

# GEMEINSAM VERÄNDERN

## SERVICE & VERTRIEB IN DER TRANSFORMATION

### **SERVICE & VERTRIEB:**

Wie sich das Verhältnis hin zum Service verschiebt – und was das für Unternehmen bedeutet

### **TRANSFORMATIONSMANAGEMENT:**

Wie Unternehmen mit PMOs den Wandel vorantreiben

### **NEW OPERATING MODEL:**

Wie Unternehmen ihr Future Business kundenorientiert steuern können



# EDITORIAL



## Die Experimentierphase ist vorbei!

Im Jahr 2011 startete die Bundesregierung unter dem Kabinett Merkel II und mit Unterstützung der „Forschungsunion Wirtschaft-Wissenschaft“ ihre High-Tech-Strategie für Deutschland – und rief den Begriff „Industrie 4.0“ ins Leben. Dieser prägnante Terminus wird heute international verwendet und leitete die vierte industrielle Revolution ein: Die zunehmende Digitalisierung der industriellen Produktion, die Vernetzung von Maschinen, Computern und Sensoren, die Steuerung, Erhebung und Auswertung von massiven Datensätzen mithilfe künstlicher Intelligenz usw.

Heute, eine Dekade später, haben sich einige wichtige Erkenntnisse bezüglich der digitalen Reife von Unternehmen aufgetan, darunter:

- Große Unternehmen mit hohem Umsatz bringen mehr Digitalisierungsprojekte auf den Weg als kleinere Unternehmen mit geringerem Jahresumsatz.<sup>1</sup>
- 86 Prozent der digital reifen Unternehmen arbeitet sowohl an der Schnittstelle zum Kunden als auch an der Effizienz entlang der Wertschöpfungskette.<sup>2</sup>
- Jeder dritte digitale Vorreiter setzt bei der digitalen Transformation des Geschäftsmodells auf externe Unterstützung.<sup>3</sup>
- Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung in vielen Unternehmen beschleunigt.

Tatsächlich haben sich in den letzten 10 Jahren vor allem Unternehmen aus dem industriellen Mittelstand (Fahrzeugbau, Elektrotechnik, Maschinenbau) sowie die Informations- und Telekommunikationsbranche zu digitalen Vorreitern aufgeschwungen.<sup>4</sup> Andere Unternehmen und Branchen haben sich dagegen nur langsam an die Digitalisierung herangetraut, abgewartet, was die Wettbewerber machen – und sind so oftmals eher als digitale Nachzügler Trends und Innovationen hinterhergerannt.

Das ist auch verständlich: Die digitale Transformation bedeutete Neuland für alle. Unternehmen mussten sich ausprobieren, neu erfinden, verändern. Allerdings können wir dieses Argument nach 10 langen Jahren nicht mehr als Ausrede gelten lassen. Die Experimentierphase muss jetzt langsam vorbei sein. Das bedeutet nicht, dass Sie von heute auf morgen zur Smart Factory werden müssen. Aber Sie sollten langsam Ihre digitalen Hausaufgaben gemacht haben. In dieser Ausgabe von GEMEINSAM VERÄNDERN möchte ich Ihnen Denkansätze und Bausteine liefern, wie Sie eben diese Hausaufgaben bewältigen können. Ich beleuchte Geschäftsbereiche, die in der Transformation eine wichtige Rolle spielen, und richte den Fokus vor allem auf den Service, der im Rahmen der Digitalisierung zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Deutsche Unternehmen sind teilweise schon sehr weit in der digitalen Transformation. Wir sollten jetzt aber auch mental aus den Kinderschuhen herauswachsen – und mit einer digitalen Grundausrichtung sowie mit breiter Brust die nächsten Schritte Richtung Zukunft gehen.

Eine aufschlussreiche Lektüre wünscht Ihnen



**Peter Kuhle**  
Interim Manager und Senior Advisor

# INHALT

**00**

**EDITORIAL**

Page 2

**01**

**HANDS-ON:  
ZUKUNFT HEUTE!**

Was schon jetzt für  
B2B-Service und -Vertrieb  
möglich ist

Page 6

**02**

**STILLSTAND IST  
RÜCKSCHRITT:**

Zeit, den Turbo zu zünden und  
die Weichen zu stellen

Page 12

**03**

**CUSTOMER  
CENTRICITY:**

Die Währung des Erfolgs

Page 18

**04**

**DAS 1X1 DER BUSINESS  
TRANSFORMATION:**

Bausteine, um einen Trans-  
formationsprozess in Gang zu  
setzen

Page 22

**05**

**DAS PROJEKT MANAGE-  
MENT OFFICE (PMO):**

Erfolgskriterien aus Sicht eines  
erfahrenen Interim Managers

Page 28

**06**

**WIE STEuern WIR UN-  
SER FUTURE BUSINESS:**

Praktische Ansätze für eine  
Neuausrichtung des Operating  
Models

Page 34

**07**

**LÖSUNGSWEGE VS.  
METHODIK:**

Fallstricke auf dem Weg zur  
Agilität

Page 40

**08**

**ABOUT PETER KUHLE:**

High Performance für Sie

Page 48



# 01

## HANDS-ON: ZUKUNFT HEUTE!

*„Es ist die Leistung des Eintrittskartenverkaufs, die den Besucher hineinbringt. Die Animatoure bemühen sich, die Besucher so lange wie möglich im Park zu halten – und Geld auszugeben. Sind beide Rollen unterschiedlich? Ja. Ist die eine Rolle wichtiger als die andere? Nein.“<sup>5</sup>*

## WAS SCHON JETZT FÜR B2B-SERVICE UND -VERTRIEB MÖGLICH IST

---

Die Digitalisierung ist für jedes Unternehmen ein bedeutendes Thema, egal ob Konzern, Mittelstand oder Kleinunternehmen. Mittel- bis langfristig werden unzählige Prozesse digitalisiert sowie Geräte, Maschinen und Komponenten miteinander vernetzt sein. Ganze Städte entwickeln sich zu Smart Citys, in denen Mobilität, Elektrizität, Wasserversorgung, Gebäude- und Stadtplanung mithilfe von Daten zu intelligenten, miteinander kommunizierenden und vorausschauenden Systemen verschmelzen. Dass diese Entwicklung einen Einfluss auf unsere Wirtschaftswelt hat, ist schon lange zu beobachten: Künstliche Intelligenz, Big Data, cyber-physische Systeme, Interoperabilität und Industrie 4.0 sind nur einige Begriffe, mit denen sich Unternehmen heute auseinandersetzen müssen.

Denn: Die digitale Welt ist keine Zukunftsmusik mehr. Wir sind mittendrin. Unternehmen transformieren ihre Geschäftsmodelle aufgrund neuer digitaler Möglichkeiten und sich wandelnder Märkte. So hat sich beispielsweise der Stahl- und Metallhändler Klöckner & Co zum E-Commerce-Händler gewandelt und bietet seine Stahlträger und Metallrohre nun im Onlineshop an.<sup>6</sup> Und auch Volkswagen befindet sich gerade auf dem Weg vom Autobauer zum Software-Anbieter. So wird VW-CEO Ralf Brandstätter im März auf der Newsseite der Wolfsburger zur neuen Accelerate-Strategie zitiert:

**„Wir erhöhen das Tempo und werden Volkswagen in den nächsten Jahren so stark verändern wie nie zuvor. Mit ACCELERATE geben wir der Digitalisierung jetzt einen weiteren Schub.“<sup>7</sup>**

## NEUE BALANCE ZWISCHEN SERVICE UND VERTRIEB

---

Der digitale Wandel verändert auch das Zusammenspiel von Vertrieb und Service. Beide Bereiche waren schon immer wichtig für Unternehmen. Allerdings sahen viele den Vertrieb immer als die wichtigere Einheit als den Service an. Verständlich: Der Umsatz, den ein Vertriebsmitarbeiter generiert, ist oftmals höher und sichtbarer als der Margenbeitrag eines zusätzlich verkauften Services, wobei laut Coen Jeukens, Vicepresident of Global Customer Transformation von ServiceMax LP, die meisten CFOs wohl mit Recht behaupten würden, der Deckungsbeitrag einer verkauften Dienstleistung sei trotz geringerem Umsatz höher.<sup>8</sup> Jeukens bringt auf dem Blog seines Unternehmens für Field-Service-Management-Software einen bildhaften Vergleich zwischen Service und Vertrieb:

**„Der anfängliche Produktverkauf ist wie eine ‚Eintrittskarte‘ für den Verkauf angrenzender Dienstleistungen. In Analogie zu einem Freizeitpark [...] wird das EBIT erzielt, wenn man erst einmal drin ist und Geld ausgibt. Es ist die Leistung des Eintrittskartenverkaufs, die den Besucher hineinbringt. Die Animatoren bemühen sich, die Besucher so lange wie möglich im Park zu halten – und Geld auszugeben. Sind beide Rollen unterschiedlich? Ja. Ist die eine Rolle wichtiger als die andere? Nein.“<sup>9</sup>**

Wie treffend dieser Vergleich ist, offenbart ein genauere Blick: Die Art und Weise, wie sich B2B-Vertrieb und -Service digitalisieren, ist unterschiedlich. Der Vertrieb ist vor allem darum bemüht, sich kontinuierlich an das wandelnde Kauf- und Nutzerverhalten sowie an die wachsende Anzahl möglicher Verkaufskanäle (Stichwort: Omnichannel) anzupassen – käuferorientiert, nicht produktorientiert.<sup>10</sup> Es ist wichtig, die richtigen Mitarbeiter mit den passenden digitalen Sales-Tools auszustatten. Hier befinden sich also vor allem interne Vertriebsprozesse, -Tools und -Strategien in einer Transformation. Die Digitalisierung des B2B-Service hingegen kann ganz neue Geschäftsmodelle kreieren, weswegen ich mich in diesem Beitrag auch vermehrt dem Service zuwenden möchte.

## DIGITALER SERVICE WIRD ZUM GESCHÄFTSFELD

---

Dass Serviceleistungen per After-Sales verkauft werden können, ist nicht neu. Ein Blick auf unsere Wirtschaft verrät aber, in welche Richtung sich der Service der Zukunft entwickeln wird: zu einem digitalen Geschäftsmodell. Es gibt unzählige Beispiele von Transformationen des Service, die den Kundennutzen ungemein steigern. Einige davon lassen sich auf der vom Fraunhofer IPA, der Bosch GmbH und dem Macils Management Centrum initiierten sogenannten „Lernreise Industrie 4.0“ betrachten, einem Programm aus Managementsitzungen und Transferworkshops unterschiedlichster Unternehmen.<sup>11</sup>

Da ist zum Beispiel die Hagleitner Hygiene International GmbH<sup>12</sup>: Das österreichische Familienunternehmen stattet Unternehmen aus der Gastronomie, Gesundheit und Industrie mit Waschräumprodukten aus, u. a. Seifen-, Papier- und Desinfektionsspender. Das sind alles Produkte, die auf den ersten Blick nicht sehr digitalisierungsfähig wirken. Dennoch haben die Österreicher all ihre Spender mit Sensoren ausgestattet, ohne vorher zu wissen, ob oder was sich daraus für ihr Geschäft ergeben kann – und somit das „Internet of Toilet“ geschaffen, wie der Inhaber und Geschäftsführer Hans Georg Hagleitner auf der Presseseite des Fraunhofer IPA zitiert wird.<sup>13</sup> Die Sensoren messen beispielsweise den Füllstand der Seife oder der Handtücher im Papierspender. Die Reinigungsfachkräfte können auf dem Smartphone oder Tablet sehen, wo Nachfüllbedarf ist – und das betreibende Unternehmen verbessert den Service für alle WC-Gänger. Ein weiteres Beispiel bietet die Smartblue AG<sup>14</sup>, die mit ihrem Smart-Monitoring-System den Servicebetrieb für Photovoltaikanlagen auf ein neues Effizienzniveau gehoben: Intelligente Algorithmen analysieren die Daten von Photovoltaikanlagen, melden Fehler oder Störungen und klassifizieren sie in Dringlichkeitsstufen. Das System erkennt potenzielle Ertragsverluste und verbessert somit die Effizienz der Anlagen.

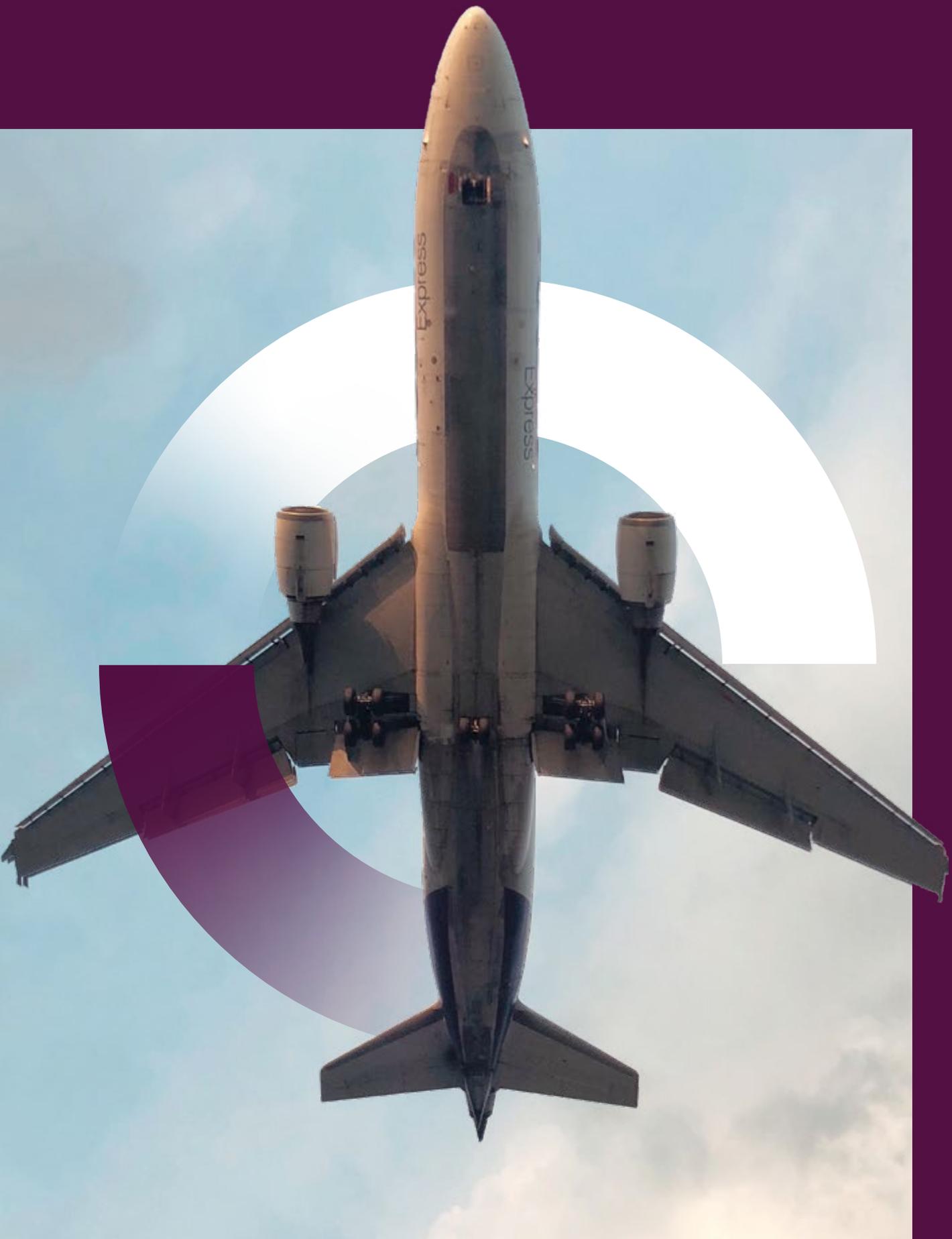
## DER DIGITALE ZWILLING

---

Smart Monitoring kann auch mit einem sogenannten Digitalen Zwilling (DZ) kombiniert werden. Das ist eine digitale Kopie eines physischen Objekts oder eines Prozesses. Dabei spielt es keine Rolle, ob das physische Objekt bereits existiert oder nicht. Mit dem DZ können Unternehmen Szenarien durchspielen oder mithilfe von Augmented-Reality-Zusätzen ein Monitoring durchführen. Zum Beispiel bei Smart Citys: Der DZ einer ganzen Stadt hilft Städteplanern bei der optimalen, nachhaltigen Nutzung des urbanen Raums. Auch hilft er Unternehmern, bei der Standortsuche eine Entscheidungsgrundlage zu erhalten: Wo ist der größte Kundenstrom? Wo sitzen Wettbewerber? Wie weit reicht das Einzugsgebiet? Wer diese Fragen beantworten kann, liefert Kunden ein mächtiges Service-Tool für die Verbesserung der eigenen Marktposition.

