

REDLINE | VERLAG

PETER FISCHER

ZUKUNFTSFAKTOR  
Unternehmenskultur

Ein Leitfaden für Topmanager



# VORWORT

Dieses Buch ist das Ergebnis von mehr als 20 Jahren intensiver Beratung und Begleitung von Unternehmen in Veränderungsprozessen. Wir – das Team der Fischer Group International (fgi) – haben für große und kleinere Firmen, national und international, manchmal über Jahre und manchmal kürzer, zu klar umrissenen Einzelthemen und in sehr umfangreichen Projekten gearbeitet. Dabei rückten das Thema Kultur und die Notwendigkeit zur Kulturveränderung in den letzten Jahren immer stärker in den Mittelpunkt.

Die Konzepte für die Kulturveränderungsprozesse entstanden in vielen Diskussionen mit unseren Kunden und in unserem Team. Wir haben oft nächtelang gerungen, um den richtigen Ansatz für die mitunter komplexen Fragestellungen zu finden.

Seit geraumer Zeit trage ich mich schon mit dem Gedanken, ein Buch über Kulturwandel in Unternehmen zu schreiben. Nicht, weil es keine Bücher zu diesem Thema gäbe – aber man findet kaum welche, die Kulturveränderungen aus der Perspektive des Managements beschreiben. Aus diesem Grund trägt dieses Buch auch den etwas provokanten Untertitel »Leitfaden für das Topmanagement.« Ich weiß sehr wohl, dass man ein so weitreichendes Vorhaben wie eine Kulturveränderung nicht auf einen Leitfaden reduzieren kann. Aber meine Intention war, die Fülle der in den Jahren gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse in eine für die Management-Praxis handhabbare Form zu bringen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Menschen bedanken, die mich bei dieser Arbeit direkt oder indirekt unterstützt haben. An erster Stelle bei meinen Kunden, die mir viel Vertrauen schenken und mir damit tiefe Einblicke in die

Kultur der Unternehmen ermöglichen – das gilt nicht nur für Vorstände und Topmanager, sondern auch für die Kolleginnen und Kollegen in den HR- und Kommunikationseinheiten, mit denen wir im intensiven Austausch die Konzepte und Vorgehensweisen für die Kulturveränderungen entwickelt haben. Ich bedanke mich auch bei meinem Team von fgi, ohne das dieses Buch nie zustande gekommen wäre. Und wenn man neben der »normalen« Arbeit ein Buch veröffentlicht, braucht man auch eine Familie, die dieses Vorhaben unterstützt.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern, die sich für Kulturwandel interessieren, viel Spaß beim Lesen dieses Buches – mögen Sie wertvolle Anregungen für Ihren Kulturwandel erhalten.

*Dr. Peter Fischer*

# EINLEITUNG

*»Wir müssen unsere Kultur ändern.«*

Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht ein CEO öffentlich feststellt, dass ein Kulturwandel ins eigene Haus steht. Meist kommt man zu dieser Erkenntnis, weil irgendeine als notwendig erachtete neue Geschäfts- oder Produktionsstrategie nicht schnell genug umgesetzt wird. So musste zum Beispiel die Allianz erkennen, dass es keinesfalls ausreicht, Geld in die Entwicklung neuer digitaler Services zu investieren. Die neuen Anwendungen müssen auch von der eigenen Organisation »getragen« werden. Das heißt konkret: Die Mitarbeiter müssen von den Vorteilen der oft als Arbeitsplatzvernichter gebrandmarkten digitalen Anwendungen überzeugt werden. Und man muss im gesamten Unternehmen zu einem neuen Miteinander finden. »Überwindung der strengen Hierarchien«, »ressortübergreifende Zusammenarbeit« und »unternehmerische Verantwortung des Einzelnen« sind nur einige Schlagworte, wenn es um die typischen Themen eines Kulturwandels geht.

Fest steht: Neben Willensbekundungen oder gar deutlichen Ansagen wie »Wir müssen den Kunden in den Mittelpunkt rücken« oder »Time-to-Market« ist unser Schlüssel zum Erfolg« gibt es Kräfte, die Mitarbeiter daran hindern, sich auf eine Veränderung einzulassen – selbst, wenn sie die Notwendigkeit, den berühmten »Sense of Urgency«, verstanden haben. Menschen, die über Jahre hinweg gelernt haben, nicht über den eigenen Zaun zu blicken, fällt es nicht leicht, das plötzlich zu ändern. Offensichtlich gibt es also neben den vielen guten Absichten noch etwas anderes, was unser Handeln beeinflusst und uns daran hindert, neue Wege zu gehen.

Hier kommt die »Kultur« ins Spiel – wohlgerneht die »Unternehmenskultur«, nicht das Theaterstück am Wochenende. Es geht um die zahlreichen unausgesprochenen Regeln, Annahmen oder gar Werte, die ein Unternehmen in seiner oft langen und vielfältigen Historie gesammelt und bewahrt hat – und die, ob man will oder nicht, das Handeln der Mitarbeitenden stark beeinflussen. Kein Wunder also, dass Manager das abstrakte Wort »Kulturwandel« in den Mund nehmen, wenn sie feststellen, dass notwendige Veränderungen nicht so vorangehen wie geplant.

Dabei ist man sich allerdings selten der Komplexität dieses Vorhabens bewusst. Ein Kulturwandel dauert nicht nur in der Regel lange. Er ist auch schwierig zu adressieren und kann zudem auch noch Widerstand bei den Mitarbeitern auslösen. Mit diesem Buch erhalten Sie einen Leitfaden für einen erfolgreichen Kulturwandel. Nachdem wir zum Einstieg die wachsende Bedeutung des Themas Unternehmenskultur beleuchten, definieren wir, was wir eigentlich genau darunter verstehen. Wir stellen Ihnen die wichtigsten Studien vor und beschreiben, warum Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter immer mehr zum Zukunftsfaktor wird. Wir zeigen Ihnen aber auch, welche unterschiedlichen Funktionen die Kultur eines Unternehmens für die Mitarbeiter hat.

Im Anschluss daran beschäftigen wir uns ausführlich mit der Entscheidung für einen Kulturwandel. Die wird oft zu schnell und manchmal auch zu leichtfertig getroffen. Dabei werden häufig der Aufwand und die persönliche Herausforderung auch an der Spitze unterschätzt. Im zentralen Teil des Buches stellen wir Ihnen einen erfolgreichen Kulturveränderungsprozess in sieben Bausteinen vor. Wir informieren Sie über die Möglichkeiten der Mobilisierung und das notwendige Alignment im Vorstand und im Topmanagement. Wir beschreiben aber auch die Schwierigkeiten bei der Zieldefinition und die Herausforderungen bei der Steuerung. Vor allem aber beschreiben wir eine Fülle von Maßnahmen und Vorgehensweisen, um Kultur nachhaltig zu beeinflussen.

Zu guter Letzt erfahren Sie, wie sich der offizielle Abschluss einer Kulturveränderungsinitiative gestalten lässt und an welche Grenzen ein Kulturwandel stoßen kann.

# KAPITEL 1

## UNTERNEHMEN IM UMBRUCH

Schon seit geraumer Zeit und überall auf der Welt müssen sich Unternehmen auf neue Anforderungen und Rahmenbedingungen einstellen. So kämpfte Siemens in den letzten Jahren massiv um die richtige Strategie. Auch ein Konzern wie BASF, der über viele Jahre beständiges Wachstum vorweisen konnte, gerät plötzlich in Bedrängnis. Viele Firmen – kleine wie große – können diesem Druck kaum standhalten, müssen Insolvenz anmelden oder gehen in anderen Unternehmen auf. Ein Blick auf die Liste börsennotierter Unternehmen zeigt, dass innerhalb von 20 Jahren fast 50 Prozent der Firmen wieder von den Indizes verschwinden. Auch der DAX hat in seiner über 30-jährigen Geschichte viele Unternehmen kommen und gehen sehen. Gerade einmal zehn Gesellschaften sind seit dem DAX-Start im Juli 1988 ununterbrochen im deutschen Leitindex vertreten, und auch diese Konzerne müssen jetzt ihre Veränderungskompetenz beweisen – sei es Allianz, Bayer oder RWE.

Mögen früher Firmengröße oder Effizienz wesentliche Parameter für den Unternehmenserfolg gewesen sein – heute geht es vor allem um die Fähigkeit zum Wandel. Unter anderem sind es diese drei Trends, auf die Unternehmen reagieren müssen:

### **1. Globalisierung**

Die Globalisierung ist zwar nicht mehr unumstritten, aber die Länder der Europäischen Union sind noch immer eng verflochten mit den USA und Asien. Allein in Deutschland hängen über sechs Millionen Arbeitsplätze vom Handel mit Nicht-EU-Ländern ab, und zu den

Exporteuren gehören auch zahlreiche kleinere und mittlere Unternehmen. Globalisierung bedeutet nicht nur die Sicherung neuer Absatzmärkte, sondern auch beständigen Wettbewerb mit immer neuen Unternehmen. Gleichzeitig haben Protektionismus und staatliche Eingriffe zugenommen und machen das Leben nicht leichter. International tätige, mit globalen Lieferketten verflochtene Firmen können schnell in den Strudel solcher Auseinandersetzungen geraten.

## 2. Klimawandel und Neo-Ökologie

Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Klimawandel sind längst keine Nischenthemen mehr. Vielmehr verändern sie gerade die Logiken der Märkte. Früher galt Ökologie als individuelle Aufgabe, heute als gesellschaftlicher Auftrag. Die Klimakrise zwingt ganze Industrien – allen voran die Automobilhersteller, die Energie- und die Chemiebranche – zum Umdenken, verändert das Produktportfolio der Konzerne und eröffnet neue Geschäftsmodelle. Das deutlich gewachsene Umweltbewusstsein der Menschen beeinflusst aber auch andere Wirtschaftsbereiche – sei es durch politische Verordnungen oder ein verändertes Konsumentenverhalten. Das Thema Ökologie hat für Unternehmen aber noch eine andere Relevanz: Der Wettbewerb um begrenzte Ressourcen wird in den nächsten Jahren noch deutlich intensiver werden – das gilt für Öl und Mineralreserven genauso wie für Wasser.

## 3. Künstliche Intelligenz und Big Data

Die Künstliche Intelligenz ermöglicht es, dass eine Maschine kognitive Funktionen, ähnlich denen des Menschen, ausführt. Der Begriff »Big Data« bezeichnet große Datenmengen, die mit speziellen Lösungen gespeichert, verarbeitet und ausgewertet werden können. Beide Technologien sind gerade erst dabei, die Industrien und Märkte weltweit zu verändern und neuartige Produkte und Dienstleistungen entstehen zu lassen. Schon heute sind sie auch den Unternehmen selbst behilflich – zum Beispiel bei der Einschätzung künftiger Entwicklungen und ihrer Bedeutung für die jeweilige Unternehmensstrategie.



Der Trend zum Wissensmanagement durch Künstliche Intelligenz und Big Data ist natürlich eine Folge der in den letzten 10 bis 15 Jahren weltweit vorangetriebenen Digitalisierung. Sie hat die Herausforderungen für die Unternehmen noch einmal massiv gesteigert und verlangt ein radikales Umdenken. Der digitale Tornado nahm 1994 mit der Gründung von Amazon seinen Lauf – seitdem macht er vor keiner Branche mehr Halt.

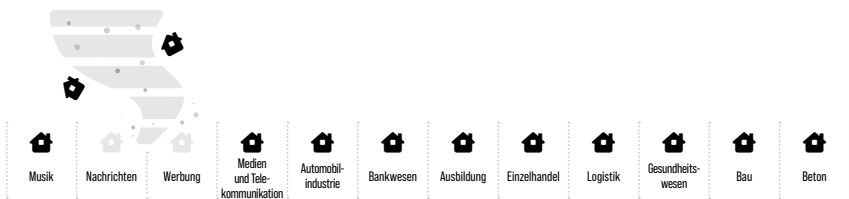


Abb. 1: Der digitale Tornado (Quelle: Universal Music 2015)

Ausgehend vom Bücher- und Zeitungsmarkt eroberten die digitalen Geschäftsmodelle die bisherige Pfründe des Einzelhandels und viele Bereiche der Automobilindustrie, der Finanzbranche und des Gesundheitssektors. Nach einer Studie von etventure glaubten im Jahr 2018 noch 35 Prozent der deutschen Unternehmer, dass der digitale Kelch an ihnen vorübergehen würde und Tech-Konzerne wie Google oder Amazon keine Konkurrenz wären.

Mittlerweile sind sie eines Besseren belehrt, wie die Bertelsmann Stiftung herausfand: 2020 war nur ein Fünftel von 1000 befragten Führungskräften deutscher Unternehmen der Meinung, das eigene Unternehmen sei bei Zukunftstechnologien wie Künstlicher Intelligenz oder Big Data auf der Höhe der Zeit. Und 49 Prozent der Befragten attestieren ihren Firmen sogar einen großen Nachholbedarf. Wie wichtig diese Aufgabe ist, zeigen viele prominente Beispiele.

## 1.1 Von allen Seiten unter Druck

Die deutsche **Autoindustrie** – die deutsche Leitindustrie schlechthin – steht aktuell vor dem größten Umbruch ihrer über 100-jährigen Geschichte. Betroffen sind davon mehr als zwei Millionen Arbeitsplätze.

Ob E-Mobilität, Entwicklungen wie selbstfahrende Autos oder neue Mobilitätsangebote: Der Klimawandel und das sich dadurch stark verändernde Verbraucherverhalten haben dafür gesorgt, dass die bisherigen Spielregeln nicht mehr gelten und neue Wettbewerber, vornehmlich aus China und den USA, auf den Plan treten. Aber auch die bisherigen Konkurrenten schlafen nicht: So hat General Motors Anfang 2021 angekündigt, ab 2035 nur noch emissionsfreie Pkw anbieten zu wollen. Und Japans Autoindustrie beschloss schon 2018 das Aus für den Verbrennungsmotor für das Jahr 2050, mit Ausnahme der Hybridantriebe. Die Digitalisierung tut ein Übriges: Experten schätzen, dass die Autohersteller bis 2030 bis zu 25 Prozent ihrer Umsätze und bis zu 40 Prozent ihrer Gewinne mit Software und digitalen Services erwirtschaften werden. Aus Blech müssen Bits und Bytes werden – und das in einer Branche, die lange glaubte, IT gehöre nicht zu ihrem Kerngeschäft. Und das bedeutet auch: Was einst klassisches Geschäft war, wird heute ausgelagert, um sich voll und ganz den Tech-Themen zu widmen.

So hat Ola Källenius, der 2019 den Vorstandsvorsitz von Dieter Zetsche bei **Daimler** übernahm, nahezu alles in Bewegung gesetzt, um den schwäbischen Automobilkonzern wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Dabei identifizierte er zwei wesentliche Treiber: die Digitalisierung und die immense Herausforderung, das Unternehmen auf die E-Mobilität umzustellen. Als Folge verordnete Källenius allen Ressorts des Konzerns einen strengen Sparkurs – auch die Förderung der Carsharing-Modelle fiel dem Rotstift zum Opfer.

In diesem Punkt ist sich Källenius mit Oliver Zipse, dem Vorstandschef von **BMW**, einig. Der verkündete bei seinem Start 2019 ebenfalls, dass man sich zunächst auf die Entwicklung alternativer Antriebe und die Digitalisierung in Produktion und Dienstleistungen konzentrieren werde und kein Geld habe für allzu viele Experimente.

Nicht nur die Autohersteller selbst, auch ihre Dienstleister müssen umdenken in Zeiten, in denen Google und Apple in die Gefilde der Autoindustrie streben. So sprach man bereits 2018 bei **Robert Bosch**, dem weltweit umsatzstärksten Automobilzulieferer, von der »größten Transformation der Firmengeschichte«.

Unter der Leitung von Geschäftsführer Volkmar Denner entwickelt sich der traditionelle Autozulieferer zu einem Connected Services Player, also zu einem Unternehmen, das seine elektronischen Produkte internetfähig macht und dadurch neue Geschäftsmodelle erschließt – sei es für fahrerlose Autos, automatisierte Parklösungen oder die Vernetzung verschiedener Verkehrsmittel.

Noch spielt auch bei Robert Bosch der Verbrennungsmotor eine große Rolle. Entsprechend hat man erkannt, dass die Neuausrichtung ein langwieriger Prozess sein wird und ihr Erfolg in hohem Maße davon abhängt, ob Führungskräfte und Mitarbeitende Silodenken und Abteilungsegoismen überwinden können. So ist es nur folgerichtig, dass mittlerweile neue Produkte in interdisziplinären Teams und konsequent aus Sicht der Nutzer entwickelt werden.

Bosch-Konkurrent **Continental** verfährt ähnlich. Auch hier ist man sich sicher, dass das Gelingen der digitalen Transformation im Unternehmen nicht nur von der Technologie, sondern auch von den Menschen abhängt. Deshalb setzt man auf Vernetzung und fördert den Know-how-Austausch über interne Social-Media-Tools. Schließlich ist der Druck groß: Der seit 2020 amtierende Vorstandschef Nikolai Setzer soll die Umstellung von Hydraulik und Mechanik auf Software und Sensorik schneller als bisher vorantreiben.

Die Geschäftsmodelle in der Automobilindustrie wandeln sich also grundlegend: Heute definieren die Unternehmen sich nicht mehr nur als Autohersteller oder Automobilzulieferer, sondern vielmehr als Mobilitätsdienstleister und Tech-Konzerne. Das Kraftfahrzeug selbst wird zum »Device on Wheels«. Gleichzeitig hat die Corona-Krise gezeigt, wie volatil das Geschäft ist und wie stark auch Gegenbewegungen sein können: Ging der Trend eben noch zu öffentlichen Verkehrsmitteln und Carsharing-Angeboten, erlebt das Auto in Zeiten der Pandemie plötzlich eine Renaissance.

Die Herausforderungen im **Energiemarkt**, um den Blick auf eine andere Branche zu lenken, sind denen in Automobilssektor nicht unähnlich: Auch hier ist es nicht nur die Digitalisierung, sondern auch der Klimawandel, der zu einer immensen Disruption führt. So hat Johannes Teyssen – von 2010 bis April 2021 an der Spitze von EON – den Konzern komplett umgebaut: Die Energieerzeugung mit Gas, Kohle und Wasserkraft sowie der Energiehandel wurden unter dem Namen Uniper vom Mutterkonzern abgespalten, andere wichtige Unternehmensteile mit RWE getauscht. Heute konzentriert sich der Konzern auf die Energienetze und den Energieverkauf, und Teyssen sieht den Konzern nun gerüstet, sich der digitalen Revolution zu stellen.

Auch die Unternehmen der **Logistikbranche** müssen gleich in mehrfacher Hinsicht umdenken: Mit dem Klimawandel ändern sich auch die Kundenanforderungen; das Thema Nachhaltigkeit ist heute ein Wettbewerbsfaktor. Zudem testet man seit geraumer Zeit den Einsatz von Robotern, selbstfahrenden Lieferfahrzeugen und Drohnen. »Alternative Zustellkonzepte« heißt das Stichwort. Denn auch der Paketmarkt hat sich in den letzten Jahren extrem beschleunigt: Neue Technologien für die Planung der globalen Lieferketten und eine optimierte Auslastung von Flugzeugen und Schiffen erfordern von den Unternehmen ganz andere Kompetenzen, als es die traditionellen Transportleistungen getan haben – ein guter Grund, auch über Kooperationen mit neuen Marktpartnern nachzudenken, die bereits über diese Fähigkeiten verfügen. Die **Deutsche Post** will zudem bis 2025 zwei Milliarden Euro in die Digitalisierung aller Konzernbereiche stecken.

Die Liste der Unternehmen und der Branchen, die in vielerlei Hinsicht unter Druck geraten und ihr Geschäft grundsätzlich unter die Lupe nehmen müssen, ließe sich beliebig fortsetzen. Ob Henkel, Merck oder Novartis, aber auch viele mittelständische Unternehmen stehen vor der Aufgabe, sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen.

## 1.2 Radikaler Umbau der Geschäftsmodelle

Die Digitalisierung hat in manchen Branchen dazu geführt, dass sie ganz neue Geschäftsmodelle erfunden haben. Am konsequentesten hat das wohl die **Verlagsgruppe Axel Springer** unter der Leitung von Mathias Döpfner vollzogen. In nur zehn Jahren steigerte der Verlag die Einnahmen aus einer Vielzahl digitaler Geschäfte auf insgesamt 74 Prozent des Gesamtumsatzes.

Der Beitrag dieser Aktivitäten am Gewinn ist mit 87 Prozent noch höher und zeigt den radikalen Umbau. Diesen Erfolg verdankt Döpfner der frühen strategischen Entscheidung, sich nicht nur auf die Digitalisierung des bestehenden Verlagsgeschäfts zu verlassen, sondern neue digitale Geschäftsmodelle aus der Taufe zu heben. So erwirtschaftet Axel Springer heute ein Großteil seines Umsatzes mit dem Betrieb von Verkaufsplattformen für Personaldienstleistungen, Wohnungsvermittlung und Autoverkauf.

Die Digitalisierung bringt selbst für ihre Gatekeeper, die **Telekommunikationsanbieter**, große Veränderungen mit sich. Denn schon heute zeigt sich, dass es für die Unternehmen nicht reichen wird, sich mit der Rolle des Infrastrukturdienstleisters zu begnügen. Vielmehr gilt es, technologische Trends wie Big Data und Services wie Videotelefonie, IPTV, Video-on-Demand oder Musik-Streaming für eigene neue Geschäftsmodelle zu nutzen und sie nicht nur Spotify, Netflix oder Amazon zu überlassen. »Communication Service Provider« heißt neudeutsch das Zielbild für Firmen des Telekommunikationssektors.

Die **Deutsche Telekom** hat sich bereits mit Produkten wie Smart Home auf diesen Weg gemacht. Und Timotheus Höttges, seit 2014 auf dem Vorstandsvorsitz beim Bonner Telekommunikationskonzern, hat das Motto ausgegeben, dass man sich auch künftig intensiv mit digitalen Diensten beschäftigen werde, die nicht unmittelbar zum ursprünglichen Geschäftsumfeld gehören. Denn ob Künstliche Intelligenz oder der neue Mobilfunkstandard 5G: Das Telekommunikationsgeschäft entwickelt sich extrem dynamisch, und laut Höttges dürfe man gar nicht erst anfangen, »das erfolgreiche Geschäftsmodell zu schützen und das Neue nicht mehr zuzulassen«.

Dass kein Stein auf dem anderen bleiben kann, gilt auch für die **Finanzbranche**. Natürlich sehen sich die Assekuranzen und Banken auch mit den spezifischen Bedingungen im Finanzgeschäft konfrontiert – sei mit den anhaltenden Niedrigzinsen oder neuen regulatorischen Anforderungen. Das eigentliche Problem ist aber: Die Märkte für die bisherigen Produkte und Leistungsversprechen sind gesättigt. Jetzt sind neue Geschäftsmodelle gefragt. Über kurz oder lang wird die Digitalisierung auch ganz andere Versicherungsprodukte erforderlich machen. Beispiel Kfz-Versicherung: Wenn wir erst mit autonomen Fahrzeugen auf unseren Straßen unterwegs sind, werden sich ganz andere Haftungsfragen – weg vom Privatkunden und hin zum Fahrzeughersteller – stellen.

Entsprechend ist auch für die Versicherungsgesellschaften die Digitalisierung das Thema Nummer Eins. Denn die Kundenansprüche haben sich rasant verändert. Lange Zeit waren es aber vor allem junge FinTechs, die darauf reagiert haben: mit einfachen online abschließbaren Policen, die auf Basis von Algorithmen genau auf die Bedürfnisse der Versicherten zugeschnitten werden, sowie neuen Dienstleistungen beim Vergleich und Verwalten von Versicherungen. Gefahr droht auch durch Konzerne wie Amazon und Google, die auf den Versicherungsmarkt drängen und mit den Traditionsversicherern konkurrieren könnten. Diese müssen also reagieren. Allerdings sind sie nicht gerade für ihre Veränderungsbereitschaft bekannt – nicht umsonst hat es die Metapher vom Felsen in der Brandung sogar in die Werbung geschafft.

Oliver Bäte verordnete 2015 – kurz nach seinem Start als Vorstandsvorsitzender bei der **Allianz** – den weltweit 140.000 Mitarbeitenden einen Kulturwandel in Sachen Komplexitätsreduktion: Er ließ eine Vielzahl der verschiedenen Policen und Tarife vereinfachen und drang auf eine Digitalisierung der Prozesse. Insbesondere die Strukturen im Schadenmanagement sollen derart entschlackt werden, dass viele Kundenwünsche bereits im Callcenter abschließend bearbeitet werden können. Anfang 2019 wurde Bäte dann noch deutlicher: Der digitale Umbau des Konzerns würde »zu langsam« gehen und »die, die nicht mitmachen wollen, muss man nach Hause schicken«. Bäte ist sich sicher, dass der Wandel nur mit neuen Arbeitsformen (New Work) erreicht werden kann – und das bedeutet Veränderungen für Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die Herausforderungen im **Bankensektor** sind die Gleichen wie bei den Versicherungen. