu Datenschutzkonzepten. Natürlich müssen die Mitarbeiter zu Datenschutzerfordernungen geschult werden. In bestimmten Fällen benötigt das Unternehmen auch eine Datenschutzfolgenabschätzung, eine Strategie zur Störfallvermeidung und zum Störfallmanagement und einen Datenschutzbeauftragten. Bei externer Datenverarbeitung verlangt das Gesetz sichere Auftragsdatenverarbeitungsverträge und bei der Weitergabe von Personendaten in Drittländer außerhalb der EU die Einhaltung bestimmter Regeln und Standards, zum Beispiel auch an Tochterunternehmen in den USA. Das Gesetz verlangt im Übrigen, dass die Personendaten sicher, also gegen Zugriffe von außen geschützt sind.

Dateneigentum – Schätze heben und sichern

Betriebliche Daten, die im laufenden Prozess anfallen und erfasst werden (beispielsweise Maschinendaten), stellen für das Unternehmen und Externe oft eine Quelle interessanter Erkenntnisse dar. Allerdings gibt es im rechtlichen Sinn kein Eigentum an maschinengenerierten Daten, abgesehen von Betriebsgeheimnissen in besonderen Fällen.

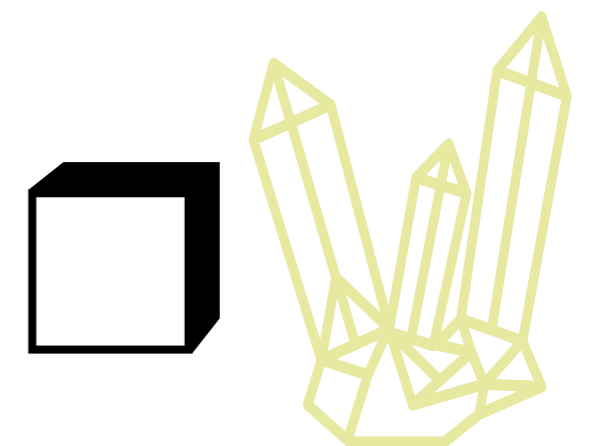
Der Umgang mit Daten und deren Überlassung an Geschäftspartner muss daher individuell geregelt werden: Aus rechtlicher Sicht muss das Unternehmen mit Data Use Agreements geeignete Maßnahmen treffen, Kontrollen ausüben und Sicherungen vorsehen. Dazu gehören zunächst die Analyse und Definition von Datenströmen (Kunden, Lieferanten, Partner) und eine Schutzstrategie für überlassene Daten. Dies lässt sich am besten mit Datennutzungsvereinbarungen und Lizenzen mit Partnern umsetzen, teilweise auch mit Datennutzungsklauseln in AGB oder in Apps. Mindestens sollte ein Unternehmen Vertraulichkeitsvereinbarungen mit seinen Nutzern treffen. Im Grunde empfiehlt sich, dass die Geschäftspartner überlassene Daten nur zum Zweck des gemeinsamen Geschäfts nutzen dürfen, nicht aber unentgeltlich, um daraus weitere Erkenntnisse zu ermitteln und wirtschaftlich zu verwerten. Besonders deutlich wird dies in der Wartung von Maschinen und Anlagen: Hersteller, Betrieb und Wartungsunternehmen haben gleichermaßen ein Interesse an der Auswertung und Verwertung der Maschinendaten.

Daten-Compliance macht das Geschäft rechtssicher

Der Umgang mit Daten und IT unterliegt nicht nur privatrechtlichen Interessen und Verträgen, sondern muss auch die staatlichen Vorgaben beachten und Anforderungen erfüllen. So gibt es diverse Informationspflichten, zum Beispiel im Impressum auf der Website und Belehrungen im Onlinehandel.

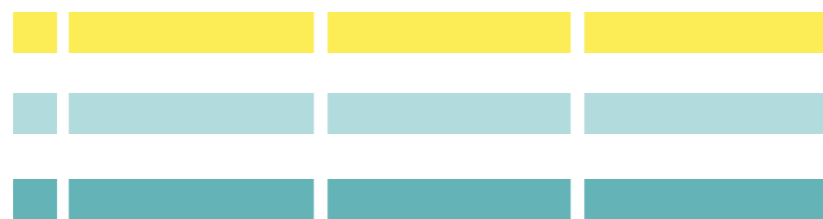
Legal Scan als Übersicht für die Unternehmensführung

Die Summe dieser Aufgaben ist für so manches kleine und mittlere Unternehmen durchaus eine Herausforderung. Die Praxis zeigt aber, dass die Aufgaben mit einem systematischen Vorgehen effizient und kostenorientiert abgearbeitet werden können. Als ein Schritt bietet sich dazu die Legal-Scan-Methode an, mit der die Geschäftsleitung in checklistengestützten Interviews eine aktuelle Bestandsaufnahme im Unternehmen durchführt. Die Methode ist keine gründliche Unternehmensprüfung, sondern eine schnelle und effiziente Ermittlung der Situation. Die Ergebnisse sind durchaus subjektiv – je nach Blickwinkel der Geschäftsleitung – und werden noch umfassender, wenn sie im Team ermittelt werden. Meist ergibt sich aber sehr schnell ein weitgehend treffendes Bild. Die Auswertung der Interviews auf Basis eines Punktesystems gibt dem Unternehmen zugleich erste Handlungsanweisungen. Dieses Vorgehen ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen hilfreich.

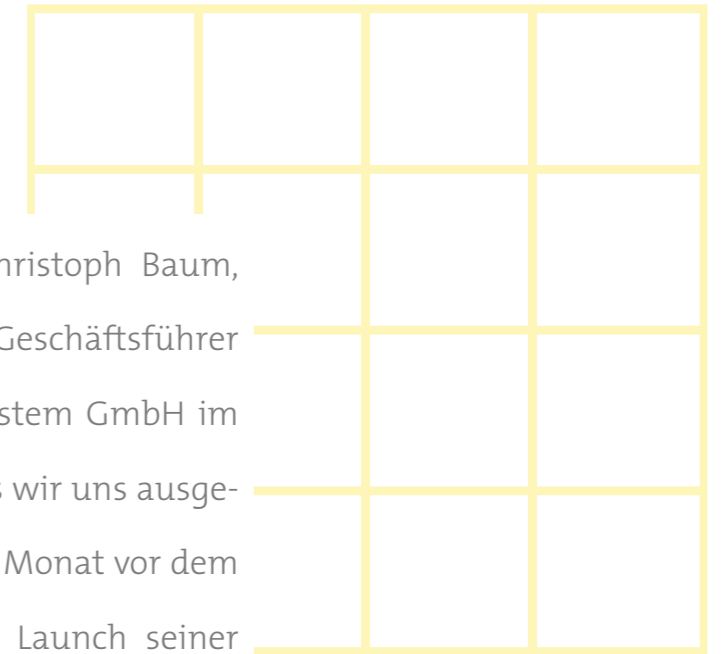


Doping für das Handwerk

Wie aus einer Projektmappe ein Geschäftsmodell wurde



Wir sprachen mit Christoph Baum, Malermeister und Geschäftsführer der Novus Work System GmbH im sonnigen Wernigerode im Harz. Dass wir uns ausgerechnet am 15. August, genau einen Monat vor dem „Tag des Handwerks“ und zugleich Launch seiner Handwerks-App traf, war Zufall. Dass an diesem Tag seine neue Marke „NOVUS GO“ startete, war keiner. Wie hat er es geschafft, neben einem klassischen Handwerksbetrieb ein völlig neues Geschäft aufzubauen? Worauf kam es an? Eins ist schnell klar: Auf den Zufall hat er sich nicht verlassen.




Autorin:
Kathrin Großheim ist Projektleiterin im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. k.grossheim@rkw.de

Kontakt:
Christoph Baum ist Malermeister und Inhaber des Familienbetriebes Malermeister-Baum/Stilprojekt GmbH, Handwerkscoach, Experte für Digitalisierung, Mitglied des inneren Kreises für Innovation im Handwerk und Entwickler des Baustellensystems NOVUS GO.
www.novus-go.com

- 01
- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08





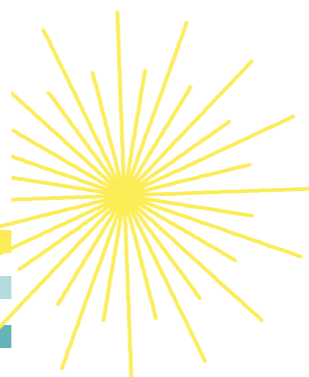
Ausgangspunkt: eine Krise

Was gleich auffällt, ist das Tempo. Baum hat eine bewegende Geschichte zu erzählen, denn wie so häufig ist der Ursprung der Entwicklung eine Krise: geschäftlich wie persönlich. Und er erzählt sie schnell – nachvollziehbar, denn damals war es eben auch „fünf vor zwölf“. Bevor er die Malerfirma 2012 von seinem Vater übernommen hatte, waren sie gemeinsam schon durch geschäftliche Krisen gegangen, aber mit der Übernahme war es etwas anderes. Baum ging es wie vielen Inhabern von Handwerksbetrieben: Obwohl er sehr viel arbeitete, „Feuer löschte“, sich im Alltagsgeschäft aufrieb, blieben die großen wirtschaftlichen Erfolge aus. Stress und Unzufriedenheit stiegen – auch bei Mitarbeitern und Kunden. Hinzu kam leider noch, dass sich die finanziellen Probleme von zwei engen Geschäftspartnern deutlich auch auf den Malerbetrieb niederschlugen. Die Insolvenz stand unmittelbar vor der Tür.

Stufe eins: analysieren, optimieren und „freischwimmen“

Doch Baum gab nicht auf, im Gegenteil: Er suchte sich Unterstützung bei einem Business-Coach und setzte sich ein hohes Ziel: Sein Unternehmen sollte innerhalb von einem Jahr schuldenfrei sein. Dafür analysierte er in einem ersten Schritt gemeinsam mit seinem Team alle Prozesse im Unternehmen genau und suchte nach „Schrauben“ für mehr Effizienz und dafür, dass er weniger mit dem operativen Geschäft zu tun hat. Denn eins war klar, um das hinzukriegen, musste er AN und nicht IN seinem Unternehmen arbeiten. In dem Analyse- und Verbesserungsprozess entstanden schließlich Check- und Materiallisten, neue Projekt- und Ressourcenpläne, Kommunikationsformen und ein unterstützendes Daten-Management, im Prinzip eine „elektronische Projektmappe“, die die notwendigen Prozesse fast komplett abbildete. Sie waren nun so organisiert, dass der Chef eigentlich nur noch zu Beginn des Projekts eingebunden war, selbst die Abnahme lag nun in Händen der Mitarbeiter.

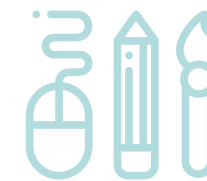
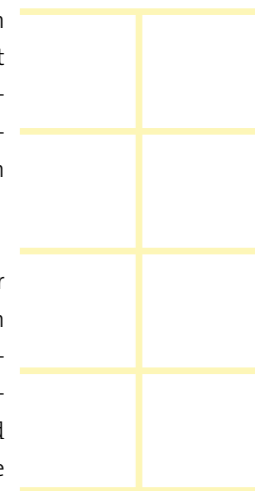
Die hatten nun viel mehr Verantwortung, Kompetenzen, Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Nicht alle, aber der Großteil des Teams ließ sich auf diese Neuerung ein und lernte sie schnell zu schätzen – vor allem das unmittelbare (überwiegend positive) Feedback vom Kunden. Außerdem gestalteten die Mitarbeiter das neue Arbeitssystem maßgeblich mit und konnten damit unmittelbar von den Arbeitserleichterungen profitieren. So entstanden beispielsweise auch die morgendlichen Stand-up-Meetings auf der Baustelle, in denen die Teams gemeinsam die Tagesziele festlegten. „Damit leisteten die Mitarbeiter einen enormen Beitrag für unseren Weg aus der Krise“, betont Baum. Und da liegen Dankbarkeit und Stolz in seinem Ausdruck, wenn er berichtet, dass er sein Team heute auch unmittelbar am Unternehmenserfolg beteiligen kann.



Stufe zwei: auf persönliche Stärken besinnen, kooperieren und skalieren

Die nun frei gewordenen Räume nutzte der Chef und beschäftigte sich mit Managementkonzepten. Hier fand er auch den Anstoß, sich auf seine Leidenschaften und Stärken im Malerhandwerk zu besinnen: Raumplanungen und -konzepte. Und weil manches schön renovierte Zimmer mit ausgeklügeltem Wanddesign mit den vom Kunden ausgewählten Möbeln eher verlor als gewann, entschloss er sich, „die Möbel grad mit anzubieten“ – gemeinsam mit Möbelproduzenten. So konnte er relativ schnell ganze Raumgestaltungen an Großkunden, wie Schulen oder Altenpflegeheime verkaufen und das erstaunlich profitabel: „Das hat mir echt die Augen geöffnet. Ich konnte mit etwa 20 Prozent Aufwand fast 80 Prozent des Umsatzes machen“, berichtet Baum heute noch kopfschüttelnd. Skalierung war nun also das Gebot der Stunde: Baum lagen Tapeten schon immer mehr als Putz und so entwarf er gemeinsam mit den Herstellern ein passendes Vertriebsmodell und verkaufte fortan nun auch Tapeten, vornehmlich online – fast vollautomatisiert mit einem entsprechenden Warenwirtschaftssystem. Das ging natürlich nicht allein. Passend zu seinen Plänen traf er (und hier war vielleicht doch einmal Zufall im Spiel) auf den Marketing-Spezialisten Robert Otte, der ihn beim Aufbau der Geschäfte gern unterstützen und sowieso hier in der Heimat wieder Fuß fassen wollte. Der holte auch noch direkt seinen Studienkollegen Björn Teßmann mit ins Boot, ausgewiesener IT-Experte mit dem Schwerpunkt Webshop-Entwicklung. Das passte ... und noch während des ersten Jahres war das Unternehmen schuldenfrei.

Es dauerte nicht lange, bis auch anderen auffiel, dass sich bei Malermeister Baum etwas getan hatte: Kollegen auf den Baustellen sahen die wenigen Leerfahrten, den gut geplanten Materialeinsatz und die zufriedenen Gesichter und fragten nach. Baum zeigte sich auch hier offen und stellte interessierten Handwerksbetrieben verschiedener Gewerke das Arbeitssystem und seine Grundgedanken zum Testen zur Verfügung. Spätestens jetzt war die Idee zu Novus Work System geboren: Das für den eigenen Weg entwickelte Arbeitssystem kann ja auch anderen Handwerksunternehmen nutzen. Und es funktionierte: Bereits über 100 Kunden kauften bisher die elektronische Projektmappe und das dahinter stehende Konzept als Ordnersystem mit dazugehörigen Checklisten und Formularen. Mit „Novus Go“ geht das Team um Baum nun gemeinsam mit Investoren noch einen Schritt weiter: Sie haben all das bisher gewonnene Prozess-Know-how und viele weitere Features (wie Wetterprognosen oder Chatfunktionen) in eine ausgeklügelte App gegossen, die alle relevanten Informationen und Daten eines Handwerksunternehmens abbilden kann – und das DSGVO-tauglich. Baum dazu: „Unsere Stärke ist dabei eben auch, dass wir das Know-how aus dem Malerbetrieb immer direkt für die anderen Geschäftsfelder nutzen können – so haben wir beispielsweise die Oberfläche der App mit unseren Mitarbeitern entwickelt und bei der Chef-Übersicht war ich gefragt. Deshalb ist das Produkt durch und durch praxiserprobt“. Also von der Praxis für die Praxis entwickeln – damit können wir im RKW viel anfangen und wünschen Christoph Baum und seinem Team alles Gute für die Zukunft. Wir bleiben dran!



Rosarote Brillen und trojanische Pferde



Die Einführung eines Enterprise-Resource-Planning (ERP)-Systems, das Geschäftsprozesse über alle Stufen der Wertschöpfung hinweg unterstützt, klingt erstmal wenig sexy. Allerdings binden ERP-Systeme der neueren Generation heute das gesamte Ökosystem eines Unternehmens ein und eröffnen damit völlig neue Möglichkeiten. Verfügen beispielsweise mehrere Unternehmen über eine ERP-Software, können Wertschöpfungsgemeinschaften über Unternehmensgrenzen hinweg entstehen, die ihren Kunden innovative Komplettlösungen aus Produkt und (digitalem) Service anbieten. Moderne ERP-Systeme gelten damit zu Recht als Rückgrat der Digitalisierung. Aktuelle Zahlen der KfW zur „Digitalisierung im Mittelstand“ unterstützen diese Perspektive: Über die Hälfte aller Digitalisierungsvorhaben im Mittelstand zwischen 2014 und 2016 galten der „Erneuerung von IT-Strukturen“*. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass der deutsche Mittelstand bei der digitalen Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen noch viel Potenzial ungenutzt lässt: Ein Drittel der analysierten Unternehmen hat massiven Nachholbedarf, was die Schaffung einer grundlegenden digitalen Infrastruktur betrifft**.

Auf den ersten Blick: Gründe für das Scheitern von ERP-Einführungen

Wenn man sich mit ERP-Projekten in der Praxis auseinandersetzt, kann man leicht den Eindruck gewinnen, dass die schöne neue Welt eher Utopie ist. Aktuell ist wieder ein prominentes Beispiel für eine gescheiterte ERP-Einführung in den Medien: Laut Handelsblatt habe Lidl mit dem Versuch, die Standard-ERP-Software SAP einzuführen, über 7 Jahre hinweg eine halbe Milliarde Euro verbrannt.

Wer sich mit der einschlägigen Literatur befasst oder mit erfahrenen Projektleitern und Beratern spricht, stößt schnell auf Gründe, warum ERP-Einführungen scheitern. Was beinahe all diesen Aufzählungen gemein ist: Die identifizierten Ursachen haben meist wenig bis nichts mit technischen Aspekten zu tun. Am häufigsten zitiert wird in diesem Zusammenhang das berüchtigte fehlende Commitment der Geschäftsführung und die gern beklagten Widerstände in der Belegschaft.

Unter der Oberfläche: der Preis der Veränderung

Die eigentliche Erklärung, warum ERP-Einführungen (und Veränderungsvorhaben generell) regelmäßig scheitern, hat mit dem Preis der Veränderung zu tun – also den oft unerkannten und meist unerwünschten Nebenwirkungen, die jede Veränderung mit sich bringt.

Digitale Vernetzung: Licht und Schatten

Um sich die Konsequenzen einer ERP-Einführung zu erschließen, gilt es sich klarzumachen, was die Einführung einer ERP-Software eigentlich bedeutet – nämlich die (digitale) Vernetzung von Produkten, Maschinen, Prozessen und Systemen über die Unternehmensgrenzen hinweg. Meist findet eine solche Vernetzung in einem Kontext statt, der vorher von autonom handelnden Einheiten (wie Abteilungen, Bereichen, Ländergesellschaften) geprägt war.

Quellen:

- * Dr. Volker Zimmermann (2018): Digitalisierung im Mittelstand: Durchführung von Vorhaben und Höhe der Digitalisierungsausgaben. In: KfW Research. www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-202-März-2018-Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf (abgerufen am: 25. 09. 2018).
- ** Marianne Saam, Stefan Schiel, Steffen Viete (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf> (abgerufen am: 25. 09. 2018).

Aber Vernetzung ist nicht per se besser als keine Vernetzung. Unternehmen sollten bewusst entscheiden, wo sie auf Vernetzung setzen – und wo nicht:

- Jede gesamtunternehmerische Optimierung geht zulasten einzelner Bereiche. So führen der unternehmensübergreifende Einsatz eines einheitlichen Systems und die Harmonisierung von Prozessen zwangsläufig dazu, dass sich einzelne Bereiche verschlechtern, weil die neue Software bzw. die angepassten Prozesse nicht mehr allen Besonderheiten gerecht werden.
- Durch mehr Transparenz steigen Optimierungsmöglichkeiten, aber auch der Druck zu handeln. Was einmal transparent geworden ist, lässt sich nicht mehr intransparent machen. Durch den erhöhten Optimierungsdruck steigen gleichzeitig die Handlungs- und Rechtfertigungsnotwendigkeiten.
- Standard-ERP-Software verspricht ausgeprägte Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, deren Realisierung aber von der Anpassung an strikte Vorgaben und Standards abhängt – was wiederum erhebliche Nachteile mit sich bringen kann.
- Und schließlich verspricht ein neues ERP-System Vereinfachungen, produziert aber zumindest in der Anfangsphase signifikanten Mehraufwand.

Beliebte Vermeidungsstrategien

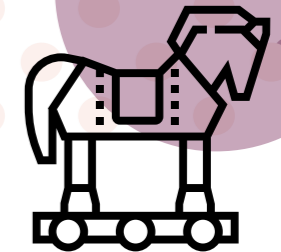
Im Projektalltag sind zwei Kompensationsstrategien beobachtbar, die Unternehmen einsetzen, um die mühsame Auseinandersetzung mit oben skizzierten Nebenwirkungen zu vermeiden:

„Rosarote Brille“:

Top-Management und Projektteam verschmelzen zu einer Symbiose und beteuern, dass die Einführung eines neuen ERP-Systems nur Vorteile bringt – und zwar für alle. Ähnlich dem als „group think“ bezeichneten Phänomen wird in einem Akt kollektiver Realitätsverleugnung dafür gesorgt, dass kritische Stimmen schnell verstummen.

„Trojanisches Pferd“:

In dieser Variante ist sich das Top-Management durchaus bewusst, dass die ERP-Einführung und die Harmonisierung der Prozesse auf Widerstände stoßen wird, will aber verhindern, sich mit den dadurch entstehenden Konflikten aktiv auseinandersetzen zu müssen. So wird die Einführung des ERP-Systems nicht selten an CFO oder CIO sowie ein motiviertes Projektteam delegiert und als IT-Projekt gesteuert.



Autorin:

Nadine Schmidt arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach. Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. Nadine@hejmo.consulting

Die Konsequenzen dieser Strategien sind Symptome, die bei vielen ERP-Projekten beobachtbar sind: steigende Kosten, sich verschiebende Go-Live-Termine, zunehmende Überforderung aller Beteiligten, Forderungen nach mehr Ressourcen und mehr Budget sowie Überplanung und ausufernde Reporting- und Controlling-Aktivitäten.

Nachhaltiges Commitment & ganzheitlicher Steuerungsprozess

Für eine erfolgreiche ERP-Einführung braucht es Strategien und Maßnahmen für einen konstruktiven Umgang mit den selbst erzeugten Nebenwirkungen von ausgewählten Alternativen – ohne auf Sündenböcke zurückzugreifen.

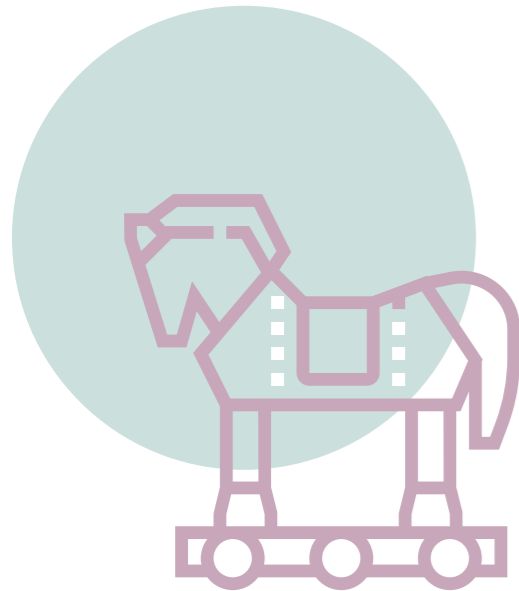
Zuallererst braucht es einen guten, im Geschäft verankerten Grund für die Einführung von ERP-Software – inklusive der Überlegungen, wo man auf Vernetzung aus gutem Grund verzichtet. Auf dieser Basis sollte die Geschäftsführung zusammen mit ihrer Mannschaft durchdenken, welche (unerwünschten) Konsequenzen das Vorhaben haben wird. Erst dann ist nachhaltiges Commitment möglich, das auch dann nicht wackelt, wenn die ersten Nachteile spürbar werden.

Für die Umsetzung muss die Geschäftsführung bereit sein, auch dann an einem Strang zu ziehen, wenn unpopuläre Entscheidungen zu treffen sind bzw. der eigene Bereich negativ betroffen ist. Es gilt, Konflikte auszuhalten und konstruktiv zu bearbeiten und diese nicht ohne Not an das Projektteam, die Mitarbeiter oder externe Berater zu delegieren – die schnell zum Buhmann werden, falls das Projekt in Schieflage gerät.

Hilfreich kann es sein, als Führungsteam eine gemeinsame Geschichte („Change Story“) zu entwickeln, die nicht nur auf eine packende Vision setzt, sondern insbesondere die erwartbaren Nebenwirkungen schonungslos thematisiert. Und dabei klarmacht, dass die Geschäftsführung bereit ist, ihren Beitrag zu leisten und dass der gleiche Betrag von der Mannschaft erwartet wird.

Anders formuliert: Um von einer vernetzten Wertschöpfungskette zu profitieren, braucht es die Fähigkeit, in Teams Silo-übergreifend zu kooperieren, Konflikte konstruktiv auszuhandeln, Widersprüchlichkeiten auszuhalten und mutige Entscheidungen zu treffen. Je früher es gelingt, in der Organisation diese Kompetenzen aufzubauen und entsprechende Routinen zu etablieren, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die ERP-Einführung ein Erfolg wird.

Eine kluge Veränderungsbegleitung fokussiert deshalb nicht nur auf Projektkommunikation und IT-Schulungen, sondern unterstützt das Unternehmen und sein Führungsteam dabei, die grundlegenden Fähigkeiten und Verhaltensweisen aufzubauen, die für eine erfolgreiche ERP-Einführung und für nachhaltiges unternehmerisches Handeln in einer zunehmend vernetzten, digitalen Welt notwendig sind.

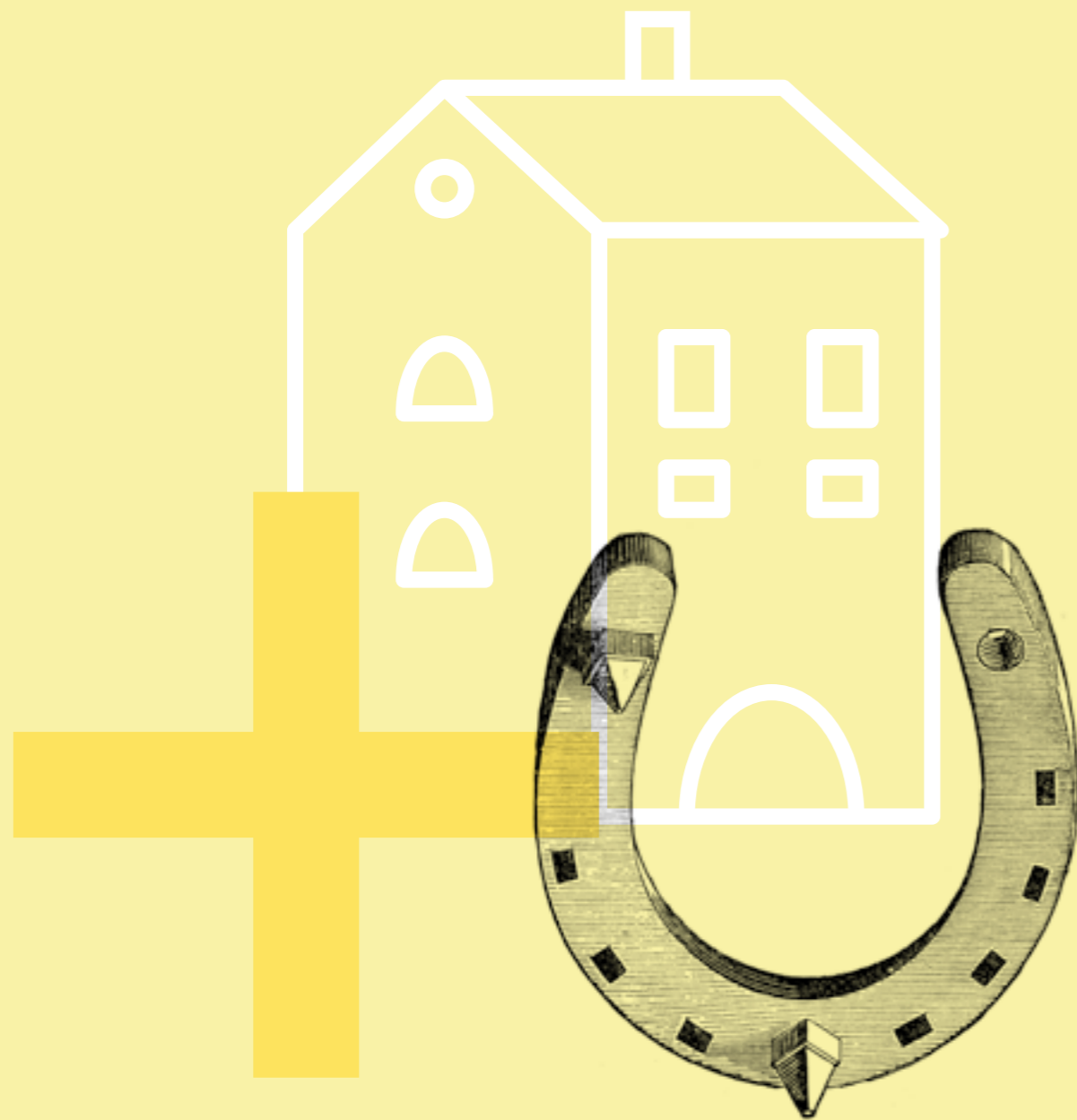


ERP-Software im Wandel der Zeit

Ein ERP-System ist eine Software, die Geschäftsprozesse über die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette hinweg unterstützt und dadurch eine einheitliche Datenbasis für das gesamte Unternehmen schafft. Ein ERP-System besteht in der Regel aus miteinander vernetzten Modulen, die unterschiedliche Funktionen unterstützen, wie beispielsweise Materialwirtschaft, Produktion, Marketing, Vertrieb, Rechnungswesen und Personalwirtschaft. Während der Begriff „Ressource“ sich früher auf klassische interne Ressourcen bezogen hat (d. h. Material, Kapital und Personal), binden ERP-Systeme heute das Ökosystem eines Unternehmens wie Partner, Zulieferer und Kunden ein. Dadurch entstehen Unmengen an Daten, die klug ausgewertet und genutzt einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung liefern.

Während ERP-Systeme vor 15 bis 20 Jahren gewaltige Monolithen waren, setzen aktuelle Systeme auf Microservices, die Nutzung von Künstlicher Intelligenz (KI), Cloud-gestützte Dienste sowie moderne Endgeräte und Interfaces. In einer komplexen Welt, die sich immer schneller dreht, braucht es heute Systeme, die hohe Flexibilität und schnelle Anpassbarkeit bieten, mit wachsenden Integrationsanforderungen zurechtzukommen und stetig steigende Datenmengen verarbeiten können.

Von der Dorfschmiede zum Hidden Champion



W

Wurst Stahlbau ist vor einem halben Jahrhundert aus einer Dorfschmiede entstanden.

Damals ging es noch

um das Beschlagen von Pferden oder die Reparatur von Türen. Seitdem hat sich allerdings viel getan. Heute verarbeitet das Unternehmen mit Sitz im niedersächsischen Bersenbrück rund 12.000 Tonnen Stahl pro Jahr auf 14.600 m² Produktionsfläche, schreibt einen Umsatz von rund 55 Millionen Euro und beschäftigt 240 Mitarbeiter, um nur einige Eckdaten zu nennen. Die drei Brüder Thomas, Christian und Michael Wurst haben 2004 die Geschäftsführung übernommen. Wir haben mit Thomas Wurst über „Veränderung“ gesprochen.



Thomas Wurst ist, gemeinsam mit seinen beiden Brüdern Christian und Michael Wurst, Geschäftsführer der WURST Stahlbau GmbH mit Stammsitz in Bersenbrück.

Die Fragen stellte **Julia Niles**, Chefredakteurin des RKW Magazins beim RKW Kompetenzzentrum. niles@rkw.de

Herr Wurst, inwieweit hat sich Ihr Geschäftsmodell in den letzten Jahren verändert?


Unser Geschäftsmodell erstreckt sich mittlerweile über vier Bereiche: Stahlbau, Industriebau, Revitalisierung und Projektbau. Der Bereich des Projektbaus inkludiert mittlerweile eine Rundum-Betreuung eines Baus von der individuellen Bedarfsplanung bis zur schlüsselfertigen Übergabe. Diese Erweiterung des Geschäftsbereichs war zum einen strategisch geplant, zum anderen hat sie sich aus den Bedürfnissen unserer Kunden ergeben.

Welche Veränderung hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit am stärksten beeinflusst?

Sicherlich gehört die Übernahme der Geschäftsführung durch meine Brüder und mich im Jahr 2004 zu den größten Veränderungen, die das Unternehmen bis dato durchlebt hat. Wir haben Dinge eingeführt, die es in der Form so nicht gab. Zum Beispiel die Etablierung einer mittleren Führungsebene, um eine Kommunikationsebene mehr zu haben. Oder auch anonyme Mitarbeiterbefragungen, um wirklich und ehrlich zu erfahren, was in der Belegschaft los ist.

Woran erkennen Sie, dass es Zeit für Veränderungen und Adaptionen ist?

Unsere Eltern führten das Unternehmen mit einer Bauch-Strategie. 2006 haben wir die Balanced Scorecard eingeführt und gehen seitdem deutlich strategischer vor. Wir identifizieren Stärken und Schwächen, entwickeln Visionen und stecken uns Ziele. Daraus ergibt sich für uns ein strategischer roter Faden, an dem wir uns orientieren, unsere Entscheidungen ausrichten und nötige Veränderungen ableiten. Alle zwei Jahre setzen wir uns zusammen und stellen wieder alles auf den Prüfstand, um zu sehen, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Wir, das sind in dem Fall nicht nur meine Brüder und ich, sondern circa 20 Mitarbeiter. Jetzt könnte man meinen, dass viele Köche den Brei verderben, aber wenn man ein großes Gericht kochen will, reicht ein Koch einfach nicht.



Die RKW Nord GmbH hat das Unternehmen Wurst Stahlbau im Rahmen des Verbundprojektes CollaboTeam interviewt. Die Ergebnisse dieser Befragung sind in die Entwicklung eines Gestaltungsmodells für kollaborative Team- und Projektarbeit eingeflossen.

Es kann auch vorkommen, dass man von Zeit zu Zeit feststellt, auf dem falschen Weg zu sein. Dann muss man auch die Traute haben, dies einzusehen und einen anderen Weg einzuschlagen, um dennoch gut sein Ziel zu erreichen.

Was ist für Sie in der Umsetzung von Veränderungsprozessen besonders wichtig? Wie nehmen Sie Ihre Mitarbeiter bei Veränderungen mit und welche Art von Führungskräften braucht es dafür?

Kommunikation ist in diesem Zusammenhang das A und O. Hier spielt bei uns die mittlere Führungsebene sicherlich eine entscheidende Rolle. Und letztlich wirkt es sich auch aus, dass wir unsere Strategie nicht alleine in der Geschäftsführung festlegen, sondern viele Mitarbeiter einbeziehen.

All unsere Führungskräfte durchlaufen einen Führungskräftetriathlon der Elemente, der Selbstführung, der Mitarbeiterführung und der Organisationsführung beinhaltet. Zum einen sehen wir dabei, wer für welche Position geeignet ist und gleichzeitig bereiten wir die Führungskräfte auf ihre Aufgaben vor.

Abschließend noch eine Frage: Sie haben schon viel erreicht. Ihr Unternehmen ist ein Aushängeschild des Mittelstands und hat zahlreiche Auszeichnungen und Preise erhalten. Was sehen Sie als eine der größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen in der Zukunft?

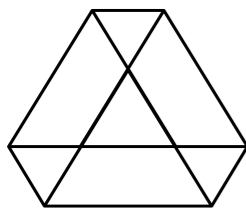
Mit unserer Strategie verfolgen wir natürlich weiterhin zu wachsen, in gewisser Weise auch Marktführer zu werden. Das ist das eine. Das andere ist ... wir sind 53, 50 und 47 Jahre alt und somit müssen wir uns über eine Nachfolgeregelung für unser familiengeführtes Unternehmen Gedanken machen. Das können wir nicht erst in 10 Jahren tun, sondern müssen uns wohl eher in fünf Jahren in Stellung bringen. Die nächste Generation wird dann auch vieles wieder selber neu erleben müssen, die gleichen Fehler und Erfahrungen nochmal machen. Da verhält es sich eben genauso wie im „richtigen“ Leben.

Strategie und Personal verbinden – warum eigentlich (nicht)?



HR Business Partnership, Strategic Workforce Planning, strategische Personalplanung ... – zur Verbindung von Strategie- und Personalarbeit wurde in den vergangenen Jahren (zumindest in der HR-Szene) viel publiziert und entwickelt. Auch wir im RKW haben uns intensiv damit beschäftigt (siehe Kasten). Gutes Timing, denn gerade jetzt, wo bewährte Geschäftsmodelle und -strategien auf dem Prüfstand stehen, braucht es einen besonnenen Blick auf die damit verbundenen Konsequenzen für die Mitarbeiter und die Personalarbeit. Konzepte, die das unterstützen und zudem auch noch mit möglichst geringem

- Aufwand verbunden sind, kommen da gelegen – wenn man bedenkt,
- wie schnell und flexibel, wie agil Pläne schon heute gestaltet, angepasst und verworfen werden (müssen).
-
-
-
-
-



-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-
-
-



Autorin:
Kathrin Großheim ist Referentin im Fachbereich „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. k.grossheim@rkw.de

Regionaler Kontakt:
Gernod Kraft ist Diplom-Ökonom und Berater beim RKW Baden-Württemberg mit dem Schwerpunktthema Mitarbeiter/Personal. kraft@rkw-bw.de

Der gesunde Menschenverstand und unzählige Fachpublikationen legen es nahe ...

Dass die Personalarbeit auf die (neuen) strategischen Ziele und Orientierungen des Unternehmens ausgerichtet werden muss, um diese möglichst effektiv zu verfolgen, klingt erstmal selbstverständlich. Dass es dafür eine Verbindung von der Unternehmensstrategie zur Personalfunktion braucht, auch. Wie sollen sonst die Menschen mitgenommen werden auf neue geschäftliche Wege? Und wie soll sonst dafür gesorgt werden, dass genug von ihnen zur richtigen Zeit mit den passenden Kompetenzen am richtigen Ort sind?

... und dann wird es doch häufig nicht gemacht.

Wie (eng) diese Kopplung von Strategie und Personal gestaltet wird, ist höchst unterschiedlich – und das ist auch gut so, solange es funktioniert. In der Praxis zeigen sich dann doch viele Fälle, in denen das Verhältnis ungünstige Konsequenzen nach sich zieht. Ich behaupte, jeder ist ihnen in der einen oder anderen Form schon mal begegnet:

- Die Geschäftsführung ist mit den Personalverantwortlichen latent unzufrieden (und umgekehrt).
- Neue Projekte und Maßnahmen geraten (immer wieder) ins Stocken und brauchen viel Kraftaufwand und Druck vom Management, um umgesetzt zu werden.
- Für spezielle Aufträge fehlt das passend qualifizierte Personal.
- Wichtige Schlüsselkräfte verlassen das Unternehmen.
- Die Personalsituation spiegelt eher die Machtverhältnisse in der Führungsriege wider, weniger die strategische Ausrichtung der Geschäfte.

- Trotz der regelmäßigen (jährlichen) Personalbedarfsabfragen fehlt es ständig irgendwo am passenden Personal.
- Die Personalkostenproduktivität sinkt, obwohl das Unternehmen kontinuierlich wächst.
- Auftragseinbrüche, vermehrte Reklamationen, unzufriedene Kunden ...

Warum das Thema trotzdem nicht auf die Agenda des Managements kommt bzw. hier verbleibt, hat ebenso viele und individuelle Gründe: keine Zeit, Verschwinden im Alltagsgeschäft, unreflektierte Wachstumsschwellen, persönliche Konflikte, Ausweichen vor dem (vermeintlich) Unangenehmen oder den sogenannten „weichen Themen“, eine konfliktscheue Unternehmenskultur ... – um nur einige zu nennen. Was passiert, wenn der Schulterschluss zwischen Strategie- und Personalarbeit gelingt, möchte ich anhand von zwei Beispielen zeigen, die für die zwei Seiten der Medaille stehen: Was bedeutet die Strategie für das Personal und wie können die Unternehmensziele personalseitig gestützt werden? Aber auch: Wie kann der Faktor Personal die Strategie beeinflussen oder gar bestimmen?

Von der Strategie zum Personal

ophelis ist als inhabergeführtes Familienunternehmen mit 160 Mitarbeitern in Deutschland ein führender Hersteller von Büroeinrichtungen. Das Unternehmen bietet kundenspezifische Einrichtungskonzepte und Möbel für moderne Arbeitswelten. Doch diese ändern sich: Mitarbeiter möchten flexibler und mobil arbeiten, Unternehmen wollen eine prozessorientierte Organisation und Effizienz. Damit das Unternehmen auch selbst für künftige Herausforderungen gewappnet ist, hat es – gemeinsam mit dem RKW Baden-Württemberg – eine strategische Personalplanung (siehe Infografik/Kasten) durchgeführt.

Grundlage dafür waren die Jobfamilien des Unternehmens, zum Beispiel Einkauf, Lager, Arbeitsvorbereitung, Konstruktion & Entwicklung sowie Vertrieb/Außendienst. Diese wurden hinsichtlich ihrer strategischen Relevanz und des Alters-, Kapazitäts-, Kompetenz- und Beschaffungsrisikos bewertet. Dabei zeigte sich: Für die Geschäftsziele reichte die Zahl der Vertriebsmitarbeiter mittelfristig nicht aus und sie sind gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt nicht leicht zu bekommen.

Ihre Ausbildung, Akquise und Bindung brauchte also ein besonderes Augenmerk und entsprechende Maßnahmen: Dazu gehörten verschiedene Wege, um Vertriebsmitarbeiter für den Außendienst zu gewinnen, aber auch eine effektivere Einarbeitung und diverse Ansätze, die vorhandenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln. So bietet ophelis nun auch Praktika für verschiedene Zielgruppen an, die dann in eine duale Ausbildung, in ein duales Studium oder in ein Vertriebs-Traineeprogramm münden können. Außerdem wurden verschiedene Karrierestufen mit jeweils eigenem Anforderungsprofil, Meilensteinen und Ausstattungsmerkmalen festgelegt. Auf diesem Wege können nun gute Vertriebsmitarbeiter gewonnen, gezielt weiterentwickelt und im Unternehmen gehalten werden – und die sind entscheidend für die Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens.

Vom Personal zur Strategie

Die Zahnen Technik GmbH entwickelt sich mit ihren rund 100 Mitarbeitern vom Anlagenbauer zum Plattformanbieter: Mit der „zahnen water engineering performance“ bietet das Familienunternehmen ein einzigartiges Lösungskonzept, um den stark wachsenden Abwassermarkt zu bewältigen und gleichzeitig die weltweite Wasserqualität zu verbessern. Mit ausgewiesenem Know-how in der Elektro-, Maschinen- und Verfahrenstechnik sowie der Standardisierung und Digitalisierung

begleitet die Zahnen Technik ihre Kunden national und international bei der Optimierung, Modernisierung und dem Neubau ihrer Wasser- und Abwasseranlagen. Durch eine digitale Plattform stellt Zahnen Technik das gebündelte Wissen in den genannten Disziplinen weltweit zur Verfügung.

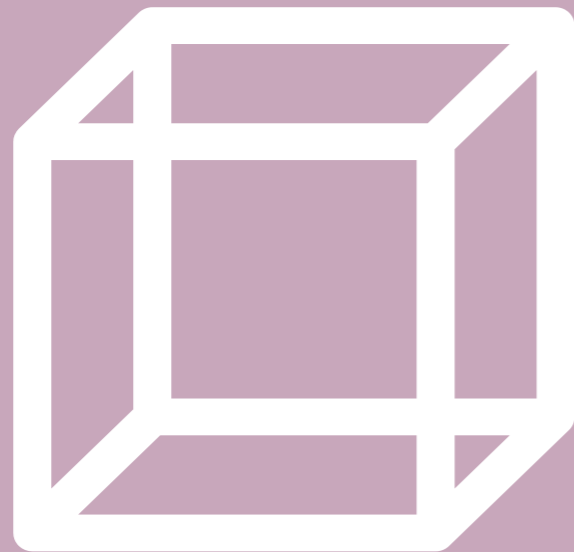
Das RKW hat mit seiner „Strategischen Personalplanung“ eine Methode entwickelt, mit der Unternehmen in sechs einfachen Schritten mit wenig Aufwand den Grundstein für eine vorausschauende Personalarbeit legen können.

Führungskreis und Personalverantwortliche entwickeln in einem Workshop einen gemeinsamen Überblick darüber, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen und Projekte sie für die Umsetzung der Strategie brauchen (und welche nicht). Mehr dazu hier: www.strategische-personalarbeit.de

Um die für die Umsetzung dieses Konzeptes notwendigen Fach- und Schlüsselkräfte zu binden sowie anforderungsgerecht weiterzuentwickeln, führt das Unternehmen Fachlaufbahnen ein. So kann es neben den Führungspositionen gleichwertige Fachpositionen anbieten und damit auch die Attraktivität nach innen und außen steigern. Dieses und viele andere Beispiele zeigen: Eine Verknüpfung von Strategie- und Personalarbeit macht Sinn – für beide Seiten. Die Frage nach dem WIE ist jedoch für jedes Unternehmen individuell zu beantworten.

Quelle: Kathrin Großheim, Patrick Großheim und Marlies Kuchenbecker (2017): Jobfamilien. In: Wolfgang Pollety, Mandy Pastohr (Hrsg.): Strategische Personalarbeit. Erfolgswege für kleine und mittlere Unternehmen. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch. S. 51 – 68.

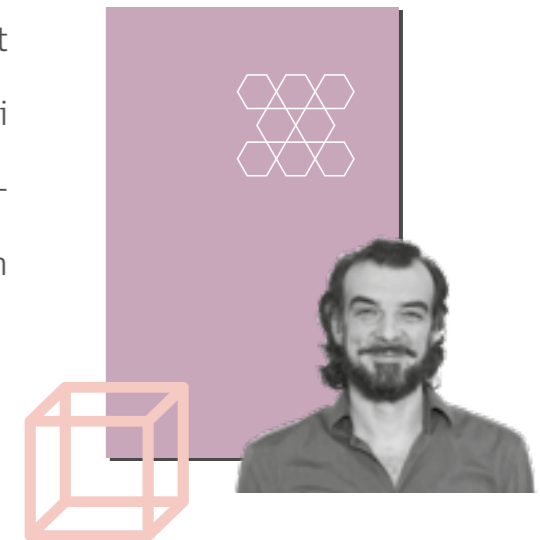
Wirksam führen – Veränderungen meistern und Geschäftserfolg sichern



„Führung, die zu nichts führt, ist als Beitrag vollständig verzichtbar! Denn das Ergebnis, also die tatsächlich erzielte Wirkung ist das, was Unternehmen am Ende ihren Existenzgrund und Sinn verleiht. Ergebnisse sind insofern das, woran sich Führung immer messen lassen muss“ (Martina Rummel, perso-net Autorin und Leadership Expertin).



Ergo: Die Ergebnisse müssen stimmen und dafür ist eines besonders wichtig: der erfolgreiche Umgang mit Veränderungen. Nicht nur der Einzelne, sondern auch Teams oder ganze Abteilungen müssen oft etwas anders machen als vorher, damit Strategien und wichtige Projekte, die digitale Transformation, ein neues Geschäftsmodell oder einfach nur das Tagesgeschäft erfolgreich sind. Die Führungskräfte nehmen hierbei eine exponierte Stellung ein: Sie treiben Veränderungen voran, begleiten diese und sind meist auch selber davon betroffen – kein leichter Job!



Autor:
Sascha Hertling ist Referent im
Fachbereich „Unternehmensentwicklung und
Fachkräftesicherung“ beim RKW Kompetenzzentrum. hertling@rkw.de

Damit dieser Job gelingt, müssen Führungskräfte wirksam werden. Wirksamkeit entsteht jedoch nicht durch die Anwendung neuer Führungsansätze, agiler Arbeitsformen und Führungsrollen – denn auch deren Umsetzung braucht Wirksamkeit, damit sie die gewünschten Effekte bringen. Wo und wie entsteht dann Wirksamkeit?

Das, was Führung – jenseits von Trends, Tools und Führungsstilen – im Alltag letztlich wirksam macht, sind Bewusstheit und Verantwortung. Verantwortung braucht es zur Wahrnehmung der Managementaufgaben. Bewusstheit hilft dabei mit den Kollegen im produktiven Kontakt zu bleiben sowie der enormen Wirkkraft der eigenen Vorstellungen, Bilder und Haltungen auf den Führungserfolg und die Ergebnisse gewahr zu werden.

Wirksamkeit – und damit Veränderungs- und Geschäftserfolg – entsteht daher, wenn Führungskräfte ...

... durch Management wirken

Die sozusagen „handwerkliche“ Grundlage wirksamer Führung ist im Managementberuf zu finden. Führungskräfte oder Manager sind dafür verantwortlich – mit den vorhandenen Mitteln wie Geld, Material, Mitarbeitern, Zeit usw. – Ergebnisse hervorzubringen, die das Unternehmen für seine Entwicklung benötigt. Wie gut das in der Praxis gelingt, hängt maßgeblich davon ab, ob und wie zentrale Managementaufgaben wahrgenommen werden. Daher stehen hier die **Verantwortung** und das **Management-Know-how** einer Führungskraft im Mittelpunkt.

Die Ökonomen Peter Drucker und später auch Fredmund Malik beschreiben vielleicht am deutlichsten, was eine Führungskraft konkret tun muss, um den Managementjob bestmöglich wahrzunehmen. **Wenn Führungskräfte diese kennen und anwenden, entsteht Wirksamkeit.** Für den Führungsjob sind es im Wesentlichen folgende Managementaufgaben:

- für Ziele zu sorgen, die am Unternehmen ausgerichtet sind, und deren Umsetzung zu beurteilen,
- Entscheiden und Handeln, um mögliche Differenzen zwischen dem SOLL und dem IST zu bearbeiten,
- die eigene Zeit und die vorhandenen Ressourcen auf das Wichtigste zu konzentrieren,
- aus der Menge an Aufgaben zu priorisieren und zu delegieren,
- sich selber und den Verantwortungsbereich gut zu organisieren und zu positionieren sowie
- Mitarbeiter zu fördern und zu entwickeln.



Die Aufzählung will nicht vollständig sein. Hier lässt sich sicherlich das eine oder andere ebenso hinzufügen wie vielleicht auch entfernen. Nicht veränderbar und damit unverzichtbar ist der regelmäßige Abgleich von IST und SOLL sowie die Bearbeitung möglicher Differenzen. Wenn man so will, ist dies ein Kerngeschäft von Führung. Und wenn es die Führungskraft nicht macht, macht es im Zweifel niemand! Die Folgen davon „wirken“ auf das Ergebnis:

- Wenn es keine Ziele oder Orientierung gibt, suchen sich die Mitarbeiter diese selber.
- Wenn nicht beurteilt wird, kann nicht sichergestellt werden, ob der „Kurs“ noch stimmt.
- Wenn nicht entschieden und bei Bedarf gegengesteuert wird, werden Probleme nicht gelöst, sondern verschoben.

... im Kontakt wirken

Neben dem Verantwortungsbewusstsein und der fachlichen Kompetenz zur Wahrnehmung der Managementaufgaben kommt noch etwas Weiteres hinzu, was wesentlich für die Wirksamkeit einer Führungskraft ist. Es ist das bewusste Wirken im Beziehungsgeflecht des Führungsbereichs, der Organisation und darüber hinaus.

Wenn bei den Managementaufgaben noch eher Zahlen, Resultate, Prozesse und Ressourcen im Vordergrund stehen, steht hier das Lebendige im Mittelpunkt: **Menschen in ihrer Vielfalt und Einzigartigkeit.** Es müssen Beziehungen zu den geführten Mitarbeitern, anderen Führungskräften, Kunden und Partnern und schließlich zum eigenen Chef aufgebaut und gepflegt werden. Warum ist das so wichtig oder warum beeinflussen die Beziehungsqualitäten die Wirksamkeit?

Generell ist (komplexe) Arbeit heute zunehmend auf Kooperation und Freiwilligkeit angewiesen, was nicht nur zu mehr und verzweigten Beziehungen führt, sondern auch die **Abhängigkeit** von diesen ansteigen lässt. Zu ungewiss sind alle relevanten Faktoren in einer immer komplexer werdenden Welt, als dass diese durch eine Führungskraft alleine überblickt, verstanden und kontrolliert werden könnten. **Daher sind viele Führungskräfte auf das Beste ihrer Mitarbeiter und Partner angewiesen:** nämlich auf deren Einsatz und Freiwilligkeit. Diese gibt es jedoch nicht auf Zuruf oder Anweisung. Führung und Kooperation können daher nur da entstehen, wo sie vom Gegenüber auch zugelassen werden. Führungskräfte, die lernen dies zu berücksichtigen und die vielfältigen Beziehungen in ihrer Individualität so zu führen, dass beide auf „ihre Kosten“ kommen, tragen so wesentlich zu ihrer Wirksamkeit bei.

... über ihr Selbst wirken

Die Selbstführung ist das Kraftzentrum jeglichen Führungshandelns. Die Art und Weise, wie sich Führungskräfte selbst führen, strahlt nicht nur auf die persönliche Leistungsfähigkeit, sondern auf die Wirkung sämtlichen Führungshandelns aus. In



der Selbstführung wurzeln Effizienz und Effektivität, aber auch Zufriedenheit und Gesundheit. Sogar talentierte und bestens ausgebildete Führungskräfte sind in einem Arbeitsumfeld, das von Komplexität und Druck geprägt ist, ohne adäquate Selbstführung zum Scheitern verurteilt oder sie bleiben unter ihrem Potenzial. Aber wie kann unser Selbst die Wirkung sämtlichen Führungshandelns beeinflussen? Der Alltag vieler Führungskräfte ist heute davon geprägt, dass:

- Druck und Dynamik des Geschäfts permanent zunehmen,
- Interessen und Konflikte im Beziehungsgeflecht zwischen Kunden, Unternehmen, Abteilungen, Teams, den Mitarbeitern und der eigenen Familie immer wieder neu ausbalanciert werden müssen,
- Entscheidungssituationen zunehmend als nicht entscheidbar erlebt werden,
- ein praktischer Umgang mit Ungewissheit und Widersprüchlichkeit gefunden werden muss und
- Ergebnisse mit Menschen realisiert werden müssen, die letztlich nicht steuerbar sind.

Diese Gemengelage kann dazu führen, dass Führungskräfte aus unterschiedlichen Gründen an Orientierung einbüßen, ausbrennen und letztlich an Wirksamkeit verlieren. Um sich in dem beschriebenen Umfeld selber führen zu können, benötigt die Führungskraft jedoch ein gewisses Maß an **Bewusstheit** und **innerer Wahlfreiheit**.

Diese sind deshalb so wichtig, weil wir alle hochgradig darauf konditioniert sind, auf bestimmte Weisen zu reagieren. Oft reagieren wir dabei – vor allem unter Stress und Druck – nicht so, wie wir könnten oder es uns wünschen. Daher befinden wir uns oft in einer Art „Autopilot-Modus“, der die Wahrnehmung der „Realität“ und, damit engstens verbunden, die potenziell vorhandenen Handlungsmöglichkeiten einschränkt.

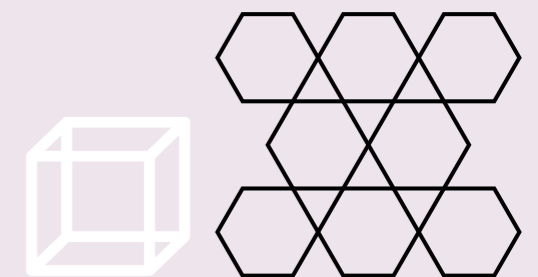
Der Autopilot folgt inneren Fixierungen, die oft in den individuellen, biografischen Erfahrungen wurzeln und unweigerlich mit Gefühlen verbunden sind. Daher lässt sich der Führungsalltag auch nicht alleine durch den Verstand und die korrekte Anwendung von Managementtools regeln, sondern durch die Kenntnis der **eigenen Persönlichkeit** und den **bewussten Umgang mit seinen Gefühlen**.

Damit dies gelingen kann, ist es von Vorteil, innerlich beweglich zu sein. Allerdings ist nicht gemeint, sich an alles und jeden anpassen zu müssen. Vielmehr ist gemeint, in den vielen anspruchsvollen und schwierigen Situationen des Führungsalltags sein persönliches Handlungsspektrum situativ und variabel ausschöpfen zu können – also nicht vorschnell in automatische oder liebgewonnene Handlungen und Reaktionen zu verfallen. Es gilt daher seine eigene Praxis immer auf deren Zieldienlichkeit zu hinterfragen und ggf. auch zu verändern.

Fazit

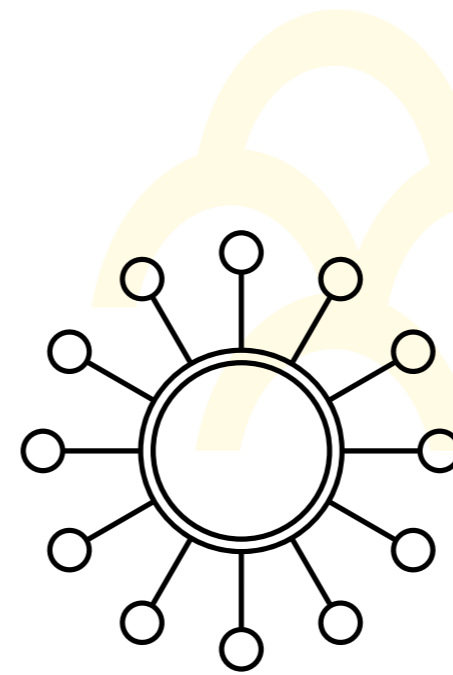
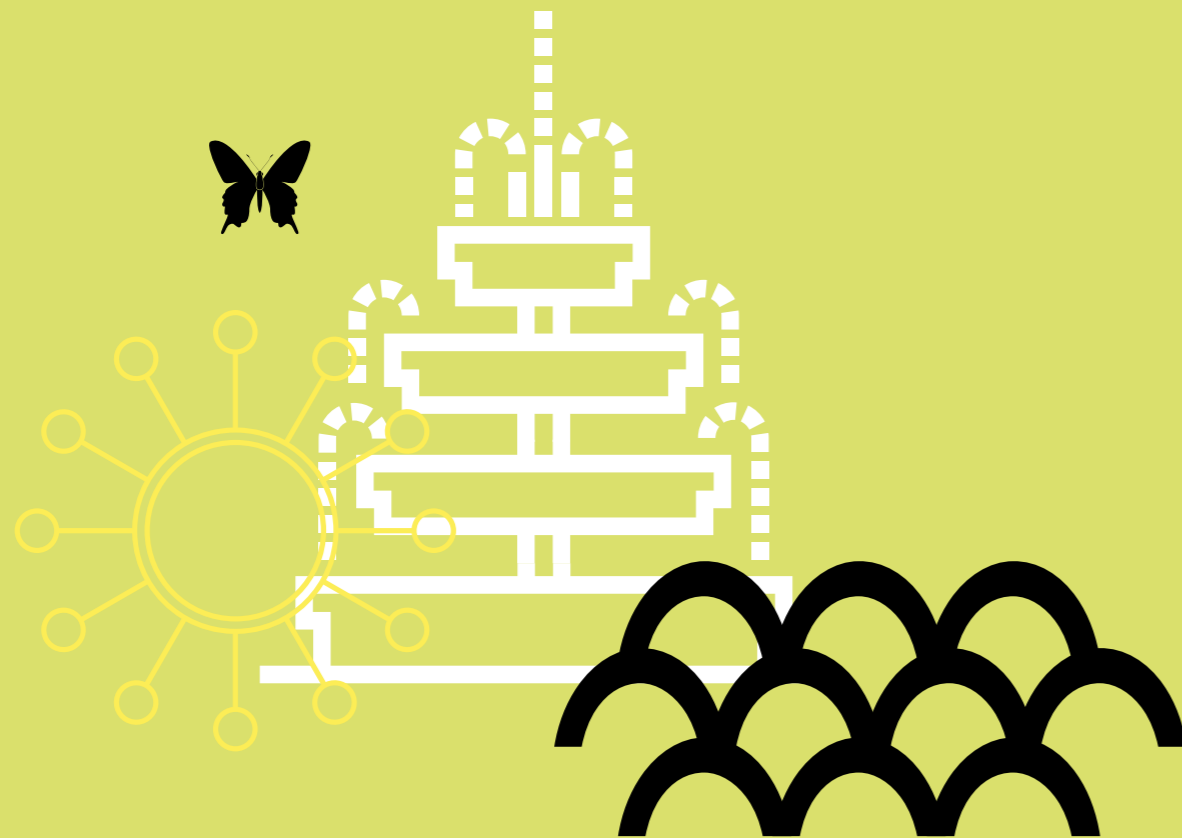
Die beschriebenen drei Ebenen wirken auf den Führungs- und damit auch auf den Unternehmenserfolg. Sie wirken unabhängig davon, welchen Führungsansatz/-stil man verfolgt und unabhängig davon, ob sie einem bekannt sind oder berücksichtigt werden. Ein Managementprofi wird durch zu starke Einseitigkeit ebenso unwirksam wie ein begnadeter Beziehungsmanager ohne Management-Know-how. Unternehmen und Führungskräfte, die ihre Führungsqualität und Ergebnisse verbessern wollen, können sich sofort fragen, auf welcher Ebene der nächste Schritt für mehr Wirksamkeit zu finden ist.

Im Herbst dieses Jahres veröffentlichen wir dazu eine Broschüre, inklusive des RKW Führungsnavigators, der zur Verbesserung der Führungsqualität im eigenen Betrieb genutzt werden kann.



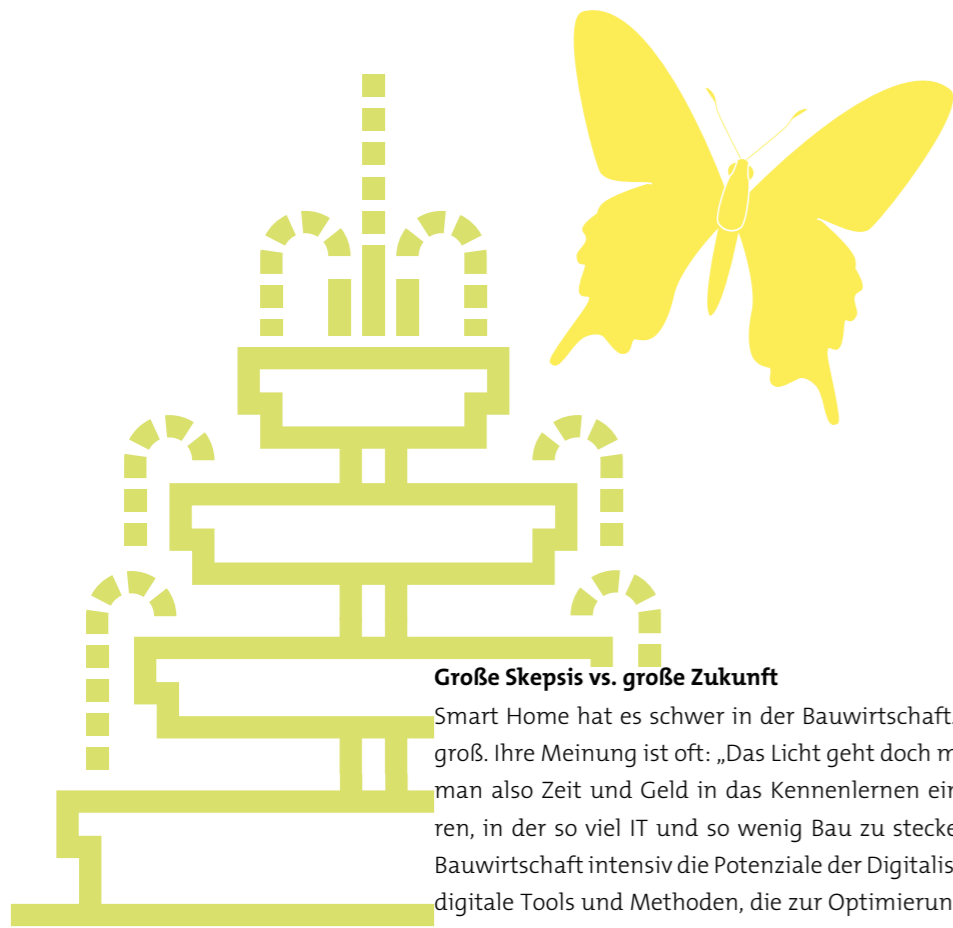
Smarte Chancen für die Bauwirtschaft

Wie ein Megatrend eine Branche zur lohnenden Veränderung drängt



Smart Home ist in aller Munde und sicherlich einer DER Trends, die unser aller Leben früher oder später betreffen wird. Vielleicht werden sich nachfolgende Generationen irgendwann fragen, was es mit diesen vergilbten Schaltern neben den Türen wohl auf sich hatte.

„Der Smart-Home-Zug ist eindeutig losgerollt, fährt aber noch nicht im Expresstempo.“ So fasst der Deloitte Smart Home Consumer Survey 2018 die Marktentwicklung zusammen. Fakt ist: Die Smart Home - Technologie funktioniert und ist in zahlreichen Projekten erprobt. Ebenso klar ist der Nutzen, den ein smartes Haus seinen Bewohnern bietet. Sie profitieren von einem Mehr an Komfort und Sicherheit und sparen gleichzeitig Energie. Tatsächlich verwenden bereits 16 Prozent der Deutschen mindestens eine der zahlreichen am Markt verfügbaren Smart Home Lösungen. Mehr als die Hälfte der angehenden Bauherren legt Wert auf smarte Haustechnik. Jeder vierte ist bereit mehr als 5.000 Euro für sein Smart Home zu bezahlen. 7 Prozent der künftigen Hausbesitzer würden sogar mehr als 10.000 Euro investieren. Und die Nachfrage wird weiter wachsen.



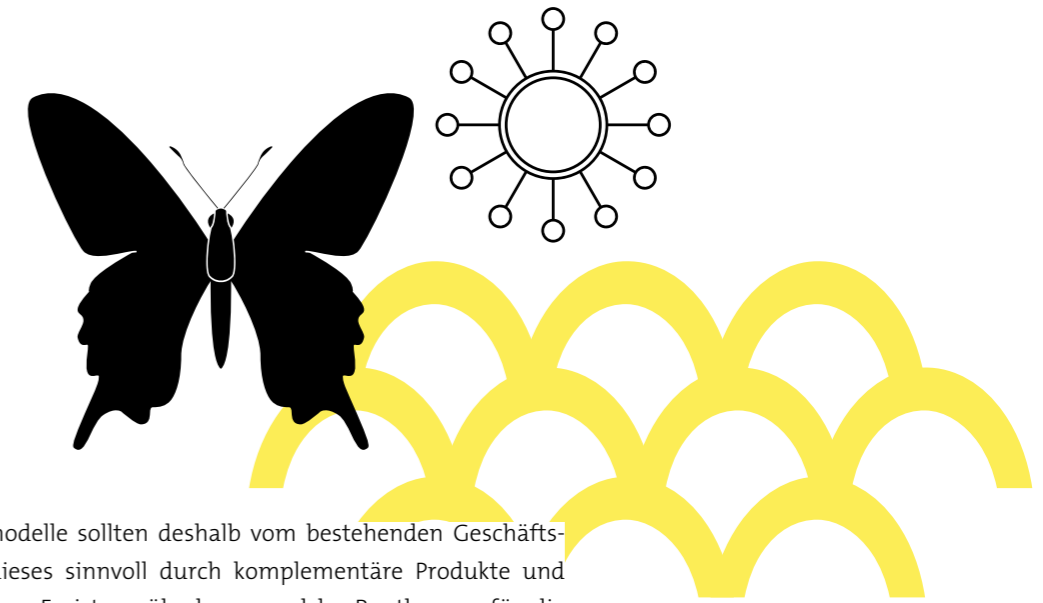
Große Skepsis vs. große Zukunft

Smart Home hat es schwer in der Bauwirtschaft. Die Skepsis ist bei vielen Bauleuten groß. Ihre Meinung ist oft: „Das Licht geht doch mit dem Lichtschalter an“. Warum soll man also Zeit und Geld in das Kennenlernen einer komplexen Technologie investieren, in der so viel IT und so wenig Bau zu stecken scheint? Natürlich nutzt auch die Bauwirtschaft intensiv die Potenziale der Digitalisierung. An erster Stelle stehen jedoch digitale Tools und Methoden, die zur Optimierung der Prozesse im Unternehmen und auf der Baustelle beitragen. Mobile Zeiterfassung, digitales Aufmaß, die Visualisierung der Angebote für den Kunden, cloudbasierte (Projekt-) Managementsoftware finden in der Branche immer mehr Anwender. Mit der Methode BIM (Building Information Modeling) sollen künftig alle relevanten Informationen zu Bauwerken durchgängig und strukturiert über den gesamten Lebenszyklus hinweg verfügbar gemacht werden. Über Smart Home wird seltener nachgedacht und das ist leicht erklärt:

Der Baumarkt boomt. Architekten, Planer und bauausführende Unternehmen sind ausgelastet. Fachkräftemangel erschwert den Aufbau zusätzlicher Kapazitäten. Warum sollte sich die Branche mit Smart Home befassen? Tatsächlich kommt die Bauwirtschaft noch eine ganze Weile ohne Smart Home aus und das Kerngeschäft der Bauwirtschaft wird auch in Zukunft das Bauen sein. Bauherren wollen zuerst ein ansprechendes und funktionales Gebäude, das dauerhaft, wirtschaftlich, ökologisch, gesund und frei von Bauschäden ist. Smart Home ist Added Value und für die Bauwirtschaft auch das umsatzschwächere Marktsegment.

Smart Home-Geschäftsmodelle für die Bauwirtschaft

In der Vergangenheit war der Elektriker der wichtigste Partner für Smart Home. Inzwischen verarbeiten immer mehr Gewerke auch Smart Home-Komponenten. Architekten und Energieberater sind jedoch Schlüsselakteure im Bauprozess für Smart Home. Sie sind für Neubau- und Sanierungsprojekte die ersten Ansprechpartner der Bauherren und können in einer Projektphase, in der es um die wichtigsten Weichenstellungen geht, zu Smart Home-Lösungen beraten. Doch auch sie können nicht von heute auf morgen alles über Smart Home wissen. Und sie müssen mit Smart Home auch Geld verdienen.



Smart Home-Geschäftsmodelle sollten deshalb vom bestehenden Geschäftsmodell ausgehen und dieses sinnvoll durch komplementäre Produkte und Dienstleistungen ergänzen. Es ist zu überlegen, welche Bau Themen für die Bauherren besonders wichtig sind und welche Beiträge Smart Home hierzu leisten kann. Bei energetischer Sanierung ist das die smarte Heizungssteuerung. Barrierefreie und altersgerechte Wohnkonzepte können zum Beispiel durch smarte Komfort- und Sicherheitsfunktionen aufgewertet werden.

Geschäftsmodell-Kaskade gibt Orientierung

In Abhängigkeit von der potenziellen Nachfrage und dem Aufwand, den das Unternehmen für den Erwerb von Smart Home-Kompetenz betreiben will oder kann, wird Smart Home im künftigen Geschäftsmodell einen unterschiedlich hohen Anteil haben. Denkbar sind Geschäftsmodelle, die vom einfachen Verweis auf geeignete Dienstleister bis hin zur Entwicklung neuer eigener Dienstleistungsangebote gehen, mit denen das Kerngeschäft ergänzt wird. Der wirtschaftliche Nutzen reicht von der besseren Kundenbindung bis zu zusätzlichen Umsätzen. Die vom RKW entwickelte Smart Home-Geschäftsmodell-Kaskade gibt hierfür eine grundlegende Orientierung. Wenn Unternehmen genug Erfahrung gesammelt haben, ist der Übergang zur nächsten Stufe fließend und die Dienstleistungsangebote und Erlösmöglichkeiten in diesem Zukunftsmarkt können ausgeweitet werden. Bereits heute haben Bauleute, die Smart Home „können“, gut zu tun. Wenn der aktuelle Bauboom langsam ausklingt, kann das mit Smart Home auch so bleiben.



Autorin:

Ute Juschkus arbeitet als Projektleiterin in der RG-Bau beim RKW Kompetenzzentrum. juschkus@rkw.de

Quellen:

- Ute Juschkus (2017): *Fit für die Zukunft – Fit für Smart Home*, Eschborn.
- O. V. (2018): *Deloitte Smart Home Consumer Survey 2018*.
- O. V. (2017): *Almondia – Bauherrenstudie 2017 Pressemitteilung vom 5. 12. 2017*. www.almondia.com/ueber-almondia (abgerufen am: 25. 09. 2018).



Das RKW trauert um
Dr. Heiner Depner

Dr. Heiner Depner war seit 2007 Mitarbeiter des RKW Kompetenzzentrums. Im Mittelpunkt des Wirkens von Dr. Depner im RKW standen Arbeiten zur Aktivierung der Innovationspotenziale kleiner und mittelständischer Unternehmen. Zuletzt verantwortete er die Wirkungskontrolle sowie die Evaluation des Zentralen Innovationsprogramms Mittelstand (ZIM) im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Der promovierte Geograf engagierte sich neben seiner Arbeit ehrenamtlich aufopferungsvoll für die Menschen und das Gemeindeleben in der heute rumänischen Heimat seiner Familie.

Dr. Heiner Depner war verheiratet und Vater von zwei Söhnen. Er verstarb völlig überraschend im Alter von nur 49 Jahren. Die Nachricht von seinem plötzlichen Tod hat uns fassungslos, tieftraurig und betroffen gemacht.

Wir trauern um einen bei allen beliebten und humorvollen Kollegen. Wir trauern um einen hochkompetenten Mitarbeiter. Wir trauern um einen lieben und selbstlosen Freund. Wir trauern um einen ganz besonderen Menschen, den wir vermissen.

Dr. Heiner Depner hinterlässt eine große Lücke in unser aller täglichen Leben und in der Arbeit des RKW.

Stevie-Award für das RKW Hessen

Website zur Arbeitszeitgestaltung erhält renommierte Wirtschaftsauszeichnung

40.000 Besucher monatlich verzeichnet die Wissensplattform www.arbeitszeit-klug-gestalten.de des RKW Hessen. Hier finden Arbeitgeber und Arbeitnehmer aktuelle Lösungsansätze und Fakten rund um gute Arbeitszeitgestaltung, die zur Arbeitswelt passt. Im April 2018 erhielt das RKW Hessen dafür zusammen mit zwei Partnern eine goldene Trophäe der renommierten Wirtschaftsauszeichnung „Stevie Award“ für die beste Website im öffentlichen Dienst.



Simone Back (RKW Hessen), Yvonne Gutte und Mathias Gundlach (Fauth Gundlach und Hübl) sowie Michael Gallagher (Präsident German Stevie Award).
Foto: cc by 2.0 mikeg44311



Innovative Geschäftsmodelle vs. traditionelle Arbeitszeiten

Digitale Geschäftsmodelle und eine globalisierte Arbeitswelt haben die Arbeitszeitgestaltung ins Rampenlicht der betrieblichen Wahrnehmung katapultiert. Kommunikation und Leistungserstellung haben sich enorm beschleunigt und es ist davon auszugehen, dass dieser Trend anhält. Kundenkontakte und Abstimmungen erfolgen immer häufiger auch zu Randzeiten des Tages oder am Wochenende. Gleichzeitig steigen die Erwartungen der Beschäftigten an mitarbeiterorientierte Arbeitszeiten. Und die sind durchaus kontrovers: Während die einen eine hohe Verbindlichkeit erwarten, wünschen sich andere komplette Flexibilität. Schon mahnt der Bundesverband der Personalmanager in seinem Positionspapier „Personalmanagement 4.0“, das deutsche Arbeitszeitrecht sei „nicht mehr auf der Höhe der Zeit“: Die tägliche Höchstarbeitszeit solle durch eine wöchentliche ersetzt, die Ruhezeit zwischen zwei Arbeitstagen gekürzt und die Arbeit ohne Zeiterfassung breit etabliert werden.

Die Gesellschaft wandelt sich, der Biorhythmus nicht

Auch wenn sich Gesellschaft und Geschäftsmodelle wandeln, der biologische Rhythmus folgt seinem uralten Wechsel von Leistung und Regeneration. Zahlreiche Studien belegen den Nutzen des 8-Stunden-Arbeitstags: Danach nehmen Effektivität und Konzentration deutlich ab. Aktuelle Untersuchungen legen nahe, dass eine ständige Unterbrechung der Ruhezeiten zwischen zwei Arbeitstagen, wie wir sie beim allabendlichen „Checken von Mails“ vorfinden, die Regeneration signifikant verringern kann. Daher sollten Unternehmen auch bei innovativen Geschäftsmodellen das Kind nicht mit dem Bade ausschütten und die scheinbar aus der Zeit gefallenen Arbeitszeitregelungen ernst nehmen.

Gestaltbarkeit ist Trumpf!

Zu einem neuen Geschäftsmodell gehört immer ein Blick auf die Arbeitsorganisation und das Arbeitszeitregime. Wo muss an Stellschrauben gedreht – und wo ein völlig neues Modell eingeführt werden? Dabei sollten stets folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Rechtssicherheit
- Wirtschaftlichkeit
- Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten
- Attraktivität des Arbeitgebers für Beschäftigte

www.arbeitszeit-klug-gestalten.de liefert viele Anregungen. Die dort veröffentlichten Beispiele zeigen, wie Unternehmen arbeitnehmer- und kundenfreundliche Arbeitszeitlösungen anbieten, wenn sie den bestehenden Rahmen der Flexibilität sinnvoll ausnutzen. Das meistbesuchte Stichwort lautet übrigens: „Ruhezeiten“.

Unsere kommenden Veranstaltungen vor Ort

Datum	Thema	Kontakt
16. Oktober 2018	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing – Attraktiver Ausbildungsbetrieb“, Berlin	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
18. Oktober 2018	2. Netzwerktreffen „Entrepreneurship Education und Ökonomische Bildung“, Stuttgart	Rabena Ahluwalia, 06196 4952816, ahluwalia@rkw.de, www.rkw.link/netzwerktreffenstuttgart
22. Oktober 2018	RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“, RKW Kompetenzzentrum, Eschborn	Beate Schlink, 06196 4953521, schlink@rkw.de
23. Oktober 2018	Unternehmenswerkstatt „Karrierewebsite“, Mannheim	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de
24. Oktober 2018	Unternehmenswerkstatt „Karrierewebsite“, Heilbronn	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de
25. Oktober 2018	Unternehmenswerkstatt „Karrierewebsite“, Simmern	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de
6. November 2018	Workshop „Fachforum: Diversity im Betrieb: Potenziale einer vielfältigen Belegschaft nutzen“ auf dem Deutschen BetriebsräteTag, Bonn	Johannes Weidl, 06196 4953222, weidl@rkw.de
7. November 2018	Forum der Offensive Mittelstand Rhein-Main auf dem IHK Mittelstandstag, Frankfurt/Main	Johannes Weidl, 06196 4953222, weidl@rkw.de
7. November 2018	Seminar „Arbeitszeugnisse richtig schreiben und deuten“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
8. November 2018	Seminar „Wege aus der Stressfalle“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
12. bis 18. November 2018	Gründerwoche Deutschland, bundesweite Aktionswoche	Birgitta Ratazzi-Förster, 06196 4953263, kontakt@gruenderwoche.de, www.gruenderwoche.de
13. November 2018	Digiscouts: Auftakt Workshop, Dresden	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de, Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de
14. November 2018	Unternehmenswerkstatt „Arbeitgeberattraktivität“, Konstanz	Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de, Stefanie Sausele, 06196 4953261, sausele@rkw.de
14. November 2018	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing online“, Berlin	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de
15. November 2018	Auszeichnung der deutschen Champions für die Cleantech Open Global Ideas Challenge, im Rahmen des StartGreen Award, Berlin	Alexandra Koch, 06196 4953241, koch@rkw.de

Weitere Termine finden Sie unter www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen

Datum	Thema	Kontakt
15. November 2018	Seminar „Verhandlungspsychologie im Verkauf/ Vertrieb“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
20. November 2018	Roadshow „Ihr Geschäftsmodell 4.0“, Koblenz	Sabine Erdler, 06196 4953207, erdler@rkw.de
20. November 2018	Seminar „Vertragsrecht für NichtJuristen“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
23. November 2018	Deutsche Vorauswahl zur Future Agro Challenge, im Rahmen des „3. Agtech Foodtech Summit“, Berlin	Alexandra Koch, 06196 4953241, koch@rkw.de
27. November 2018	Seminar „Finanzbuchhaltung – Grundlagen“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
29. November 2018	Digiscouts: Präsentation der Ergebnisse aus der Region Halberstadt, Quedlinburg	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de, Lea Dettmann, 06196 4953214, dettmann@rkw.de
1. Dezember 2018	Digiscouts: Präsentation der Ergebnisse aus der Region Hamm	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de, Oksana Beresina, 06196 4953203, beresina@rkw.de
4. Dezember 2018	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“, Berlin	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
4. Dezember 2018	Unternehmenswerkstatt „Azubimarketing“: Review-Termin für die Teilnehmer vom Frühjahr 2018, Berlin	Marion Valter, 06196 4953205, valter@rkw.de
4. bis 5. Dezember 2018	„Arbeitswelten der Zukunft“ – Arbeitsforschungstagung 2018 (Mitwirkung des RKW, www.iao.fraunhofer.de/lang-de/veranstaltungen/eventdetail/492/-/arbeitsforschungstagung-2018.html)	Beate Schlink, 06196 4953521, schlink@rkw.de
11. Dezember 2018	Seminar „Der operative Einkauf“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
13. Dezember 2018	Digiscouts: Projektvorstellung für interessierte Unternehmen aus der Region Frankfurt/Main	Bruno Pusch, 06196 4952818, puschk@rkw.de, Oksana Beresina, 06196 4953203, beresina@rkw.de
13. Dezember 2018	Seminar „Technikerwissen für Nicht-Techniker“	Ruth Gehrhardt, 089 67004012, gehrhardt@rkwbayern.de
15. Dezember 2018	Digiscouts: Präsentation der Ergebnisse aus der Region Esslingen	Ulrike Heitzer-Priem, 06196 4952810, heitzer@rkw.de, Oksana Beresina, 06196 4953203, beresina@rkw.de

Potenzialanalyse

Vielfalt erkennen, verstehen und nutzen! INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ veröffentlicht

Mit dem Check können Unternehmen ihren Handlungsbedarf feststellen, Maßnahmen festlegen und mit einer Selbsterklärung darauf aufmerksam machen, dass sie Vielfalt im Betrieb fördern.

Das Selbstbewertungsinstrument hilft Ihnen künftig dabei, auf die unterschiedlichen Blickwinkel und Fähigkeiten Ihrer Beschäftigten in den Handlungsfeldern Strategie, Führung, Personalarbeit, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur einzugehen und diese für Ihr Unternehmen zu nutzen. Sie können den Check ab sofort kostenlos bestellen <http://rkw.link/vielfaltimbetrieb> oder online durchführen www.inqa-check-vielfalt.de.

Ansprechpartner: Johannes Weidl, weidl@rkw.de

Neue Broschüre

Mit wirksamer Führung zum Ergebnis

Führung, die zu nichts führt, ist in ihrer Funktion wertlos. Weniger drastisch formuliert, müssen Führungskräfte mit ihrem Team und den gegebenen Ressourcen die Ergebnisse liefern, die das Unternehmen benötigt.

Aber wie und worüber können Führungskräfte wirklich wirksam werden? Und was müssen sie dafür berücksichtigen und konkret tun? Ausführliche Antworten finden Interessierte in unserer neuen Broschüre „Mit wirksamer Führung zum Ergebnis“. Einen ersten Eindruck vermittelt Ihnen aber auch der Artikel „Wirksam führen – Veränderungen meistern und Geschäftserfolg sichern“ ab Seite 46 in diesem Magazin. Sie können die Broschüre ab sofort bei Brigitte Millenat bestellen: millenat@rkw.de.

Ansprechpartner für Betriebe, die an ihrer Führungswirksamkeit arbeiten wollen:
Sascha Hertling, hertling@rkw.de.

Neue Publikation

Workbook „Ideen sind ein guter Anfang – Geschäftsmodellentwicklung im Mittelstand“

In den letzten zwei Jahren haben wir zahlreiche mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Geschäftsmodelle begleitet. Die Erfahrungen unserer Betriebsprojekte haben wir ausgewertet und in ein Workbook gegossen, das – so unser Anspruch – orientierend ist, ohne allzu viel auszublenzen. Interessierte Leser erwartet neben unmittelbar einsetzbaren Tools ein flexibles Prozessmodell und ein Set an Prinzipien, das auch dann Orientierung verspricht, wenn das Rezept versagt.

Ansprechpartner und Vorbestellungen: Alexander Sonntag, sonntag@rkw.de

RKW- Unterstützungsleistungen vor Ort

RKW Bayern

www.rkwbayern.de
089 6700400

Arbeitskreise

Vernetzung, Erfahrungsaustausch, Wissensaufbau für kleine und mittlere Unternehmen bieten die RKW Erfahrungsaustauschkreise.

Beratung zur Prozessanalyse

Ganzheitliche Geschäftsprozessanalyse zur Effizienzsteigerung.

Beratung zur Personalentwicklung

Beratung zur Förderung und Weiterbildung der Leistungsträger eines Unternehmens und Organisationsentwicklung.

go-Inno

Beratungen zur Vorbereitung und Durchführung von Produkt- und technischen Verfahreninnovationen durch den RKW Bayern e.V.

RKW Hessen

www.rkw-hessen.de
06196 970200

**Gründungsberatung,
Strategie- und**

**Digitalisierungsberatung,
Geschäftsmodellentwicklung 4.0**

Neues Inspirations-Set

Digitale Geschäftsmodelle nun auch zum Anfassen

Das Thema Digitalisierung steht auf der Agenda vieler mittelständischer Unternehmen. Orientierung in der Vielfalt möglicher Wege bieten wir Ihnen online seit diesem Frühjahr mit dem RKW-Digitalisierungs-Cockpit.

Hier finden Interessierte eine stetig wachsende Zahl an bereits realisierten Digitalisierungsprojekten kleiner und mittlerer Unternehmen, sortiert nach ihren Ansatzpunkten im jeweiligen Geschäftsmodell.

Nun stellen wir dieses Angebot auch auf „analoge Füße“ und veröffentlichen es als gedrucktes Inspirations-Set. Der Kern sind etwa 30 Praxisbeispiele und das dahinterstehende Orientierungsmodell – auf Plakaten und anregend gestalteten Karten. Sie sollen (wie das digitale Pendant auch) dazu inspirieren, Ideen für die eigene Geschäftsmodellentwicklung bzw. Digitalisierungsstrategie zu finden – für sich allein oder gemeinsam im Team.

Ansprechpartnerin und Vorbestellungen: Sabine Erdler, erdler@rkw.de
Weitere Informationen: www.digitalisierungs-cockpit.de



Nähere Informationen:

Christina Hoffmann: +49 6196 495 3504, c.hoffmann@rkw.de

Tanja Leis: +49 6196 495 3525, leis@rkw.de

Anmeldungen bis zum 11. November 2018

Abgabe bis zum 25. November 2018

Preisverleihung: 15. Januar 2019