Aber auch kleinere Digitale Zwillinge helfen, da beispielsweise bei der Produktplanung der Bau aufwendiger Prototypen wegfällt – stattdessen werden virtuelle Belastungstests durchgeführt. So berichtet das Softwareunternehmen Softeq von folgenden Verbesserungen in der Fertigung:

**„Boeing erreichte mit dem Zwillingskonzept eine Verbesserung der Qualität der verwendeten Komponenten um 40 %. Deloitte reduzierte den Zeitaufwand für das Umrüsten bei seinen Fertigungskunden um 20 %. Challenge Advisory berichtete, dass ihr Kunde aus der Automobilbranche die jährlichen Gewinnmargen um bis zu 54 % verbesserte.“<sup>15</sup>**



*„Boeing erreichte mit dem Zwillingskonzept eine Verbesserung der Qualität der verwendeten Komponenten um 40 %.“<sup>16</sup>*

## VON PREDICTIVE ZU PRESCRIPTIVE!

Neben Smart Monitoring finden Services wie Predictive und Prescriptive Maintenance immer mehr Eingang in das Geschäftsmodell-Portfolio vieler Unternehmen hierzulande. Vor allem Prescriptive Maintenance ist ein Schritt, der den Service auf die nächste Stufe stellt. Schon Predictive Maintenance (deutsch: vorausschauende Wartung) ist ein Service, den Unternehmen als digitales Geschäftsmodell nutzen können: Maschinen und Geräte liefern kontinuierlich Daten, die von intelligenten Algorithmen ausgewertet werden. Sobald eine Maschine erste Anzeichen von Verschleißerscheinungen aufweist, sendet der Algorithmus eine Meldung an die zuständigen Servicetechniker, die die Maschine dann warten. Mit diesem Verfahren verhindert der Maschinenbetreiber Ausfallzeiten und erhöht seine Produktivität – ein wahrer Effizienztreiber!

**Maschinenbauer werden zu Smart Solutions Providern, Autobauer zu softwareorientierten Mobilitätsdienstleistern.**

Während bei Predictive Maintenance aber noch ein Servicetechniker die Wartung übernimmt, repariert sich bei Prescriptive Maintenance die Maschine fast von selbst: Mithilfe von Data Mining, Predictive Analytics und Machine Learning entwickelt die Maschine oder die gesamte Fabrik Lösungsansätze, wann sie an welcher Stelle gewartet, repariert und optimiert werden sollte. Ein Riesenfortschritt der Industrie 4.0! All diese Beispiele zeigen, was B2B-Service in Zukunft leisten kann: Maschinenbauer werden zu Smart Solutions Providern, Autobauer zu softwareorientierten Mobilitätsdienstleistern.



Abb. 1.1: Wie sich der Wartungsservice mithilfe von Maschine Learning verändern kann.<sup>17</sup>

## BIG DATA = BIG POWER

---

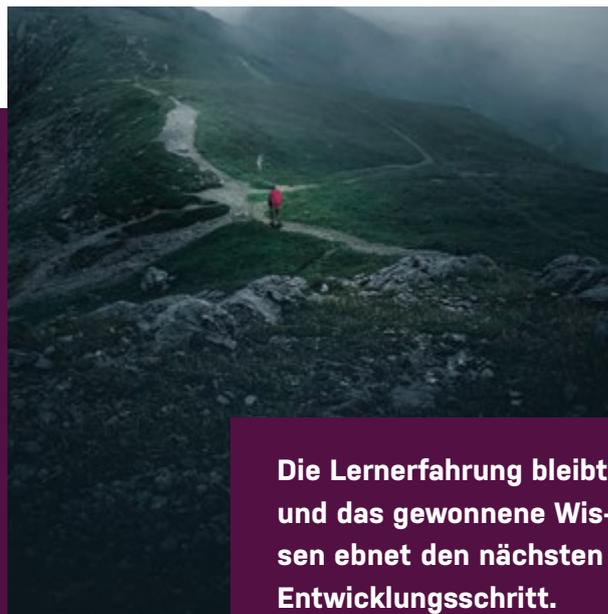
All diese Beispiele haben eines gemeinsam: Um zu funktionieren, benötigen sie massenhaft Daten und die passenden intelligenten Algorithmen. Verantwortliche sollten also wissen, wie sie Daten ihrer Produkte erheben können. Wer die Nutzungshoheit über die eigenen Produktdaten hat, kann sich transformieren und Service zum digitalen Geschäftsmodell entwickeln. Eine Gefahr, die Datenhoheit zu verlieren, stellen Drittanbieter von Software dar, die die Daten für den Maschinenbetreiber auslesen, denn: Damit schaltet sich eine Plattform zwischen Hersteller und Betreiber. Der Hersteller bleibt „Hardwarelieferant“ und wird von Wachstumsmärkten ausgeschlossen, während das komplett branchenfremde Softwareunternehmen die Datenhoheit übernimmt.

Darum sollten Verantwortliche den Datenschatz ihres Unternehmens identifizieren und heben. Je mehr Datenpotenziale gefunden werden, desto mehr können sie damit anfangen. Viele Maschinenbauer beispielsweise bringen eine Vielzahl von Sensoren an ihren Maschinen an, die Laufzeitdaten, Verschleiß einzelner Teile und andere Prozessdaten erfassen. Wer diese Daten richtig auswertet und analysiert, kann sie zu digitalen Serviceleistungen monetarisieren. Dafür sollten sich Verantwortliche Know-how in Data Mining, Data Analytics und IT-Engineering ins Haus holen. Laut einem Deloitte-Bericht<sup>18</sup> können Unternehmen mit eingeführten Machine-Learning-Projekten Kostenvorteile zwischen 250.000 und 20 Mio. US-Dollar erzielen. Eine wichtige Voraussetzung dafür: Unternehmergeist und Mut zum Ausprobieren!

## FAZIT: HANDS-ON-MENTALITÄT NOTWENDIG

---

Sowohl für den B2B-Vertrieb als auch für den B2B-Service gilt: Eigentlich ist es gar nicht so schwierig, damit anzufangen und intelligente, datenbasierte Systeme einzusetzen. Verantwortliche sollten lediglich schauen, wo sie im Service oder Vertrieb einen sinnvollen Use Case kreieren könnten – und dafür sollte es genug Anhaltspunkte geben. Immerhin kennt niemand seine Firma so gut wie ein Geschäftsführer. Zum Beispiel bei der Interaktion zwischen Menschen und Maschine: mit Sensoren und Kameras ausgestattete Brillen, mit denen Techniker eine Augmented Reality sehen, die ihnen die Arbeit an einer Maschine erleichtert – und mit denen sie über Gestensteuerung Inspektionen, Instandhaltung oder Montage als Remote Assistance anbieten können. Ein digitaler Service mit unmittelbarem Kundennutzen!



**Die Lernerfahrung bleibt, und das gewonnene Wissen ebnet den nächsten Entwicklungsschritt.**

Wichtig ist, dass Unternehmen eine Hands-on-Mentalität entwickeln: ausprobieren, was funktioniert und was für ihren Anwendungsbereich sinnvoll und wertschöpfend ist. Die Frage muss lauten: Wo können wir die digitalen Möglichkeiten von heute gewinnbringend für unseren Vertrieb und Service einsetzen? Und Taten sollten den Worten folgen. Kann es passieren, dass der gewünschte Effekt ausbleibt – und keine neue Zusatzleistung entsteht? Ja! Aber die Lernerfahrung bleibt, und mit dem gewonnenen Wissen können die Beteiligten neue Use Cases suchen oder mit dem aktuellen eine weitere Runde drehen, die vielleicht dieses Mal zu einer wertsteigernden digitalen Lösung wird. Also: Hands on – richten Sie Ihren Service und Vertrieb für die Zukunft aus!

# 02

**STILLSTAND IST  
RÜCKSCHRITT**



**61%** aller B2B-Transaktionen  
beginnen online.<sup>19</sup>

## ZEIT, DEN TURBO ZU ZÜNDEN UND DIE WEICHEN ZU STELLEN

---

Seit das Internet existiert, haben sich Kaufverhalten und Kundenanforderungen radikal verändert. Angefangen im B2C-Bereich, wo Unternehmen über Onlineshops und Social Media ihre Produkte an ihre Kunden – heute eher „Fans“ – bringen konnten, macht sich diese Veränderung hin zu digitaler Interaktion seit ca. 10 Jahren auch zunehmend im B2B-Bereich bemerkbar. So beginnen einer Studie von Accenture zufolge 61 Prozent aller B2B-Transaktionen online.<sup>20</sup> Kunden werden auch vermehrt in den Herstellungsprozess einbezogen. Wurden Produkte vor 15–20 Jahren nur für die Kunden entwickelt, so werden sie heute auch mit ihnen kreiert. In unserer digitalisierten Wissensgesellschaft haben sich Kunden also von informationsabhängigen Konsumenten zu gut informierten Prosumenten emanzipiert: Sie kaufen nicht nur Produkte und Dienstleistungen – sie wollen sie auch mitgestalten.

## SERVICE UND VERTRIEB IM FOKUS

---

Mit den zunehmenden Kundenanforderungen, den Nachfrageschwankungen und immer kürzeren Marktzeiten steigt auch die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen. Weiter nur nach „Best Practice“ zu agieren, reicht oftmals nicht mehr aus. Service und Vertrieb sollten wesentlich individuellere Kundenlösungen parat haben, damit der wechselwillige Kunde nicht einfach zum nächsten vermeintlich austauschbaren Anbieter geht. Multi-Channel ist zwar in jeder Vertriebsabteilung ein gängiger Begriff, doch in der Praxis stellt sich immer noch die Frage, wie konsequent Unternehmen hier aufgestellt sind, zumal im Zuge der Digitalisierung auch neu Tools an Relevanz gewinnen. Der Service ist oftmals unterrepräsentiert, was so einige Unternehmen gerade zu spüren bekommen, denn: Die Digitalisierung bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten, Service als digitales Geschäftsmodell zu etablieren und die Kunden stärker zu binden. Nur sollte intern auch der entsprechende Reifegrad für diese höchste Servicestufe vorhanden sein.

## DAS GESCHÄFTSMODELL NEU DENKEN

Darum sind sich auch viele Verantwortliche darüber einig: Die Neuausrichtung von Vertrieb und Service sowie die Transformation des Geschäftsmodells sind entscheidende Faktoren für die Effizienz, die Resilienz und die Nachhaltigkeit von Unternehmen. Sie sorgen dafür, dass Unternehmen zukunftsfähig bleiben. Wer auch in Zukunft oben schwimmen möchte, sollte in die Offensive gehen und gemeinsam mit allen Stakeholdern am Business Model der Zukunft arbeiten.

Wir alle kennen den berühmten Satz von Peter Drucker: „Kultur frisst Strategie zum Frühstück“. Die Unternehmenskultur muss sich in Transformationsprozessen immer mitverändern, sonst scheitert auch die beste Umsetzungsstrategie – und die Belegschaft fällt zurück zum lieb gewonnenen alten Status quo. Brian Robertson, Erfinder der Holocracy, erweitert Druckers Aussage: „Struktur frisst Kultur zum Lunch“. Damit sich eine Kultur nachhaltig verändern kann, müssen die Verantwortlichen die passenden Strukturen schaffen, sich von konventionellen Ordnungsmustern lösen – und sich innovativen Ansätzen gegenüber öffnen. Sonst kommen sie nicht weit und werden vom Wettbewerb überrundet.



**Die Digitalisierung ist Mittel zum Zweck.**

## EFFIZIENZ WIRD UM FLEXIBILITÄT ERGÄNZT

Gleichzeitig muss auch klar sein, dass eine allein auf Kundenfokus und Effizienzsteigerung ausgerichtete Strategie heute nicht mehr ausreicht. Das Marktumfeld wandelt sich in vielen Sektoren so dynamisch, dass sich Unternehmen auch Gedanken über die Anpassungsfähigkeit ihres Geschäftsmodells machen sollten – und über die Resilienz ihrer Organisation in Veränderungsphasen. Das andauernde Optimieren von Bereichen macht Unternehmen zwar effizient, aber: „Es macht sie auch sehr anfällig und verwundbar. Die kleinste Verzögerung, das kleinste Problem oder die kleinste Panne irgendwo in der Wertschöpfungskette hat sofortige und manchmal dramatische Folgen für die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Produkte und Dienstleistungen zu erstellen und zu liefern.“<sup>21</sup> Das hat die Corona-Pandemie an vielen Stellen brutal aufgedeckt. Doch was bedeutet das für Unternehmen?

**Unternehmen sollten sich von ihrer Linearität verabschieden und bewusst Gegensätze zulassen.**

Das eindimensionale Wachstumsdenken der Effizienzsteigerung muss um weitere Ebenen diversifiziert werden. Diversity und Balance sind die Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen. Je mehr unterschiedliche Perspektiven ein Problem beleuchten, desto vielfältiger sind auch die Lösungsansätze – und desto vielversprechender die Erfolgsaussichten. Unternehmen sollten sich von ihrer Linearität verabschieden und im Transformationsprozess auch bewusst Gegensätze zulassen. In der Wissenschaft spricht man u. a. von organisationaler Ambidextrie, „die Fähigkeit, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein“.<sup>22</sup> So können Unternehmen auf der einen Seite das operative Tagesgeschäft von heute so weit wie möglich weiterführen – und simultan innovative Produkte und Dienstleistungen an den Start bringen sowie neue Märkte erschließen.

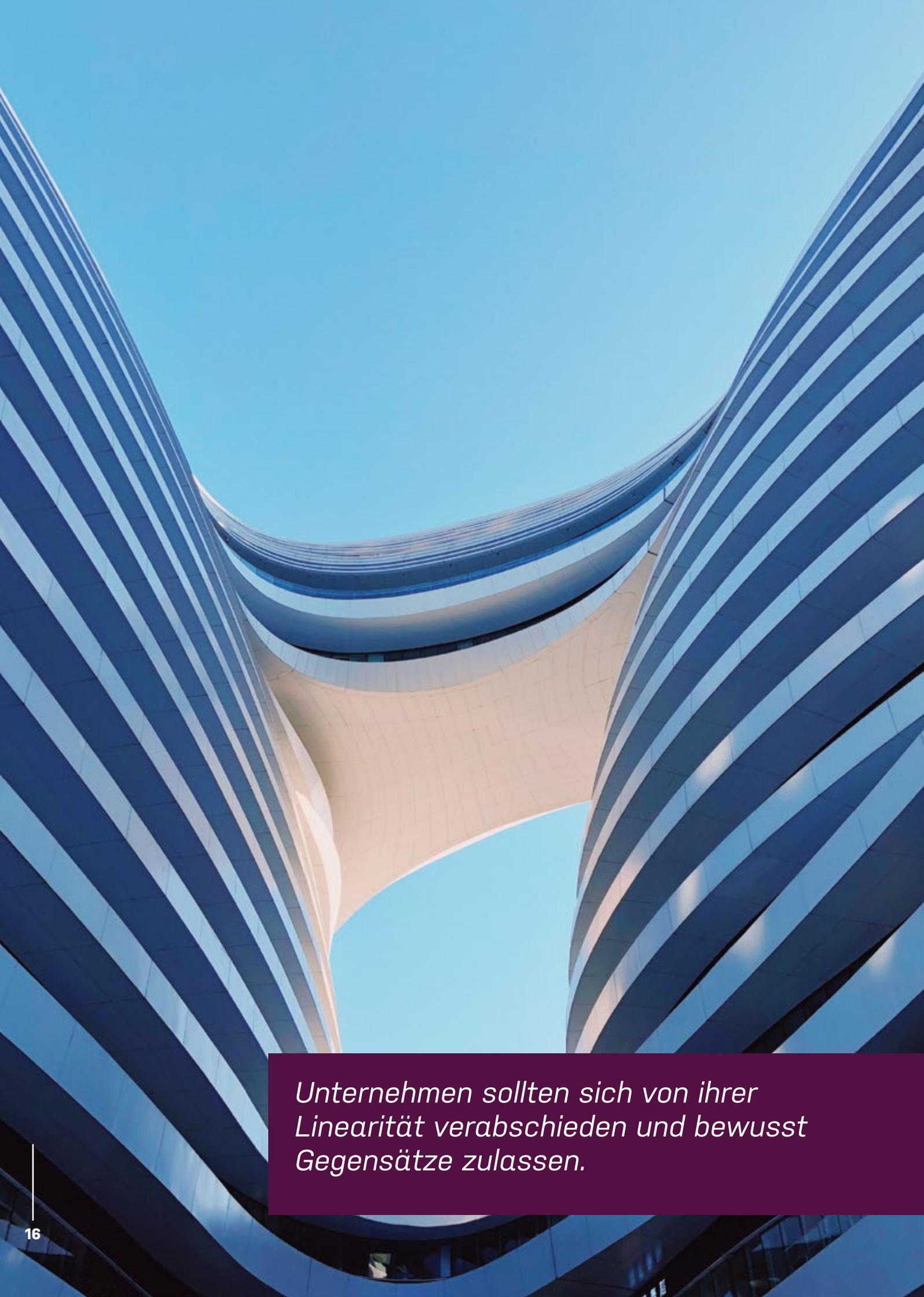
## DER MENSCH IM MITTELPUNKT

---

Das Geschäftsmodell der Zukunft stellt die Menschen in den Mittelpunkt: Der Kunde steht im Fokus jeglichen Handelns. Die Mitarbeiter werden befähigt, eigenverantwortlicher, kreativer und experimentierfreudiger zu arbeiten. Die Digitalisierung ist ein Baustein dabei. Sie ist Mittel zum Zweck, nicht der Zweck selbst. „Sie bietet den Firmen die Chance, neue Kontakte zu Kundenunternehmen zu knüpfen, ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Produkten zu teilen und Informationen über das Kauf- und Entscheidungsverhalten zu sammeln“.<sup>23</sup> Sie beschleunigt und vereinfacht Prozesse und ermöglicht die Etablierung innovativer Services und Lösungen, sie verbessert die Qualität von Produkten und erleichtert den Eintritt in neue Märkte. Doch im Zentrum steht der Kunde. Customer Centricity bleibt ein strategisches „Must-do“ und wird in Zukunft noch wichtiger.



*Customer Centricity bleibt ein strategisches „Must-do“ und wird in Zukunft noch wichtiger.*



*Unternehmen sollten sich von ihrer  
Linearität verabschieden und bewusst  
Gegensätze zulassen.*

## BEISPIELE DER BUSINESS-MODEL-TRANSFORMATION

---

Ein Beispiel ist die Automobilbranche: Der Verbrennungsmotor wird (noch) weiterhin von Automobilherstellern gebaut und abgesetzt, aber die Weichen werden ganz klar für den E-Motor gestellt. So verkündete der schwedische Autohersteller Volvo im März, dass er ab 2030 nur noch Fahrzeuge mit Elektroantrieb bauen und sie nur noch online verkaufen werde. Die derzeitigen stationären Vertriebspartner sollen zu Kundeninformationszentren – also zu Service-Einheiten – umfunktioniert werden.

Ein anderes Beispiel liefert der Maschinenbauer Gearing. Auf seiner IoT-Kundenplattform Gearing Core erhalten Kunden Einsicht in ihre Maschinendaten. Die Maschinen stehen im ständigen Datenaustausch mit Core. So werden Fehlfunktionen direkt an die Plattform übermittelt. Mithilfe von Predictive Maintenance können die Anwender Ausfallzeiten minimieren. Somit hat sich das mittelständische Traditionsunternehmen vom Hardwarehersteller in einen Data-as-a-Service(DaaS)-Anbieter transformiert und sein Geschäftsmodell erweitert.<sup>24</sup>

**Service avanciert zum Game-Changer**

## UNTERNEHMERGEIST IST GEFRAGT

---

Bei diesen Beispielen wird klar, welche Rolle der Geschäftsbereich Service in Zukunft einnehmen kann. Er kann zum eigenständigen (Gehring) oder zum Zusatznutzen eines digitalen Geschäftsmodells (Volvo) werden – und bietet in beiden Fällen einen klaren Mehrwert für Kunden. Service kann zum absoluten Game-Changer für Unternehmen avancieren. Wer die Möglichkeiten der Digitalisierung mit den sich daraus ergebenden Chancen im Service kombiniert, kreiert neue Geschäftsmodelle und festigt die eigene Marktposition.

Für eine erfolgreiche Transformation des Geschäftsmodells braucht es Unternehmergeist im Management und in der Belegschaft, Mut zur Veränderung und Lust, die Zukunft mitgestalten zu wollen. Verantwortliche müssen im Transformationsprozess in Kauf nehmen, dass die Organisation zeitweise einen Umsatzrückgang haben wird. So ein Wandel ist immer auch ein krisenähnlicher Zustand voller Unsicherheiten. Wer den Mut aber mitbringt, seine Mitarbeiter befähigt und die Kunden in das Zentrum des wirtschaftlichen Handelns stellt, kommt aus dieser kurzen Phase gestärkt hervor – und steigt in ein neues, innovatives und zukunftssträchtiges Ordnungssystem voller Möglichkeiten auf.

## FAZIT: WENIGER STATISCH, MEHR DYNAMISCH

---

Die Zukunft wartet nicht auf Sie. Sie kommt. So oder so. Es liegt dabei in Ihrer Hand, ob Sie die Zukunft aktiv mitgestalten oder nur dem hinterlaufen wollen, was die anderen machen. Seien Sie risikofreudiger und probieren Sie neue, unkonventionelle Wege aus, um Ihr Geschäftsmodell zu erweitern oder zu transformieren. Sie müssen sich ja nicht gleich komplett von Ihrem bisherigen Business Model lösen. Aber agieren Sie weniger statisch und mehr dynamisch. Stillstand ist Rückschritt. Je flexibler Ihre Organisation ausgerichtet ist, desto krisenfester und wandlungsfähiger wird sie auch sein.

# 03

## CUSTOMER CENTRICITY – DIE WÄHRUNG DES ERFOLGS

*Laut einer Studie von Deloitte sind kundenzentrierte Unternehmen bis zu 60 Prozent profitabler als nicht-kundenzentrierte.<sup>25</sup>*

Kundenorientierung ist nichts Neues und sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit für B2B-Unternehmen sein. Der Strukturwandel von Wirtschaft und Gesellschaft erfordert allerdings eine neue Herangehensweise an strategische und prozessuale Customer Centricity entlang der gesamten End-to-end-Lieferkette: mit Daten, virtuellen Kunden-Communitys zur effizienteren Innovationsentwicklung – und Service als Geschäftsmodell.

## SCHRITT HALTEN

B2B-Unternehmen stehen vor einer ganzen Reihe von Herausforderungen und Chancen: Die sich verändernden Kundenanforderungen und -erwartungen sowie die sich wandelnden Märkte in einer zunehmend globalisierten Umgebung sorgen für einen Komplexitätsanstieg. Kunden erwarten schnelle Response- und Lieferzeiten, ausführliche Produktinformationen und einen höheren Personalisierungsgrad – alles über unterschiedliche Kanäle und Endgeräte erreichbar.<sup>26</sup> Immer mehr Kunden wollen individuelle Einzelfertigungen zu den Kosten einer Massenfertigung haben – also in Losgröße 1.

Mit diesen Anforderungen und der hohen Marktdynamik Schritt zu halten, ist eine der Hauptaufgaben für Unternehmen. Damit das gelingt, sollten Verantwortliche ihre Kunden in den Fokus jeglichen Handelns stellen. Laut einer Studie von Deloitte sind kundenzentrierte Unternehmen bis zu 60 Prozent profitabler als nicht-kundenzentrierte.<sup>27</sup> Oftmals bedeuten diese Veränderungsschritte rund um die Customer Journey eine Transformation des Operating Models.

Für eine kundenzentriert und serviceorientierte Ausrichtung sollten Unternehmen zunächst die Rahmenbedingungen schaffen. Hierzu gehören:



Abb. 3.1: Rahmenbedingungen einer kundenzentrierten und serviceorientierten Ausrichtung.

## KUNDEN EINBINDEN

---

Unternehmen müssen ihre Kunden kennen und verstehen, nur dann können sie ihnen auch kontinuierlich relevante Produkte und Dienstleistungen anbieten. Um einen Mehrwert zu bieten, sollten Unternehmen also ihre wichtigsten Kunden in Entwicklungsprozesse einbeziehen. Das gelingt einerseits mit Kundenbefragungen, und andererseits, indem sie Kunden einladen und in bestimmten Entwicklungsphasen teilhaben lassen – beispielsweise mit Usability Tests für neue Maschinen.

Eine weitere Möglichkeit, Kunden in Entwicklungsprozesse einzubeziehen, bieten digitale Kundenplattformen, auf denen sich Kunden mit dem Anbieterunternehmen und untereinander austauschen können. So erhalten die Anbieter wertvolle Informationen über den Bedarf und die Anforderungen. Diese Herangehensweise, auch Customer Development genannt, ist eine interdisziplinäre Aufgabe von Marketing, Sales, Engineering, Produktmanagement sowie Kundenservice und Customer-Success-Teams.

Für eine kundenorientierte Ausrichtung reicht der Customer-Development-Ansatz allein aber nicht aus, denn was soll Henry Ford so schön gesagt haben: „Hätte ich die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Es ist immer auch wichtig, den Blick über den Branchentellerrand zu werfen, sich Inspirationen aus anderen Sektoren zu holen – und dann auf die eigene Umgebung zu adaptieren. Gleichzeitig sollten Unternehmen auch digitale Möglichkeiten nutzen und daraus selbst neue Bedürfnisse für Kunden ableiten.



**Customer Development ist eine interdisziplinäre Aufgabe.**

## MITHILFE VON DATEN DAS KUNDENERLEBNIS VERBESSERN

---

Daten entstehen an vielen Stellen: Prozessdaten, Nutzerverhalten, Lieferketteninformationen wie Waren- und Materialfluss, Maschinendaten etc. Wer diese Daten aufbereitet, visualisiert und analysiert, kann Trends, Korrelationen oder Probleme identifizieren – aus denen sich dann individualisierte Produkte oder Dienstleistungen entwickeln lassen. Daten haben das Potenzial, Geschichten zu erzählen, Effizienzsteigerungen zu erzielen und Kunden zu gewinnen. Daten verbessern den Vertrieb und den Service. Beispiele für datenbasierte Innovationen gibt es viele:

beispielsweise bei Fertigungssystemen, wo Machine Learning und Künstliche Intelligenz für eine bessere Steuerung der Systeme sorgen. Oder bei der Fehlersuche und Qualitätsoptimierung, wo mithilfe von Big Data Erfolgs-, Fehler- und Ausfallmuster identifiziert werden.

Oder im Customer-Relationship-Management, wo Daten zur Nachfrage und Bedarf genutzt werden, um Produkte zu optimieren. Oder im Predictive Maintenance, das Maschinendaten analysiert und einen Wartungsservice anbietet, noch bevor die Maschine Ausfallzeiten hat. Und hier kommt der nächste Baustein für eine kundenzentrierte Ausrichtung ins Spiel: die Rolle des Service.

**96 Prozent der B2B-Unternehmen haben den Schwerpunkt ihres Operating Models auf digitale Services umgestellt.<sup>28</sup>**

## SERVICE ALS GESCHÄFTSMODELL

Service gewinnt schon seit den letzten 10 Jahren zunehmend an Stellenwert – Tendenz weiter steigend. Wie für viele Bereiche, war die Pandemie noch einmal ein Brandbeschleuniger für viele Unternehmen, den Service stärker in ihre kundenzentrierte Ausrichtung zu stellen. So schreiben Guy Benjamin e. a. von McKinsey:

***„Um in der nächsten Normalität wettbewerbsfähig zu bleiben, haben Unternehmen ihren Einsatz von digitalen Lösungen erweitert und beschleunigt. Tatsächlich haben 96 Prozent der B2B-Organisationen in den ersten Monaten der Pandemie ihr Betriebsmodell so umgestellt, dass sie den Schwerpunkt auf digital ermöglichte Self-Service-, Remote- und kontaktlose Abläufe legen.“<sup>29</sup>***

Service ist nicht mehr nur ein Folgegeschäft, ein Hilfsmittel zum Cross- oder Up-Selling. Nein: Service – und oftmals datenbasierter, digitaler Service – entwickelt sich für viele B2B-Unternehmen zum eigenständigen Geschäftsmodell. Beispielsweise überwachen Anbieter in der Telekommunikationsbranche das Netz mithilfe von Smart Monitoring. So können sie Anomalien frühzeitig identifizieren und abwenden – und verhindern somit, dass Kunden den Anbieter wechseln. Auch Predictive und Remote Maintenance sind digitale Services im Sinne der Customer Centricity, weil sie einen direkten Mehrwert für Kunden bieten: Ausfallraten senken, Laufzeiten verlängern, Lieferzeitverzögerungen verhindern, Effizienz und Output steigern. So wird der Maschinenbauer zum Smart-Solutions-Provider, der Autohersteller zum E-Mobility-Serviceanbieter und der Internetanbieter zur IoT-Plattform.

## FAZIT: CUSTOMER CENTRICITY WEITERENTWICKELN

Kundenzentriertes Denken fokussiert sich auf die Fragen: Wie sieht die Customer Journey aus, was sind die Prozesse, welche täglichen Entscheidungen trifft der Kunde wie können wir einen positiven Einfluss auf die Verbesserung der Customer Experience nehmen? Dabei sollten Unternehmen ihre kundenzentrierte Ausrichtung auch kontinuierlich mit den entsprechenden Technologien weiterentwickeln.

Wenn eine gesamte Organisation, jede einzelne Abteilung, versucht, das Kundenerlebnis zu verbessern, erzielt sie nicht nur mehr Verkaufsabschlüsse und höhere Umsätze – laut einer Studie von Forrester Research erhöhen Unternehmen damit auch die Mitarbeiterzufriedenheit: So geben Mitarbeiter in 93 Prozent der befragten kundenzentrierten Unternehmen an, dass sie ihr Job erfüllt – im Gegensatz zu nur 20 Prozent der nicht-kundenzentrierten Unternehmen.<sup>30</sup> Eine Business-Model-Transformation ist oftmals also der notwendige Schritt, um weiterhin relevant am Markt zu sein.

*„Hätte ich die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“*

Henry Ford



04



**DAS 1X1 DER BUSINESS  
TRANSFORMATION**



## STRATEGIE, KULTUR, STRUKTUR

---

„Kultur frisst Strategie zum Frühstück. Struktur frisst Kultur zum Lunch.“ Diese Sätze bringen die Formel für Business Transformationen auf den Punkt. Denn natürlich muss unternehmerisches Handeln einer klaren Strategie folgen – doch bevor die neue Strategie implementiert werden kann, sollten Verantwortliche abgleichen, ob die Unternehmenskultur auch dazu passt. Wer sein Unternehmen aufgrund der zunehmenden Volatilität der Märkte strategisch flexibler ausrichten möchte, schafft dies nicht mit einer Kultur ohne Kommunikation, Fehlertoleranz und Transparenz.

Ein Kulturwandel erfordert bekanntlich einen langen Atem. Damit er erfolgreich ist, müssen die Strukturen dafür geschaffen sein. Eine Innovationskultur beispielsweise benötigt fachübergreifende Zusammenarbeit, hohe Eigenverantwortlichkeit und kurze Entscheidungswege. Strategie, Kultur und Struktur bedingen sich gegenseitig – und sollten bei einer Transformation nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

## BAUSTEINE, UM EINEN TRANSFORMATIONSPROZESS IN GANG ZU SETZEN

---

Überall ist vom kontinuierlichen Wandel als der neuen Realität die Rede. Doch in der Praxis ist ein andauernder Transformationsprozess einfacher gesagt als getan. Unternehmen wissen zwar oftmals, was sie transformieren müssen, aber welche konkreten Schritte und Maßnahmen für den Start notwendig sind, bleibt vielen unklar. So recherchierte die Beratung Accenture: „75 Prozent der Unternehmen haben kein Vertrauen in ihre Fähigkeit, eine Transformation durchzuführen“<sup>31</sup>, ein Ansatz, auf den Verantwortliche für eine erfolgreiche Transformation achten sollten.

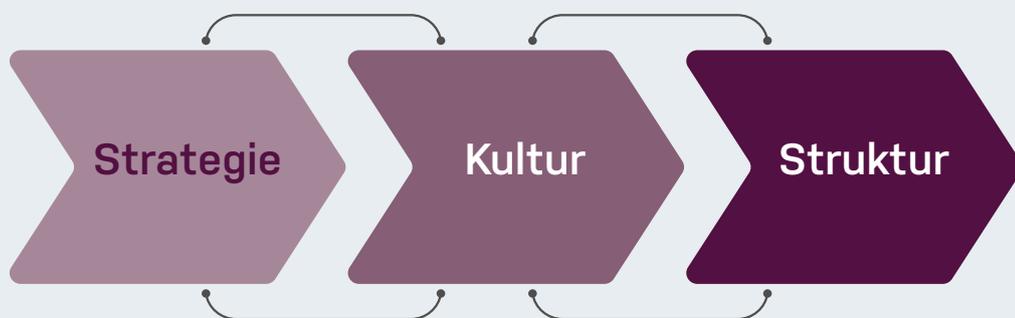


Abb. 4.1: Strategie ist nur erfolgreich, wenn die Kultur dazu passt.  
Kultur blüht nur auf, wenn die Strukturen gegeben sind.

## BAUSTEINE, UM EINEN TRANSFORMATIONSPROZESS IN GANG ZU SETZEN

---

Wenn die Zusammenhänge zwischen Strategie, Kultur und Struktur bewusst sind, können Verantwortliche in die konkretere Planung und Umsetzung gehen. Zu den transformativen Hausaufgaben gehören u. a.:

1. Erarbeitung eines Big Pictures
2. Kulturwandel und Strukturausrichtung
3. Systemintegration und Datenhoheit
4. Die Ausrichtung des Vertriebs
5. Die Weiterentwicklung des Services
6. Die Rolle des Leaderships<sup>32</sup>

Die Reihenfolge der Punkte 2–6 sollte nicht schrittweise gesehen werden – das ist ein theoretischer Trugschluss. In der Transformationspraxis bilden diese Punkte oftmals parallele Baustellen. Nur Punkt 1 ist der Ausgangspunkt und gibt den Startschuss.

# 1.

## ERARBEITUNG EINES BIG PICTURES

Im ersten Schritt geht es um die Vision und den Purpose des Unternehmens: Wo sehen wir uns in fünf Jahren? Wofür treten wir an? Welche Rolle spielt unser Unternehmen in Zukunft für die Wirtschaft, die Gesellschaft und die Umwelt? Die Antworten auf diese Fragen sollten die Verantwortlichen gemeinsam mit ihrer Belegschaft erarbeiten. So beziehen sie die Mitarbeitenden direkt in den Veränderungsprozess mit ein, erhöhen das *Commitment* und das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Firma – ein erster Schritt zur neuen Kulturbildung, denn: Wandel beginnt im Kopf. Aus dem Big Picture können die Verantwortlichen dann ihre strategische Ausrichtung sowie Ziele und Teilziele ableiten.

# 2.

## KULTURWANDEL UND STRUKTURAUSRICHTUNG

In zunehmend dynamischen Märkten benötigen Unternehmen einen höheren Grad an Resilienz, Geschwindigkeit und Flexibilität. Um diese Anforderungen zu erfüllen, sollten Verantwortliche eine Fehler- und Lernkultur etablieren. Eine Studie der Boston Consulting Group<sup>33</sup> kommt zu dem Ergebnis: Für Unternehmen, die sich auf die Kultur konzentrierten, liegt die Wahrscheinlichkeit, einen Durchbruch zu erzielen, fünf Mal höher als für Unternehmen, die die Kultur vernachlässigen. Es gilt, großzügige Leitplanken zu setzen, innerhalb deren sich die Mitarbeitenden frei bewegen und auch experimentieren können. So bleibt das Unternehmen innovativ. Das Management sollte außerdem Erfolge und Teilerfolge ebenso transparent kommunizieren wie Misserfolge. Denn auch letztere sind Lernerfahrungen, die das Unternehmen weiterbringen können.

Dieser Kulturwandel erfordert eine strukturelle Neuausrichtung. Alte Silostrukturen sollten eingerissen und stattdessen Platz für interdisziplinäres Arbeiten und Diversität geschaffen werden. In der Makroökonomie spricht man von „kreativer Zerstörung“<sup>34</sup>, ein Begriff, den der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“<sup>35</sup> geprägt hat – eines der bekanntesten wirtschaftswissenschaftlichen Werke des 20. Jahrhunderts. Wenn die strukturellen Inseln im Unternehmen zu einer großen, vielfältigen Landmasse zusammenwachsen, steigt das Innovations- und Kreativitätspotenzial in der Belegschaft. Je mehr unterschiedliche Perspektiven ein Problem beleuchten, desto vielfältiger und kreativer fallen die Lösungsansätze aus. Dieses Bewusstsein muss sich in der Unternehmenskultur widerspiegeln. Ein Kulturwandel ist dennoch kein Spaziergang, schon gar nicht als Teil eines Transformationsprozesses. Darum sollten Verantwortliche so früh wie möglich die strukturellen Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb deren die Unternehmenskultur aufblühen und gedeihen kann.



*Je unterschiedlicher die Perspektiven,  
desto vielfältiger die Lösungsansätze.*

# 3. SYSTEMINTEGRATION UND DATENHOHEIT

Die zielgerichtete Nutzung datengestützter Systeme ist für Unternehmen heute Standard. Ob ERP-, CRM- oder SCM-Software: Wer mehrere Lösungen nutzt, sollte sie unbedingt miteinander vernetzen. So behalten alle Beteiligten klare Sicht über Kundenanforderungen, Kaufgewohnheiten, Trends, Lieferzeiten, Warenströme und weitere relevante Informationen. Richtig genutzt, bilden die erhobenen Daten für Marketing, Vertrieb und Service den ausschlaggebenden Punkt, Kundenprozesse zu optimieren und kontinuierlich positive Kundenerlebnisse zu kreieren. Die System- und Prozessintegration unterstützt Unternehmen also dabei, einen größeren Kundennutzen zu erzielen – ganz im Sinne der Customer Centricity<sup>36</sup>.

Wichtig dabei ist, die Datenhoheit zu behalten – und nicht von den entstehenden Daten isoliert zu werden. Es besteht die Gefahr, dass sich innovative Softwarehersteller zwischen Anbieter und Kunden stellen – beispielsweise für die Erhebung von Maschinendaten. So wird der Maschinenbauer zum Hardwarelieferanten degradiert und kann das Marktpotenzial nicht voll ausschöpfen, während der Softwareanbieter innovative Service Solutions an den Kunden verkauft. B2B-Unternehmen sollten sich fragen: Wie sieht eine kundenzentrierte Strategie aus, die datenbasierte individuelle Servicelösungen generiert – und wie können wir zusätzlich zu unseren Produkten durch Serviceleistungen unser Geschäftsmodell erweitern? Und hier kommen Service und Vertrieb ins Spiel.



**73 Prozent der 20- bis 35-Jährigen waren an B2B-Kaufentscheidungen beteiligt.<sup>37</sup>**

# 4. DIE AUSRICHTUNG DES VERTRIEBS

Der Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft wirkt sich auch auf den B2B-Vertrieb aus: Nicht nur der rasante technologische Fortschritt, sondern auch die sich verändernden Märkte und die neuen Kundengenerationen erfordern eine Neuausrichtung des Vertriebs. So kommt der „B2B Report Millennials“<sup>38</sup> der US-Marketingagentur Merit u. a. zu dem Ergebnis: 73 Prozent der 20- bis 35-Jährigen in den USA waren an der Kaufentscheidung für Produkte oder Dienstleistungen im Unternehmen beteiligt. Für diese Generation Y, also die zwischen 1981 und 1996 geborenen Digital Natives, spielt digitale Technologie eine wesentliche Rolle – sowohl privat als auch beruflich. Das macht sich auch in deren B2B-Kundenverhalten bemerkbar. Laut eines Berichts von Porsche Consulting<sup>39</sup> hat die neue B2B-Kundengeneration folgende Merkmale:

- bevorzugt informelle Verhandlungen über Text,
- bevorzugt Konsens und möchte verstanden werden,
- wertschätzt die Corporate Social Responsibility von Unternehmen,
- reagiert auf Authentizität und lässt sich von ihrem gleichaltrigen Umfeld beeinflussen,
- erwartet Transparenz und sofortigen Informationszugang,
- schätzt Effizienz über alle Kanäle und ist digital versiert.<sup>40</sup>

Vor diesem Hintergrund sollten Verantwortliche im B2B-Vertrieb prüfen, ob ihre Mitarbeiter noch die relevanten Tools und Kanäle nutzen sowie die passenden Strategien verfolgen, um die neue Entscheidergeneration zu erreichen. Diese Fragen stelle auch ich immer in meinen Vertriebsmandaten. Müssen die Vertriebsmitarbeiter ihre Kunden noch mehrmals im Jahr besuchen? Wie groß ist die Abschlussrate durch bloßen E-Mail- oder Social-Media-Kontakt? Weiß der Vertrieb, über welche multiplen Kanäle er die Zielgruppen erreichen kann? Sind die Vertriebsmitarbeiter für die Nutzung neuer Tools und Kanäle geschult? Sind die Online-Tools mit dem CRM verknüpft? Und: Arbeitet der Vertrieb fachübergreifend und transparent mit anderen Bereichen wie Service zusammen?

**62% der wöchentlichen B2B-Einkäufer haben letztes Jahr den Anbieter gewechselt.<sup>41</sup>**

## 5. DIE WEITERENTWICKLUNG DES SERVICES

Eine Accenture-Studie belegt:<sup>42</sup> 62 Prozent der Käufer, die wöchentlich B2B-Einkäufe tätigen, haben im letzten Jahr den Verkäufer gewechselt. Kunden werden sprunghafter. Hieraus resultiert die Frage: Wenn Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle aus Kundensicht zunehmend austauschbar werden – wie können sich Unternehmen dann noch vom Wettbewerb abheben? Eine für jede Branche gültige Antwort lautet: über den kundenorientierten Service. Service rückt immer stärker in den Vordergrund, wenn darum geht, positive Kundenerlebnisse zu schaffen. Doch während beispielsweise der Vertrieb lange die erste Geige in der Kundenbeziehung gespielt hat, fristet Service in vielen Unternehmen eher ein Schattendasein. Es gilt, diesen Rückstand nun aufzuholen. Verantwortliche sollten sich also fragen: Welchen Reifegrad hat unser Service? Wie können wir den Service auf die nächste Stufe stellen – und Service zu einem digitalen Geschäftsmodell im Unternehmen transformieren?

Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten, das Kundenerlebnis zu verbessern. Es geht nicht nur um Effizienzsteigerung, sondern vielmehr um die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Wenn der Service in der Lage ist, die Daten aus unterschiedlichsten Interaktionen des Kunden mit dem Produkt oder des Unternehmens mit dem Kunden für sich zu nutzen, können vollautomatisierte und gar intelligente Serviceprozesse in Gang gesetzt werden: automatische Kontaktaufnahme, Smart Monitoring, Predictive Maintenance, Preventive Maintenance etc. Unternehmen, die den Service zum Wachstumstreiber weiterentwickeln, benötigen eine transformative Unternehmenskultur und die dazu passende Führungshaltung.



## 6. DIE ROLLE DES LEADERSHIPS

69 Prozent der weniger innovativen B2B-Vertriebsorganisationen sehen kulturellen Widerstand aus den Führungsetagen als das größte Problem für eine Transformation an, so eine Studie von Accenture.<sup>43</sup> Die Führungshaltung ist also erfolgskritisch für jeglichen Wandel. Digital Leadership in einer kundenorientierten und servicestarken Organisation bedeutet dabei vor allem, die Mitarbeitenden zu befähigen, eigenverantwortlich zu arbeiten, ihnen Steine aus dem Weg zu räumen und den Rücken freizuhalten. Verantwortliche sollten sich in der Rolle des Mentors und Enablers sehen, der zwar Leitplanken absteckt, aber auch viel Freiraum bietet und Diversität, Kreativität und Unternehmertum fördert, egal, ob sich die Menschen im Homeoffice befinden oder vor Ort. Gute Leader haben auch das Gespür dafür, mehr Wert aus dem bestehenden Geschäft zu ziehen, um finanzielle Ressourcen für Innovationen freizusetzen.

### FAZIT: MACHEN SIE SICH AUF DIE TRANSFORMATIONSREISE!

All die hier genannten Bausteine sind gewiss nicht über Nacht umzusetzen. Je früher Sie sich aber an die Umsetzung machen, desto höher ist Ihre Chance, zu den führenden Unternehmen im Markt aufzuschließen. Wer die Silo-Denke im Unternehmen ablegt und stattdessen das Mindset etabliert, dass fortlaufender Wandel eine Selbstverständlichkeit ist, hat einen großen Schritt getan. Wer zusätzlich seine Transformationsvorhaben konsequent vorantreibt und den Service stärkt, schafft eine zukunftsstarke und flexible Organisation, die in der Lage ist, den Kundenmehrwert zunehmend zu steigern. Kurskorrekturen können Sie immer vornehmen – auch das ist Teil der transformativen Reise. Um die Vielzahl der bereichsübergreifenden Themen koordinieren zu können und den Überblick zu behalten, bietet sich ein PMO an.



# 05

## DAS PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO)

## ERFOLGSKRITERIEN AUS SICHT EINES ERFAHRENEN INTERIM MANAGERS

---

Eine Transformation bedeutet, tief in die Prozesse und Vorgänge eines Unternehmens einzugreifen. Es gilt, im Sinne eines Changemanagements die Mitarbeiter abzuholen und mitzunehmen, Kunden einzubinden, transparent zu kommunizieren – und ein transformatives Framework für die gesamte Organisation aufzusetzen. Controller, Rechtsexperten, Vertrieb, Service, Marketing, Produktion: Im Transformationsprozess gibt es viele parallele Baustellen in nahezu allen Bereichen des Unternehmens, die von der Geschäftsführung und der Belegschaft neben dem operativen Tagesgeschäft bearbeitet werden müssen. Eine Doppelbelastung, bei der man schnell den Überblick verlieren kann. Wer hierbei nicht strukturiert vorgeht, scheitert in der Umsetzung. Um die Kontrolle über die Durchführung und die Übersicht über den Verlauf der einzelnen Teilprojekte zu behalten und diese on time und on budget abzuschließen, sollten Verantwortliche während des Transformationsprozesses ein PMO aufbauen.

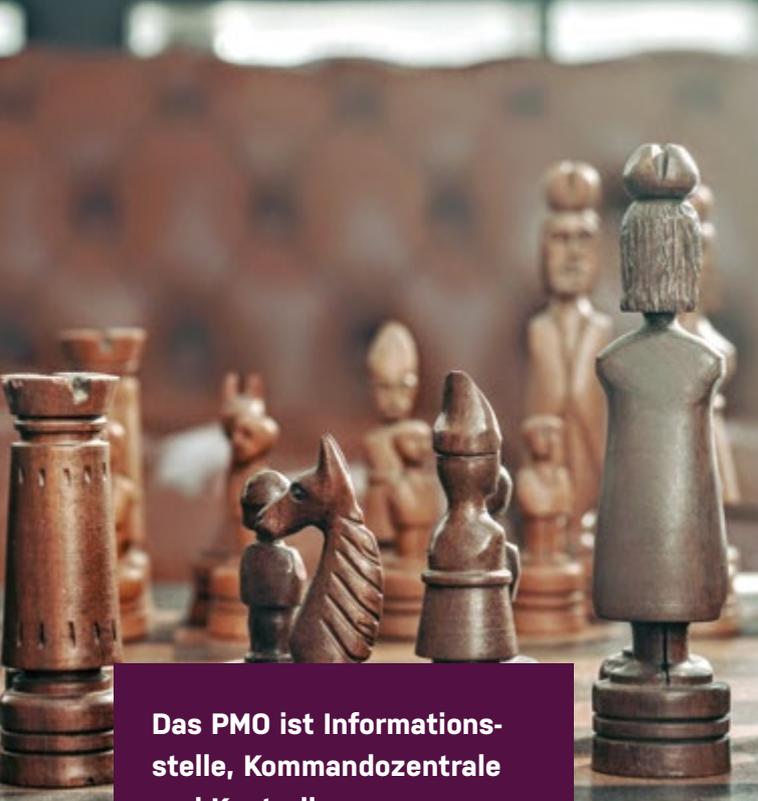
Wie ein PMO aufgesetzt werden kann, wird an vielen Stellen beschrieben,<sup>44</sup> und ich werde es in dieser Publikation nicht weiter vertiefen. Manche Beratungen differenzieren noch zwischen PMO und TO (Transformation Office):<sup>45</sup> Das TO verändere, im Gegensatz zum PMO, die Regeln und Strukturen der Organisation.<sup>46</sup> Das hat sicher seine Richtigkeit. Meine aus Erfahrung gefestigte Sichtweise ist aber, dass jede Transformation Strukturen aufbricht und Organisationen verändert. Die Begrifflichkeiten treten in der Praxis in den Hintergrund. Was zählt, ist, die Ärmel hochzukrempeln, den Prozess anzustoßen und bis zur Erreichung der Ziele durchzuziehen. Darum sind für mich PMO und TO das gleiche.

## ERFOLGSKRITERIEN EINES PMO

---

Dass ein PMO einen Mehrwert bietet, ist schon seit über einer Dekade weitläufig geklärt.<sup>47</sup> Das PMO spielt eine wichtige Rolle, denn es ist ein Control Tower, der alle Themen überwacht. Außerdem beantwortet das PMO die Fragen: Welche Strategie verfolgen wir? Was sind die Ziele? Was sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten? Welche Bereiche sind von welchen Projekten direkt oder indirekt betroffen? Wie identifizieren wir die Schnittstellen zwischen den Bereichen, wie z. B. zwischen Produktion, Vertrieb und Service? Wie bilden wir das für die Beteiligten ab? Im Folgenden möchte ich ein paar Erfolgskriterien beleuchten, von denen ich aufgrund meiner Praxiserfahrung als Interim Manager sagen kann, dass sie für ein effizientes PMO besonders wichtig sind:

1. Bereitschaft für den Wandel
2. Hohe Sichtbarkeit im Unternehmen
3. Vertrauen und Verantwortung
4. Keine Projektzuteilung des PMO-Verantwortlichen
5. Erfahrung schlägt Ausbildung
6. Rückendeckung von oben
7. Klare Rollen- Und Prozessdefinition, akribische Projekt-Dokumentation



**Das PMO ist Informationsstelle, Kommandozentrale und Kontrollorgan.**

# 1.

## BEREITSCHAFT FÜR DEN WANDEL

Aufgrund der Vielzahl an Themen in der Transformation, kann es vorkommen, dass nicht jeder Mitarbeiter nachvollziehen kann, warum er oder sie dem Meeting einer anderen Abteilung beiwohnen muss: „Was habe ich damit zu tun?“ Das PMO sorgt dafür, die Schnittstellen der fachübergreifenden Themen zu identifizieren und für alle sichtbar zu machen. So erhöht sich die Bereitschaft, an Themen mitzuarbeiten, die erst auf den zweiten Blick mit der eigenen Abteilung zu tun haben. Und diese Bereitschaft ist essenziell für den Projekterfolg.

# 2.

## HOHE SICHTBARKEIT IM UNTERNEHMEN

Das PMO sollte eine hohe Präsenz in allen Abteilungen haben. Allen sollte über den gesamten Transformationsprozess hinweg klar sein: Das PMO ist der Knotenpunkt jeglicher projektbezogener Handlungen. Es ist Informationsstelle, Kommandozentrale und Kontrollorgan – und kann, wenn nötig, auch operativ in Projekte eingreifen. Verantwortliche sollten kontinuierlich darauf achten, dass die Abteilungen diesen Stellenwert des PMO anerkennen.

# 3.

## VERTRAUEN UND VERANTWORTUNG

Die Geschäftsführung sollte der PMO-Leitung das Vertrauen und die Verantwortung geben, wichtige Projektentscheidungen zu treffen und notwendige Maßnahmen für die Zielerreichung zu ergreifen. Oftmals sind Teilprojekte im Transformationsprozess sehr kurz getaktet oder erfordern sehr kurzfristig kritische Entscheidungen. Der Weg ist zu lang, um jedes Mal die Freigabe von der Geschäftsleitung dafür einzuholen. Wenn das PMO in Lage ist, wichtige Entscheidungen zu treffen und an die verantwortlichen Projektmanager zu delegieren, bleibt der gesamte Veränderungsprozess effizient.

# 4.

## KEINE PROJEKT-ZUTEILUNG DES PMO-VERANTWORTLICHEN

Manchmal begehen Unternehmen den Fehler, einen erfahrenen Projektmanager, der selbst aber auch mit Transformationsprojekten betraut ist, zum PMO-Leiter zu benennen. Das ist eine Doppelbelastung, die nur schwer zu stemmen ist. Idealerweise ist der PMO-Verantwortliche nicht noch zusätzlich in Projekten. Sein Projekt ist das PMO. Für die PMO-Leitung sind starke Führungspersönlichkeiten geeignet, die ihre Projektmanager fördern und fordern und dafür sorgen, dass die notwendigen Tools und Skills in den Projektteams vorhanden sind. Das gelingt nur, wenn sie selbst nicht auch noch in wichtigen Projekten stecken.

# 5.

## ERFAHRUNG SCHLÄGT AUSBILDUNG

Diesen Leitsatz sollten sich Verantwortliche bei der Besetzung des PMO zu Herzen nehmen. Natürlich können auch Leute mit PMI®- oder PMP®-Zertifizierung wichtig für das PMO sein. Allerdings ist der nichtzertifizierte Mitarbeiter mit über 10 Jahren erfolgreicher Projekterfahrung an vielen Stellen effizienter als ein projektunerfahrener Kollege mit der aktuellen Zertifizierung. Ich plädiere oft für eine möglichst vielfältige Zusammensetzung aus geballter Erfahrung, junger Naivität und unterschiedlichen Fachrichtungen.

# 6.

## RÜCKENDECKUNG VON OBEN

Eine Organisation kann sich nicht verändern, wenn der Vorstand sie nicht verändern möchte. Die Arbeit des PMO ist nur dann erfolgreich, wenn die oberste Führungsetage ohne Vorbehalt hinter ihr steht und die notwendigen Ressourcen freimacht, die sie für die Zielerreichung benötigt. Die erste Managementebene sollte klar kommunizieren, dass sie hinter dem PMO steht – an die Belegschaft, die Kunden und andere Stakeholder. Damit stärkt sie das PMO und trägt zur größeren Akzeptanz bei.

# 7.

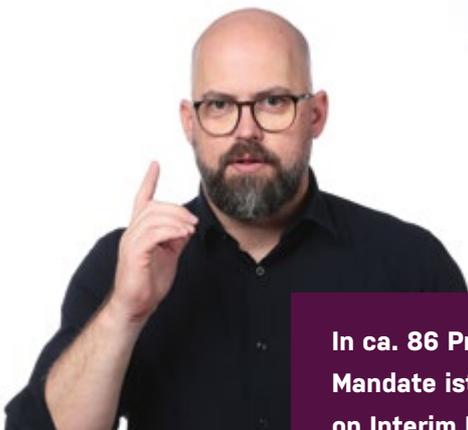
## KLARE ROLLEN- UND PROZESSDEFINITION, AKRIBISCHE PROJEKT-DOKUMENTATION

Ähnlich wie ein Unternehmen benötigt auch ein PMO ein kleines Operating Model, in dem klar festgelegt ist: Was sind die Richtlinien, nach denen das PMO geführt werden sollte? Welche Prozesse sind für die PMO-Verwaltung notwendig? Wie werden Informationen ausgetauscht und gespeichert? Wie werden Projektphasen dokumentiert? Wie wird ein Projektstatus kommuniziert? Wer übernimmt welche Aufgabe? Je klarer die Rollenverteilung und die Prozessdefinition und je akribischer die Projektdokumentation, desto größer ist die Aussicht auf einen erfolgreichen Transformationsprozess. Und auch hier sind messbare Business Cases notwendig, um mit den Daten zu erfassen, ob Ziele erreichbar sind, und ein entsprechendes Forecasting aufzusetzen, das wasserfeste Prognosen liefern kann.

## STOLPERFALLEN UMGEHEN – MIT INTERIM MANAGEMENT

In einem Bericht des Pariser McKinsey-Senior-Partners Arun Arora<sup>48</sup> werden zehn Stolperfallen aufgezählt, die Verantwortliche in einem Transformationsprozess umgehen sollten:

- übergroße Vorsicht,
- Angst vor Neuland,
- kein klarer Fokus,
- nicht genug Projektkapital,
- nicht genügend Talente,
- fehlende Disziplin,
- fehlende Lernbereitschaft,
- Change-Müdigkeit,
- Alleingang ohne Einbeziehung von Partnern, Kunden etc.,
- zu wenig Speed.<sup>49</sup>



**In ca. 86 Prozent aller Mandate ist der Return on Interim Management positiv.<sup>50</sup>**

Diese Stolperfallen erfordern eine gewisse Erfahrung und Weitsicht, die intern nicht immer gegeben ist. Vorstände kennen zwar ihre Organisation wie kein anderer, doch sind sie, ihre Führungsteams und die Mitarbeiter während des Transformationsprozesses mit einer so großen Anzahl an Aufgaben, Herausforderungen und Hürden konfrontiert, dass ein neutraler Blick von außen oftmals sehr hilfreich sein kann. Interim Manager bringen die nötige Expertise mit. Sie begleiten die Organisation auf dem Weg zu mehr Flexibilität – und sorgen gleichzeitig dafür, dass diese Flexibilität nicht überzogen wird und festgelegte Ziele erreicht werden: höhere Margen, Erschließung neuer Märkte, Produkteinführungen, höhere Effizienz etc.

## INTERIM MANAGER: DIE TROUBLESHOOTER-EXPERTEN FÜR KOMPLEXE AUFGABEN

Interim Manager sind in der Lage, Silos aufzubrechen, Gemeinsamkeiten zwischen den Abteilungen zu entdecken, die Belegschaft anzutreiben – und die Gefahren und Stolperfallen frühzeitig zu erkennen und zu umschiffen. Sie können beispielsweise als PMO-Leitung eingesetzt werden, die Projekte priorisiert und in der Umsetzung für die notwendigen Geschwindigkeit sorgt. Oder sie können als Schnittstelle zwischen Vorstand, PMO und Projektmanagern agieren, Handlungsempfehlungen geben und immer dort operativ unter die Arme greifen, wo es zu kritischen Situationen kommt. Oder sie können ganz gezielt in einzelnen Abteilungen eingesetzt werden, Schnittstellen zu anderen Abteilungen finden und den Geschäftsbereich schlagkräftiger aufstellen. Interim Manager sind aufgrund ihres Experten- und Erfahrungswissens also vielseitig einsetzbar und helfen Unternehmen, im komplexen Transformationsprozess in der Spur bleiben.

Die Erfolgsquote von Interim-Management-Mandaten ist ebenfalls sehr hoch. Eine Studie der Helmut-Schmidt-Universität<sup>51</sup> in Kooperation mit den Providern Management Angels, AIMP und GroNova kommt zu dem Ergebnis:

**„Interim Manager schaffen in aller Regel deutlich mehr Mehrwert, als sie ihren Kunden an Personalkosten in Rechnung stellen. In unserer Studie haben sich 85,7 % aller evaluierten Interim Mandate für die Kunden rentiert – zum Teil um ein Vielfaches des Tagessatzes.“<sup>52</sup>**



## FAZIT: MEHR TRANSFORMATIONSERFOLG MIT PMO UND INTERIM MANAGER

---

Eine Transformation ist eine der komplexesten Aufgaben für Unternehmen – und kann sich bisweilen über Jahre hinziehen. Transformationen beinhalten Phasen der Unsicherheit, des Kontrollverlusts und zeitweisen Performance-Einbruchs. Am Ende erblüht das Unternehmen aber in einer neuen Organisation und zukunftssicheren Ausrichtung. Um diesen Erfolg sicherzustellen, empfiehlt sich, ein solides PMO aufzusetzen und begleitend einen Interim Manager mit ins Boot zu holen.

# 06

## WIE STEUERN WIR UNSER FUTURE BUSINESS?



## PRAKTISCHE ANSÄTZE FÜR EINE NEUAUSRICHTUNG DES OPERATING MODELS

---

Digitalisierung und globale Märkte, neue Wettbewerber und neue Möglichkeiten sind für viele Unternehmen Anlass, sich zu transformieren. Dazu gehört auch, das Operating Model an die neuen Rahmenbedingungen anzupassen und neu auszurichten. Ein Operating Model beschreibt die ganzheitliche Aussteuerung aller operativen Handlungen und Prozesse. Ziel ist, mit größtmöglicher Effizienz und Effektivität den höchstmöglichen Output zu erreichen. Das Operating Model ist die Schaltzentrale für den Unternehmens- und Kundenerfolg und verbindet die Arbeit des Kunden mit Partnern und internen Schnittstellen – auf Basis von Prozessen und Kennzahlen. Das Management erhält somit hochwertige und detaillierte Planungs- und Prognosedaten und kann das Geschäft mit mehr Weitblick steuern. Wenn Firmen beispielsweise im Laufe der Zeit durch Zukäufe ihr Portfolio erweitert, neue Standorte in anderen Ländern aufgebaut, innovative Geschäftsmodelle entwickelt oder neue Technologien und Produkte eingeführt haben, sollte das Operating Model neu daran ausgerichtet werden.

Auf meine Schwerpunkte Sales und Service bezogen, stehen Unternehmen also mitunter vor folgenden Aufgaben: Die Kundenkontaktpunkte werden komplexer, und die Prozesslandschaften verändern sich. Verantwortliche sollten die Unternehmensbereiche Marketing, Sales und Service noch besser miteinander koordinieren, um das Kundenerlebnis weiterhin positiv zu beeinflussen. Dazu gehört auch, das bestehende Operating Model aller Business Units nicht nur zu justieren, sondern agiler, digitaler und stärker auf eine kundenzentrierte Strategie auszurichten. So schreiben die Roland-Berger-Partner Robert Thomson, Kai Balder und Phillip Dune in einem Bericht:<sup>53</sup>

***„In diesem Fall kann das richtige Maß an Standardisierung und Angleichung von Prozessen im gesamten Unternehmen als Teil einer Neugestaltung des Operating Models schnell zu spürbaren Vorteilen und Kostenverbesserungen von 5–10 Prozent führen.“<sup>54</sup>***

Was bedeutet das nun auf eine (in den voranstehenden Kapiteln beschriebene) kundenzentrierte Strategieausrichtung bezogen? Wer nicht nur die Strategie, sondern zusätzlich auch die Steuerung von Sales und Service neu ausrichtet, kommt schnell in die Sphären innovativer digitaler Geschäftsmodelle und neuer Wachstumsmärkte. Unternehmen sollten dafür ihre Ziele klar definieren, die Silos in den Sales- und Serviceabteilungen einreißen und ihre Leute mit zeitgemäßen Tools und Wissen ausstatten. Besteht die Möglichkeit, mithilfe innovativer Technologien Smart Solutions zu etablieren, die sogar als eigenständiges digitales Geschäftsmodell wirken können? Sind Tools zur Kapazitätsberechnung und Volumensteuerung vorhanden und digitalisiert – und werden die Daten hierzu vom (technischen) Service genutzt? Ist das CRM immer auf dem aktuellen Stand und für Service und Sales gleichermaßen nutzbar? Beide Bereiche sollten mindestens Hand in Hand gehen, wenn nicht gar zu einer Abteilung zusammengeführt werden.

Ein klar definiertes Operating Model bietet Verantwortlichen eine Vielzahl Möglichkeiten, ihren Vertrieb und Service noch zielgerichteter zu steuern. Wenn beispielsweise die Abläufe und Leistungsparameter der B2B-Kommunikation und Käuferaktivitäten kanalübergreifend definiert sind, können Sales und Service fast in Echtzeit Verkaufs- oder Serviceangebote unterbreiten – und das Kundenerlebnis im Sinne der Customer Centricity verbessern (siehe Kapitel 3). In einer Accenture-Studie<sup>55</sup> kam heraus, dass 98 Prozent der führenden Unternehmen dazu in der Lage sind. 47 Prozent dieser Unternehmen setzten die „kanalübergreifende Aktivitätsverfolgung als zentrale Erfolgsmetrik für das Onlineengagement“<sup>56</sup> ein. Der wirtschaftliche Erfolg ist heute mehr denn je von den Tools für Sales- und Servicekräfte sowie von den entwickelten (digitalen) Kundenlösungen abhängig.

## FRAGEN AN DAS TOP MANAGEMENT

---

Das Operating Model der Zukunft sollte obsoletere Strukturen und Prozesse aufbrechen, neue Abläufe und Steuerungsmechanismen definieren, Mehrwert schaffen, das Kundenerlebnis erhöhen und Kosten einsparen. Für die zielgerichtete Steuerung lassen sich Fragen für das Topmanagement ableiten: Wie finden wir die richtige Aufstellung der Organisation, Arbeitszeiten und Aufgabenverteilungen für den Kundenerfolg? Wie können wir den steigenden Kundenanforderungen gerecht werden – und in zunehmend komplexen Märkten weiterwachsen? Wie können wir schneller auf Veränderungen oder Disruptionen in unserer Branche reagieren? Welche Prozesse sollten wir in unseren Organisationen effizienter gestalten, welche gar komplett eindampfen? Wie können wir trotz begrenzter finanzieller Ressourcen und Manpower unsere Margen steigern, die Effizienz und die Effektivität erhöhen? Was müssen wir tun, um kreativen und produktiven Output bei Innovationen zu erreichen und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu etablieren? Wie viel Anteil haben interne und externe Partner an den Prozessen? Bei der Beantwortung dieser Fragen können folgende praktischen Ansätze helfen:

## DIE PASSENDE AUFBAU- UND AB-LAUFORGANISATION KREIEREN

---

Ein weiterer notwendiger Schritt ist, die Prozesse zu definieren und die Organisationsstruktur abzubilden. Und hier liegen Theorie und Praxis oftmals etwas auseinander. In der Theorie sollten Verantwortliche nach der Strategieentwicklung eine Prozesslandschaft erstellen, auf der sie dann die Organisation aufbauen können (Abb. 6.1).

Wenn Unternehmen die Zeit und einen weiten Planungshorizont haben, dann ist dieser theoretische Weg auch in der Praxis möglich: die Prozesse frühzeitig evaluieren, zur Umsetzung vorbereiten und die Organisation parallel daran ausrichten. In vielen Fällen lässt sich eine Organisation aber nicht immer nach dieser Herangehensweise ausrichten, weil oftmals die Zeit fehlt, beispielsweise bei einer Post-Merger-Integration oder anderen zeitkritischen Veränderungen mit nötigen Saving-Effekten. Das operative Tagesgeschäft muss im Umbau weiterlaufen. Bis implementierte Prozesse greifen, können 6 bis 12 Monate verstreichen. Hier ist es fast unmöglich, erst einmal alle Prozesse einzuführen – und gleichzeitig die Struktur anzupassen. Natürlich sollten die Prozesse schon in ihren Grundzügen definiert und die Struktur danach ausgerichtet sein. In der Praxis wird aber oftmals erst die Organisationsstruktur auf die neu definierten Prozesse ausgerichtet, und diese werden dann im Anschluss implementiert (Abb. 6.2). Natürlich werden Quick-Wins und sofort umsetzbare oder für das Unternehmen lebensnotwendige Prozesse direkt implementiert.



Abb. 6.1: Einführung einer Aufbau- und Ablauforganisation in der Theorie.

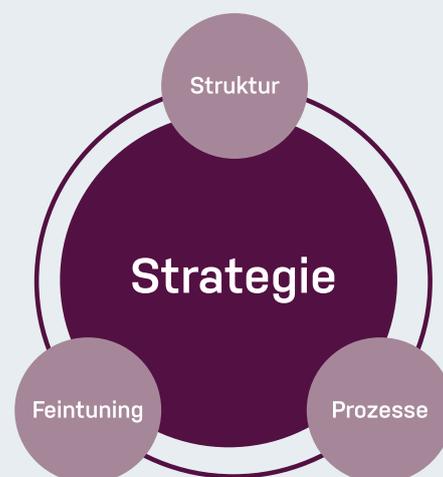


Abb. 6.2: Einführung einer Aufbau- und Ablauforganisation in der Praxis.

Sobald die Prozesse greifen, können die Unternehmen nochmal ein Feintuning der Strukturen vornehmen. In der Praxis findet die Implementierungen von Struktur und Prozessen also fast gleichzeitig statt, mit leichtem Vorsprung der Struktur.

**Welche Strukturen benötigen die Prozesse?  
Wer ist daran beteiligt?  
Und wie werden sie gesteuert?**

Bei den Prozessen stellt sich die Frage, welche bestehenden Prozesse beibehalten und eventuell optimiert werden sollten – und welche Prozesse ganz neu definiert werden müssen. In beiden Fällen sollten Verantwortliche akribisch genau festlegen, welche Strukturen die Prozesse benötigen, wer an den Prozessen beteiligt ist und wie sie gesteuert werden müssen, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Pragmatisch ausgedrückt, orchestriert das Operating Model die Fragen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Nach welchen Zahlen steuern wir den Weg dorthin? Was sind die Business Cases dafür? Und: Wer ist daran beteiligt? All das sollte auf einem Dashboard abgebildet sein, um stets den Überblick zu behalten.

Wichtig ist dabei immer, dem Ziel entgegenzuarbeiten – auch, wenn noch nicht alle Daten klar erhoben und daraufhin die relevanten Kennzahlen abgeleitet werden können. Bei Strukturveränderungen ist es wichtig, alle Mitarbeiter schon bei der Neudefinition der Prozesswelt einzubinden und für Akzeptanz und Verständnis zu sorgen. Das ist ein klassisches Change-Thema. Die Transformation verläuft reibungsloser, wenn allen Beteiligten klar ist: Auch wenn die neue Organisation live geht, sind (bis auf die geschäftskritischen Prozesse) viele Prozesse noch nicht final. Aber alle kennen das Ziel und den Weg, um die Kennzahlen für die restlichen Prozesse Schritt für Schritt zu erarbeiten. Wenn die Belegschaft an die neu definierten Prozesse glaubt, ist sie auch in der Lage, sich an den nötigen Messwert heranzutasten – von der größten bis in die kleinstmögliche Planungsgruppe. Pragmatisches Lösungsdenken geht immer vor theoretisches Problemendenken.

**Pragmatisches Lösungsdenken geht immer vor theoretisches Problemendenken!**



## MITARBEITERBEFÄHIGUNG DURCH LEADERSHIP

---

Ein neues Operating Model ist eine Transformation – und diese gelingen nur, wenn Verantwortliche ihre Mitarbeiter von Anfang an in den Veränderungsprozess einbinden. Doch Beteiligung allein reicht nicht aus. Es gilt, die eigenen Leute zu befähigen, eigenverantwortlich an der Erreichung der Ziele und Teilziele mitzuarbeiten. Dafür müssen die Führungskräfte die passenden Rahmenbedingungen schaffen. Benötigt die Mannschaft neue Qualifikationen oder agile Methodenkenntnisse? Sind die Vertriebs- und Servicekräfte technologisch auf dem neusten Stand? Wo gibt es Hürden, die die Führungskraft freiräumen kann, um die Mitarbeiter schalten und walten zu lassen (siehe Kapitel 4)? Gleichzeitig müssen auch die Mitarbeiter verstehen, dass sie Teil der Lösung sind und die Transformation nur gelingt, wenn sie sie mittragen.

Transformatives Leadership bedeutet neben der Mitarbeiterbefähigung auch, dafür zu sorgen, dass niemand zurück in alte Muster fällt und alle gemeinsam nach vorn schauen. Dafür ist das richtige Mindset notwendig. Es geht darum, das Gestern und Heute hinter sich zu lassen – und das Morgen zu fokussieren. Die Führungskräfte müssen ihre Leute an der Lösungserarbeitung beteiligen und gemeinsam mit ihnen auch unbekannte Wege gehen, bis die neuen Prozesse und Abläufe verinnerlicht sind und alte Handlungsmuster nicht wiederkehren. Somit ist transformatives Leadership eine Motivationsinstanz und Mitarbeitersupport. Einer im akademischen Mega-Journal SAGE-Open publizierten wissenschaftlichen Studie zufolge sind die Beziehungen zwischen transformationaler Führung, Engagement der Mitarbeiter, dem Teamverhalten und der Performance signifikant.<sup>57</sup>

Zusätzlich zum Leadership-Mindset kann eine agile Denk- und Arbeitsweise die Neuausrichtung des Operating Models vorantreiben. Agilität hilft, Prozesse effizienter zu machen, Produkte und Serviceleistungen mit klarerem Kundenfokus zu entwickeln – und bei Veränderungen schnell und flexibel Anpassungen vorzunehmen. Außerdem ist die Time-to-market in einer agilen Vorgehensweise sehr schnell, was für eine neu aufgelegte Ablauf- und Aufbauorganisation erfolgsentscheidend ist.

**Ein neues Operating Model ist wie der Wechsel vom Klassikorchester zur Free-Jazz-Band.**



## FAZIT: PRAGMATISCH, PRÄZISE, PROAKTIV

---

Was ich in vielen Transformationen beobachte: Bei der Umstellung des Operating Models ist die pragmatische Herangehensweise wichtiger als theoretische Frameworks. Verantwortliche sollten die theoretischen Regeln natürlich kennen, um sie – frei nach Albert Einstein – in der Praxis brechen zu können. Doch es geht dabei eben um eine Veränderung „on the run“: Strukturen und Prozesse verändern sich, während das operative Tagesgeschäft weiterlaufen muss. Intern kann sich so ein Wandel wie der Wechsel vom Klassikorchester zur Free-Jazz-Band anfühlen. Mit dem richtigen Leadership-Mindset, eingebundenen Mitarbeitern und präzise definierten Zielen, Rollen und Aufgabenverteilungen gelingt die Neuausrichtung. Das Operating Model sollte immer praxisnah umsetzbar sein und sich an der zukünftigen Strategie orientieren, nicht am liebgewonnenen Status quo.



# 07

## LÖSUNGS- WEGE VS. METHODIK

## FALLSTRICKE AUF DEM WEG ZUR AGILITÄT

---

Welchen Mehrwert agile Arbeitsweisen bieten können, hat die Telekommunikationsbranche während der Pandemie eindrucksvoll bewiesen. In einer McKinsey-Studie<sup>58</sup> wurden 36 Telko-Anbieter aus 11 Ländern in Europa und Asien unter die Lupe genommen und die „Zeit gemessen, die [sie] benötigten, um als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie Dienste wie die Bereitstellung zusätzlicher Daten oder Bandbreiten einzuführen.“<sup>59</sup> Es kam heraus, dass die Telko-Anbieter mit agilem Operating Model wesentlich schneller mit Diensten auf die Pandemie antworteten als diejenigen ohne agile Workflows. Doch mir geht es weniger um die Wichtigkeit von Agilität, als vielmehr um die Gefahr, sich zu starr an Theorie und Methoden festzuhalten. In meiner Arbeit als Interim Manager fällt mir dabei immer wieder auf:

Viele Entscheidungsträger schreiben sich und ihrer Organisation „agil“ auf die Fahne – und stolpern dann. Ihre Führungshaltung und die Unternehmenskultur scheitern an den agilen Methoden. Dennoch fordern sie einen Wandel „auf agil“ ein, ohne selbst Teil davon zu sein und ohne die Voraussetzungen dafür geschaffen zu haben. Dabei sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für agile Führung doch genau das: vorleben und Rahmenbedingungen schaffen. Wer agile Methoden nur der Methode wegen einführt, weil es die anderen am Markt auch machen, verfehlt seine Ziele.

***Meine Erfahrung hat gezeigt, dass es ein paar Stolpersteine gibt, die bei der Umstellung auf agile Methoden oder Organisationsstrukturen zu beachten sind.***



## LEADERSHIP UND MINDSET SIND WICHTIGER

Viel wichtiger als die Methode ist doch die Führungshaltung und das Mindset der Belegschaft: Waren Führungskräfte, die ihren Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsfreiheit einräumen, nicht schon immer agil? Haben Verantwortliche, die eine Fehler- und Lernkultur im Team, in der Abteilung, in der Organisation etablieren, etwa kein agiles Mindset? An dieser Stelle sei auf die „Mini Factorys“ der französischen Druckgießerei Favi hingewiesen, die bereits in den 1990er Jahren in interdisziplinären und eigenverantwortlichen Teams die Produktion und den Vertrieb organisierte.<sup>60</sup> Unternehmen, die selbstbewusst und unabhängig von Trends agieren, entwickeln oftmals ihren eigenen erfolgreichen Approach, um sich flexibler an neue Bedingungen anzupassen.

Meine Erfahrung hat gezeigt, dass es ein paar Stolpersteine gibt, die bei der Umstellung auf agile Methoden oder Organisationsstrukturen zu beachten sind. Ich erhebe dabei keinerlei Anspruch auf Vollkommenheit. Es geht mir vielmehr um Anreize für eine Diskussionsgrundlage – um Denkanstöße, die sich für Unternehmen vielleicht bei der Einführung agiler Methoden/Strukturen als hilfreich erweisen können. Denn: Verantwortliche sollten immer kritisch hinterfragen, wofür sie agile Methoden einführen möchten und welche alternativen Wege es gibt.

## NICHT DEFINIERTE LEITBILDER UND VERANTWORTLICHKEITEN

Um ein agiles Mindset im Team oder gar im gesamten Unternehmen zu etablieren, müssen die Verantwortlichen Leitbilder definieren. Nach der „Leitbildstudie 2020“<sup>61</sup> der internationalen Managementberatung Horváth & Partners, setzen sich Leitbilder aus den folgenden fünf (in Abb. 7.1 dargestellten) Elementen zusammen:



Abb. 7.1: Die 5 Elemente der Leitbilder. Originalquelle: Horváth & Partners – Leitbildstudie 2020.<sup>62</sup>

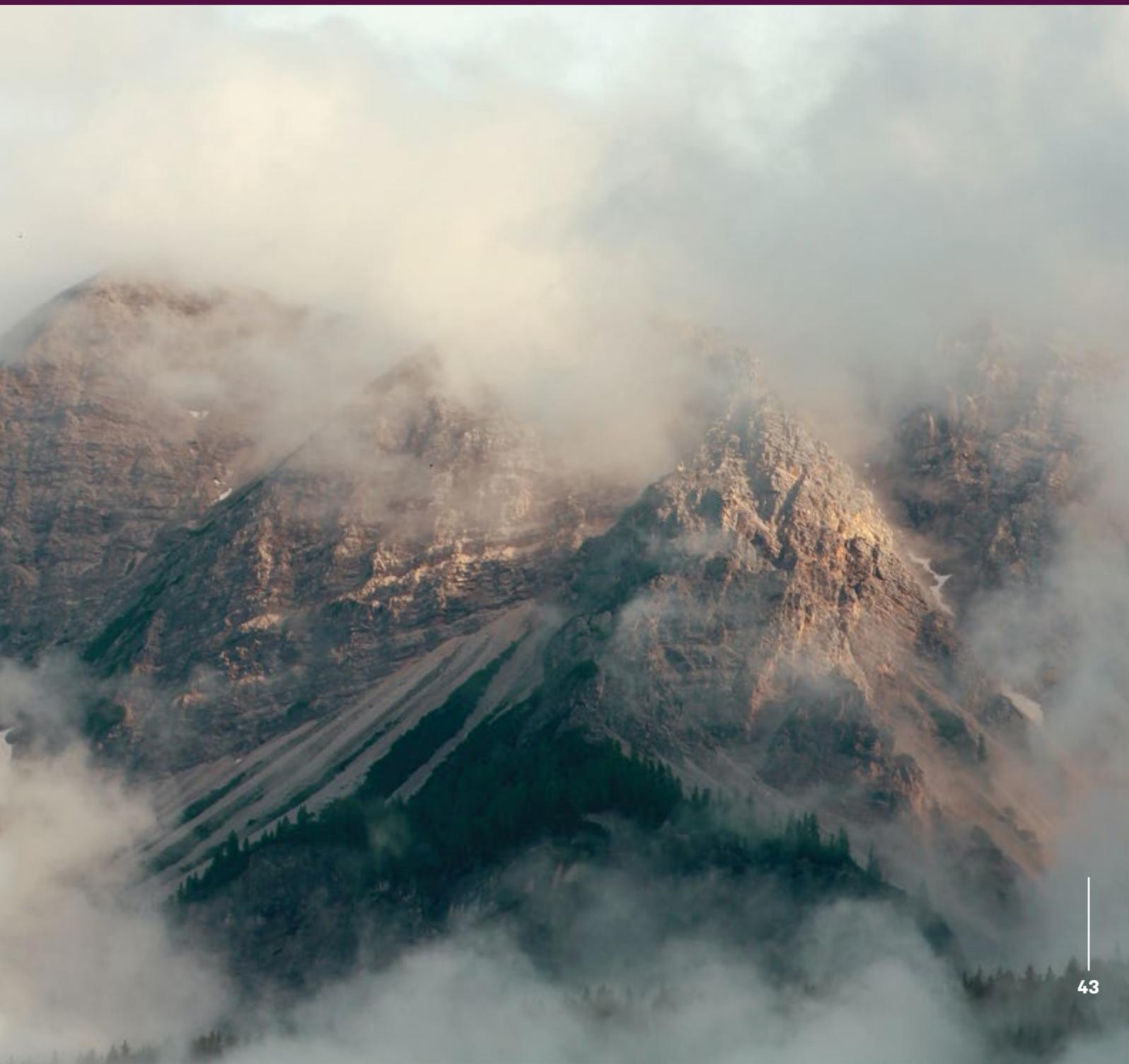
In der genannten Studie hat das Beratungshaus die öffentlich kommunizierten Leitbilder der 90 DAX-30- und MDAX-Unternehmen analysiert. Das Ergebnis: „Lediglich ein einziges [Unternehmen] hat ein vollständiges Leitbild mit den fünf Elementen Purpose, Mission, Vision, Leitsätze und Werte definiert.“ Hier ist noch so einiges an Optimierungspotenzial vorhanden!

Bevor sich Unternehmen also für agile Methoden entscheiden, sollten sie überprüfen: Gibt es ein klares Leitbild? Eine Vision, die wir gemeinsam mit Mitarbeitern und Kunden entwickelt haben? Haben alle Beteiligten dieses Big Picture verinnerlicht und sehen sie den Sinn dahinter? Kennt darüber hinaus jeder seine Rolle innerhalb dieser Vision? Wurden klare Ziele und Teilziele daraus abgeleitet? Und: Sind die notwendigen Anforderungen zum Erreichen dieser Ziele gegeben? Im nächsten Schritt erst sollten sie überlegen, welcher Ansatz das Unternehmen stärker und besser macht.

## UNKLARE ZIELE UND ANFORDERUNGEN

---

Womit wir bei Punkt 2 wären: Schon vor fast 20 Jahren hat die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. in Umfragen verdeutlicht, woran 70 Prozent aller nicht-erfolgreichen Projekte scheitern: an unklaren Anforderungen und Zielen.<sup>63</sup> Wenn das Ziel und die Teilziele nicht für alle Beteiligten klar sind, ist jede Methode zwecklos. Wer nur an Methoden festhält, ohne ein klares Zielbild zu haben, wird in der Umsetzung scheitern. Die Methode verfehlt dann ihren Zweck, nämlich auf effizienterem Wege das Ziel zu erreichen. Hier sollten sich Verantwortliche fragen, was tatsächlich effizienzsteigernder ist: Sich einer Methode zu unterwerfen, der sie aufgrund nicht geschaffener Voraussetzungen selbst nicht standhalten? Oder doch lieber dem klaren Ziel zu folgen, ganz egal, wie es on time und on budget erreicht wird, solange es direkt für Kunden spürbar ist?



## UNREALISTISCHE ERWARTUNGEN AN DIE METHODE

Auch ändert ein agiles Projektmanagement nichts an der Komplexität des Projektes, den Budget- und Ressourcenbeschränkungen oder den Teamfähigkeiten, die dafür erforderlich sind. Der frisch studierte Junior-Projektmanager kann eine noch so hohe Agilitätskompetenz aufweisen, wenn er noch nie ein Großprojekt gemanagt hat, die Produkte und Kunden nicht gut kennt oder wenig Analysekenntnisse aufweist, fährt er den „agilen Karren“ wahrscheinlich an die Wand. Ebenso gelingt das Projekt nicht, wenn das Budget fehlt, die Teamauswahl mangelhaft ist oder die Kunden nicht mit eingebunden werden. Agile Methoden allein sind noch lange kein Heilsbringer. Unrealistische Erwartungen werden der Projektumsetzung zum Verhängnis. Auch hängt die Methodenwahl vom Komplexitätsgrad des zu lösenden Problems ab. Der Buchautor und erfahrene Projektmanager Robert K. Wysocki klassifiziert Projekte nach den Kriterien „Ziel“ und „Lösung“. Beiden Kriterien ordnet er die Werte „klar“ oder „unklar“ zu – und leitet daraus den passenden Methodenansatz ab. Je nachdem, wie klar oder unklar das Ziel und die Lösung sind, rät er zu einem anderen Ansatz.

Dabei unterscheidet Wysocki folgende Methoden:

- Traditionelles Projektmanagement (TPM)
- Agiles Projektmanagement (APM)
- Extremes Projektmanagement (xPM)
- Sogenanntes extremes Projektmanagement (MPx)<sup>64</sup>



Abb. 7.2: Die Projektmanagement-Landschaft nach Robert K. Wysocki.<sup>65</sup>

Auf alle vier Quadranten einzugehen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, darum wird der Fokus auf die beiden unteren gelegt. Hier wird deutlich: Agiles Projektmanagement ist vor allem dann der passende Ansatz, wenn zwar das Ziel klar ist, aber der Lösungsweg dorthin nicht bzw. nicht vollständig ist. Ist jedoch beides klar, dann reicht ein traditionelles Projektmanagement vollkommen aus. Bevor Verantwortliche sich also für eine Methode entscheiden, sollten zuvor immer die Fragen im Raum stehen: Wie klar können wir das Ziel skizzieren und wie bekannt ist uns der Lösungsweg? Reicht ein Best-Practice-Ansatz aus? Oder müssen wir uns schrittweise an die Lösung herantasten und in der Lage sein, agil und flexibel auf neue Bedingungen zu reagieren?

## DEN KULTURWANDEL UNTERSCHÄTZEN

---

Bewegen wir uns nun weg von einzelnen Projekten und hin zu Organisationsstrukturen. In einer zunehmend dynamischen Wirtschaftswelt ist es für viele Unternehmen unvermeidbar, sich agiler aufzustellen. Allerdings unterschätzen vor allem Unternehmen abseits des IT-Sektors oftmals den immensen Kulturwandel, den die Umstellung auf agil erfordert. So kommt eine McKinsey-Umfrage aus dem Jahr 2020 zu dem Ergebnis: „Über 70 Prozent der befragten [Unternehmen] stellt gerade auf agil um; deren größte Herausforderung dabei ist der Kulturwandel.“<sup>66</sup> Oftmals fallen die Beteiligten zurück in lieb gewonnene Verhaltensmuster oder agieren als Schattenorganisation im alten System weiter. Das Maß an Commitment, das Agilität einfordert, ist enorm. Allein mit Executive Sponsorship ist es bei so einer Umstellung nicht getan. Um die Entscheidungszeiten zu reduzieren und die Effizienz zu steigern, muss die Geschäftsleitung sich genauso aktiv am agilen Workflow beteiligen wie alle anderen Involvierten auch.

Agile Methoden zu implementieren, ist vor allem dann schwierig, wenn Unternehmen seit langem auf eine Command-and-Control-Führung und die Integration von Drittanbietern angewiesen sind. Großen Projekten wird dann zwar „agil“ auf die Fahnen geschrieben, am Ende betreiben die (nun als „Scrum Master“ betitelten) Verantwortlichen aber weiterhin Mikromanagement und halten ihre Leute an der kurzen Leine. Oder sie agieren weiterhin im linearen, klar in Phasen definierten Wasserfall-Mindset, was die agile Umstellung scheitern lässt. So schreibt Prof. John Paul Kotter, Vordenker des Change-Managements, er habe noch nie eine langfristig erfolgreiche agile Transformation mit Waterfall-Management gesehen (2014).<sup>67</sup>

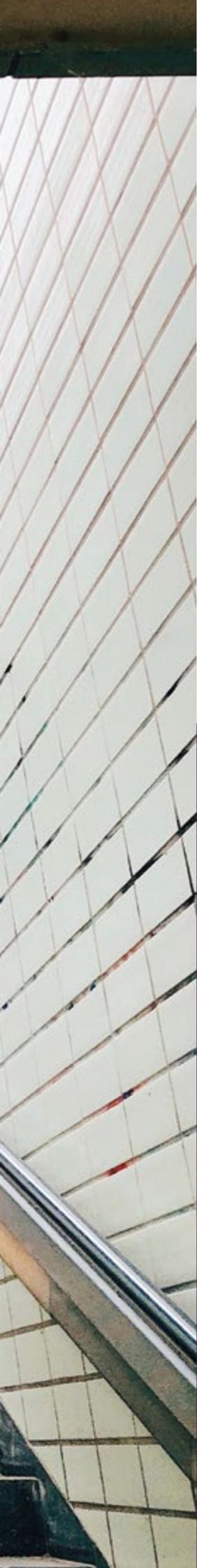
Eine weitere kulturelle Herausforderung, besonders in der DACH-Region, ist die traditionell hierarchische Unternehmensorganisation, die sich vielerorts immer noch an den Taylorismus der 1970er Jahre anlehnt – und in Silostrukturen aufgebaut ist.<sup>68</sup> Unternehmen skandinavischer Länder und aus den USA bewegen sich schon lange in Organisationen mit interdisziplinären Teams und viel flacheren Hierarchien, was aber auch nicht immer besser sein muss. Eine Organisation kann auch hierarchisch strukturiert sein: Wenn die Führungskräfte ihren Mitarbeitern Freiheiten einräumen, sich mehr als Mentoren verstehen und Fehler zulassen, kann das Unternehmen dennoch erfolgreich sein. Die Fehlerkultur ist in einer zunehmend digitalisierten Wirtschaftswelt zum Erfolgsfaktor geworden – und kann Organisationen helfen, die sich agiler ausrichten wollen.





via Altonaer Straße  
Richtung  
12 Grindel  
13 Grindelberg Markt  
14 Altonaer Platz  
15 Altonaer Markt

via Zionskirche, Garten  
Richtung  
16 Zionskirche  
17 Zionskirche  
18 Zionskirche  
19 Zionskirche



## NUR WEIL ES IN EINER ABTEILUNG LÄUFT, FUNKTIONIERT ES NOCH LANGE NICHT ÜBERALL

---

Oftmals führen Unternehmen agile Praktiken erst einmal auf der vertikalen Ebene ein – beispielsweise in der Marketingabteilung, wo es weniger Führungskräfte und kleinere Teams gibt. Solche Pilotprojekte zur Erprobung der Methodik sind zwar sinnvoll und oftmals auch erfolgreich; aber die Auswirkungen sind teilweise stark eingeschränkt. Einerseits agiert dann ein einzelnes agiles Silo mit nicht-agilen Schnittstellen. Sobald das Produkt oder das zu behandelnde Thema dann die agile Abteilung verlässt, verläuft sich andererseits der agile Prozess im Nichts. Gleichzeitig stellt sich auch die Frage, ob jeder Unternehmensbereich wirklich effizienter und flexibler wird, wenn er agil organisiert ist oder ob er dann nicht auch an Stabilität einbüßt. Muss die Rechtsabteilung agil sein? Entscheidungsträger sollten immer vorab prüfen: Wo liegt der strategische Wert? Der österreichische Berater, Trainer und Professor Dr. Richard Pircher macht sich in seinem Werk „Agilstabile Organisationen“ auf die Suche nach Key Learnings für Unternehmen aus der DACH-Region. Nach zahlreichen Interviews mit Verantwortlichen kommt er u. a. zum Schluss, dass nicht jeder Mitarbeiter sich in einem agilen Umfeld bewegen kann – und dass es auch immer stabilisierende Faktoren in einer Organisation geben muss und sei sie noch so flexibel.<sup>69</sup>

## FAZIT: DIE BALANCE ZWISCHEN WANDEL UND ROUTINE FINDEN

---

Führungskräften sollte immer klar sein: Die Methode ist ein Weg, kein Ziel. Viel wichtiger ist die Haltung der Führungskräfte und die Haltung der Mitarbeiter, sich in neuen Herangehensweisen zu probieren und lösungsorientiert an klaren Zielen und Teilzielen zu arbeiten. Dass sich Unternehmen in dynamischen Märkten kontinuierlich wandeln müssen, um weiterhin erfolgreich zu sein, steht außer Frage. Dass der Wandel mit Kontrollverlust und Trial-and-Error einhergehen kann, sollte jedem Unternehmen klar sein.

Wichtig ist vor allem, eine Balance zwischen dem Heute und dem Morgen zu finden, zwischen Wandel und Routine, operativem Tagesgeschäft und Erschließung neuer Zukunftsmärkte. Dabei spielt es am Ende des Tages keine Rolle, ob Unternehmen diese Balance mit agilen Methoden herstellen, sich am eingangs erwähnten Mini-Factory-Modell von Favi orientieren oder einen anderen, eigenen Weg gehen. Wichtiger ist, dass die Haltung bei allen Beteiligten stimmt, Fehler zugelassen werden und Leitbilder sowie Ziele klar sind. Dann können sich Unternehmen an sich immer schneller verändernde Marktbedingungen anpassen, Methode hin oder her.

# 08

## ABOUT PETER KUHLE

### SPEZIALISIERUNG

Vertrieb, Direktvertrieb, After Sales, Service, technischer Kundendienst

### FIELD

Besondere Expertise in Außendienstorganisationen

### BRANCHEN

Telekommunikation, Kabelnetz, Informationstechnologie (ICT), Handel, Service (Dienstleistung), Lift (Maschinenbau/Anlagenbau) sowie vernetzte Branchen: z. B. Energie, Heizung, Elektro, Smart Home/City, Gebäudemanagement

### INTERIM MANAGER FUNKTION

CEO, CSO, COO, Bereichsleitung, Programm- und Projektleitung sowie Beratungsfunktionen



## FIELD SERVICE & SALES

### **Tagesgeschäft und New Business**

Strategien entwickeln und umsetzen

### **Potenziale heben**

Effizienzprogramme initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

### **Transformieren**

Unternehmenseinheiten (de)zentralisieren und optimieren

### **Change-Management**

Mitarbeiter mitnehmen beim Wandel

### **Service als Vertriebskanal**

Konzeptionieren, einführen und etablieren

## EFFIZIENZ & TRANSFORMATION

### **Potenziale definieren**

Effizienzprogramme & neue Geschäftsmodelle initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

### **Unternehmensentscheidungen**

Potenziale erkennen und nutzen, Strategien initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

### **Operating Model**

Steuerungsmethoden und -kennzahlen initialisieren, ausarbeiten und umsetzen

### **Mitarbeiter einbinden (Kultur/Change)**

Mitarbeiterpotenziale wecken und heben, einbinden, motivieren und führen

## HIGH PERFORMANCE FÜR SIE

Als Interim Manager und Senior Advisor bin ich weit mehr als nur ein „Skill-Set auf Abruf“. Mein geballtes Erfahrungswissen und meine Herangehensweisen sind ein Mindset, eine klare Haltung. Vertriebsexperten gibt es viele. Wenn Sie Ihre Vertriebs- und Servicestrukturen auf Wachstum ausrichten und mit effizienten Geschäftsmodellen nachhaltigen Erfolg erzielen möchten, dann holen Sie mich – Ihre Wegbereiter und Wegbegleiter Richtung Zukunft Ihres Unternehmens.

Profitieren Sie von meiner Expertise als High Performance Interim Manager für Field Service & Sales, Operating Model sowie Transformation & Effizienz. Rufen Sie mich gerne an oder schreiben Sie mir eine E-Mail: Ich bin gespannt, vor welcher Herausforderung Sie stehen und wie wir Ihrem Unternehmen einen Leistungsschub geben und gemeinsam Ihren Field Service & Sales besser machen können.

Ich freue mich, Sie kennenzulernen.

**Rufen Sie mich an, wenn  
es darauf ankommt**

### **pK Peter Kuhle**

Interim Manager & Senior Advisor  
Im Gier 34 | 53604 Bad Honnef

+49 (0) 151 5858 0808  
info@peterkuhle.com  
www.peterkuhle.com

# IMPRESSUM

## **MEDIENINHABER & HERAUSGEBER:**

pK Peter Kuhle  
Interim Manager & Senior Advisor  
Im Gier 34  
53604 Bad Honnef  
Deutschland  
info@peterkuhle.com  
www.peterkuhle.com  
+49 (0) 151 5858 0808

## **REDAKTION UND KONZEPT:**

Benjamin Wulff  
benjamin@wulff-pr.com  
+49 (30) 555 739 55  
www.wulff-pr.com

## **DESIGN UND KÜNSTLERISCHE LEITUNG:**

Corbinian Buchberger  
Rafael Fagulha  
info@creativemules.com  
+49 162 694 6916  
www.creativemules.com

## **RECHTLICHER HINWEIS:**

©2021 Peter Kuhle. Alle Rechte vorbehalten. Diese Publikation darf – auch auszugsweise – nicht ohne schriftliche Zustimmung des Autors oder Herausgebers kopiert oder anderweitig vervielfacht werden.



# QUELLEN UND LITERATUR

- 1 Max Blanchet e. a.: „The Race for Digital Operations Transformation“. Accenture, November 2020, S. 8. Link: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-140/Accenture-The-Race-for-Digital-Operations-Transformation-Final.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-140/Accenture-The-Race-for-Digital-Operations-Transformation-Final.pdf), aufgerufen am 02.08.2021.
- 2 Bernhard Steimel, Dr. Kai Bühler: „Digitale Vorreiter im Mittelstand“. Convidera, 2020, S. 8. Link: <https://landingpage.convidera.com/studie/digitale-vorreiter-im-mittelstand>, aufgerufen am 11.08.2021.
- 3 Ebd.
- 4 Digitalisierungsindex des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Link: <https://www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Lagebild/Indikatorentool/indikatorentool.html>, aufgerufen am 09.06.2021.
- 5 <https://fsd.servicemax.com/2021/06/17/why-are-sales-leaders-taking-over-service/>, aufgerufen am 27.07.2021, übersetzt mit [www.deepl.com](http://www.deepl.com) (kostenlose Version).
- 6 <https://shop.kloeckner.de/>, aufgerufen am 27.07.2021.
- 7 <https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-beschleunigt-transformation-zum-softwareorientierten-mobilitaetsanbieter-6878>, aufgerufen am 26.07.2021.
- 8 Siehe 5.
- 9 Siehe 5.
- 10 Vgl. Gartner: „The Future of Sales – Transformational Strategies for B2B Sales Organizations“. Gartner, 2020, S.5 Download am 01.06.2021 unter: <https://www.gartner.com/en/sales/trends/future-of-sales>
- 11 <https://www.ipa.fraunhofer.de/de/presse/presseinformationen/wissenstransfer-fuer-praktiker-auch-virtuell-ein-hit.html>, aufgerufen am 27.07.2021.
- 12 <https://www.hagleitner.com/at/unternehmen/innovationen/>, aufgerufen am 27.07.2021.
- 13 Ebd.
- 14 <https://www.smartblue.de/>, aufgerufen am 27.07.2021.
- 15 <https://www.softq.com/de/blog/fuenf-beispiele-fuer-digitale-zwillinge-in-verschiedenen-branchen>, aufgerufen am 28.07.2021.
- 16 Ebd.
- 17 Vgl. Gartner Inc. Analytics Ascendancy Model, 2012.
- 18 Deloitte: „Business Impact of Machine Learning“. Deloitte, 2017. Link: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/process-and-operations/TG\\_Google%20Machine%20Learning%20report\\_Digital%20Final.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/process-and-operations/TG_Google%20Machine%20Learning%20report_Digital%20Final.pdf), aufgerufen am 28.07.2021.
- 19 Jason Angelos e. a.: „Make Music, Not Noise“. Accenture, 2019. S. 5. Link: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-60/accenture-strategy-b2b-customer-experience-pov.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-60/accenture-strategy-b2b-customer-experience-pov.pdf), aufgerufen am 02.07.2021.
- 20 Ebd.
- 21 Dr. Ralph Lässig e. a.: „Think Act – The digital future of B2B Sales“. Roland Berger/Google, 2015, S.4 Link zum Download: <https://bit.ly/3jQfDc>, aufgerufen am 04.06.2021.
- 22 Jeroen Kraaijenbrink: „Now Is The Time To Make Resilience, Not Efficiency Your Primary Business Objective“. Forbes.com, Februar 2021. Link: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2021/02/18/now-is-the-time-to-make-resilience-not-efficiency-your-primary-business-objective/>, aufgerufen am 09.06.2021.
- 23 Wikipedia: Organisationale Ambidextrie. Link: [https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationale\\_Ambidextrie](https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationale_Ambidextrie), aufgerufen am 09.06.2021.
- 24 Siehe <https://www.gehring-group.com/de-ww/digital-solutions/gehring-core>
- 25 Dorothea Schmidt e. a.: „Wealth Management Digitalization changes client advisory more than ever before“. Deloitte 2016, S. 5. Link: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Wealth%20Management%20Digitalization.pdf>, aufgerufen am 28.07.2021.

- 26 Vgl. Andy Müller e. a.: „The Future of B2B-Sales“. Porsche Consulting, 2020.  
Link: <https://bit.ly/37CJs2>, aufgerufen am 28.07.2021.
- 27 Siehe 25.
- 28 Guy Benjamin e. a.: „From defence to offense: digital B2B services in the next normal“. McKinsey, August 2020.  
Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/from-defense-to-offense-digital-b2b-services-in-the-next-normal>, aufgerufen am 21.06.2021.
- 29 Ebd.
- 30 Laura Ramos: „The B2B Marketers Guide to Benchmarking Customer Obsession Maturity“. Forrester Research, August 2017.  
Link zum Kauf des Dokuments: <https://www.forrester.com/report/The+B2B+Marketers+Guide+To+Benchmarking+Customer+Obsession+Maturity/RES129562>, aufgerufen am 21.06.2021.
- 31 Carl Ward e. a.: „Transformation Survival Kit“. Accenture, 2019, S. 3.  
Link: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-102/accenture-transformation-survival-kit.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-102/accenture-transformation-survival-kit.pdf), aufgerufen am 21.06.2021.
- 32 Vgl. Peter Kuhle, Eckhart Hilgenstock: „Mit dieser Transformationsarchitektur gelingt der Wandel“. Springer Professional, 2021.  
Link: <https://www.springerprofessional.de/change-management/transformation/mit-dieser-transformationarchitektur-gelingt-der-wandel/18970346>, aufgerufen am 01.07.2021.
- 33 Boston Consulting Group: „How to Drive a Digital Transformation: Culture is Key“.  
Link: <https://www.bcg.com/capabilities/digital-technology-data/digital-transformation/how-to-drive-digital-culture>, aufgerufen am 01.07.2021.
- 34 Joseph Schumpeter: „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“. Berlin 1912, S. 157.
- 35 Ebd.
- 36 Siehe Kapitel 3.
- 37 Adam Vasquez e. a.: „B2B Report Millennials“. Merit, März 2016, S. 8.  
Link: [https://madewithmerit.com/wp-content/uploads/Millennial\\_Report\\_MASTER-24pgsc-070617\\_Rebranded.pdf](https://madewithmerit.com/wp-content/uploads/Millennial_Report_MASTER-24pgsc-070617_Rebranded.pdf), aufgerufen am 21.06.2021.
- 38 Ebd.
- 39 Andy Müller e. a.: „The Future of B2B-Sales“. Porsche Consulting, 2020, S. 4.  
Link: <https://bit.ly/37CJs2>, aufgerufen am 28.07.2021.
- 40 Ebd.
- 41 Jason Michaels e. a.: „Service is the new Sales“. Accenture, 2019, S. 3.  
Link: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-108/Accenture-Service-Is-The-New-Sales.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-108/Accenture-Service-Is-The-New-Sales.pdf), aufgerufen am 28.07.2021.
- 42 Ebd.
- 43 Ebd.
- 44 Siehe z. B.: <https://www.theprojectgroup.com/blog/pmo-einfuehren/>, aufgerufen am 07.07.2021.
- 45 Kurt Chauviere e. a.: „The role of the Transformation Office“. McKinsey, November 2016.  
Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/rts/our-insights/the-role-of-the-transformation-office>, aufgerufen am 07.07.2021.
- 46 Ebd.
- 47 Prof. Christian Arndt e. a., GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.: „The PMO in Practice. Dispersal – Acceptance – Performance Management“. Nürtingen, 2014, S. 23.  
Link: [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/GPM/Know-How/150907\\_Gesamtdokument\\_eng\\_web.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/150907_Gesamtdokument_eng_web.pdf), aufgerufen am 07.07.2021.
- 48 Arun Arora e. a.: „A CEO guide for avoiding the ten traps that derail digital transformations“. McKinsey, 2017.  
Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-ceo-guide-for-avoiding-the-tentrap-traps-that-derail-digital-transformations>, aufgerufen am 07.07.2021.
- 49 Ebd.

# QUELLEN UND LITERATUR

- 50 Erdwig Holste e. a.: „Interim Leadership Personalities – 2. Führungsstudie“. Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, 2017, S. 3.  
Link: <https://adtemporis.com/webseite/wordpress/wp-content/uploads/2017/09/Interim-Leadership-Personalities-Studie-2017.pdf>, aufgerufen am 09.07.2021.
- 51 Ebd.
- 52 Ebd.
- 53 Robert Thomson e. a.: „Operating Model – align the operating model with your strategy“. Roland Berger 2020, S. 6. Link: [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/roland\\_berger\\_operating\\_model.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_operating_model.pdf), aufgerufen am 09.08.2021.
- 54 Ebd.
- 55 Jason Michaels e. a.: „Service is the new Sales“. Accenture, 2019, S. 10.  
Link: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-108/Accenture-Service-Is-The-New-Sales.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-108/Accenture-Service-Is-The-New-Sales.pdf), aufgerufen am 28.07.2021.
- 56 Ebd.
- 57 Fong-Yi Lai e. a.: „Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement“. SAGE-Open, Januar 2020, S. 6.  
Download-Link: [https://www.researchgate.net/publication/338427319\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Job\\_Performance\\_The\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Work\\_Engagement](https://www.researchgate.net/publication/338427319_Transformational_Leadership_and_Job_Performance_The_Mediating_Role_of_Work_Engagement), aufgerufen am 02.08.2021.
- 58 Christopher Handscomb e. a.: „An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis“. McKinsey, Juni 2020.  
Link: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis>, aufgerufen am 10.07.2021.
- 59 Ebd.
- 60 Laloux, Frédéric: „Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness“. Nelson Parker, Millis 2014.
- 61 Horváth & Partners Management Consulting: „Leitbildstudie 2020 – eine Analyse von Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten der deutschen Wirtschaft“, S. 5, 2020.  
Download-Link: [https://success.horvath-partners.com/art\\_resource.php?sid=1o18m.2ls8fgl&form\\_EVENTTITLE=StudyreportLeitbildstudie2020\\_SIWI](https://success.horvath-partners.com/art_resource.php?sid=1o18m.2ls8fgl&form_EVENTTITLE=StudyreportLeitbildstudie2020_SIWI), aufgerufen am 12.08.2021.
- 62 Ebd.
- 63 Engel, Claus; Holm, Christian: „Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2004“. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. und PA Consulting Group, 2004.  
Link: [https://www.software-research.net/fileadmin/src/docs/teaching/SS06/PM/GPM\\_2004\\_Ergebnisse\\_final.pdf](https://www.software-research.net/fileadmin/src/docs/teaching/SS06/PM/GPM_2004_Ergebnisse_final.pdf), aufgerufen am 12.08.2021.
- 64 Wysocki, Robert K.: „Effective Project Management – Traditional, Agile, Extreme.“ John Wiley & Sons, 7th Edition, Indianapolis 2014, S. 8.
- 65 Ebd.
- 66 Jurisic, Nikola e. a.: „Doing vs being: Practical lessons on building an agile culture.“ April 2020,  
<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>, aufgerufen am 25.04.2021.
- 67 Kotter, John P.: „Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World“. Harvard Business Review Press, April 2014.  
Link: <https://hbr.org/2014/04/accelerate-building-strategic-agility-for-a-faster-moving-world>, aufgerufen am 12.08.2021.
- 68 Siehe auch: Kuhle, Peter; Lettmann, Siegfried: „Im Epizentrum der Digitalisierung - Wie Vertrieb, Marketing und Service Geschäftsmodelle transformieren können.“ 2020, S. 43.
- 69 Pircher, Richard: „Agilstabile Organisationen – der Weg zum dynamischen Unternehmen und verteilten Leadership.“ Vahlen, 2018.



# BILDNACHWEIS

unsplash/jdelacuesta Cover  
Kornelia Danetzki S. 2, 32 & 48  
unsplash/anniespratt S. 5  
unsplash/iceage26 S. 6  
unsplash/alexazabache S. 9  
unsplash/bill\_oxford S. 10  
unsplash/robobsson S. 11  
unsplash/rdeangelisfotografica S. 13  
unsplash/christopher\_\_burns S. 14  
unsplash/danielmonteirox S. 15  
unsplash/photohunter S. 16  
unsplash/guilhermestecanella S.18  
unsplash/charlesdeluvio S. 20  
unsplash/williamdaigneault S. 21  
unsplash/iurte S. 22 & 23  
unsplash/anniespratt S. 26  
unsplash/jonathangallegos S. 27  
unsplash/guillaumegroult S. 28  
unsplash/mvdheuvel S. 30  
unsplash/luddyphoto S. 33  
unsplash/garrettsears S. 34  
unsplash/lucabravo S. 37  
unsplash/andreazanenga S. 39  
unsplash/vicfurtuna S. 40  
unsplash/house\_42 S. 41  
unsplash/mattiaberichia S. 43  
unsplash/mrsunflower94 S. 45  
unsplash/domenicoloia S. 46 & 47  
unsplash/flyd2069 S. 49  
unsplash/sashayudaev S. 50 & 51  
unsplash/jipy32 S. 55

# **FIELD SERVICE & SALES:** **GEMEINSAM** **BESSER MACHEN**



[www.peterkuhle.com](http://www.peterkuhle.com)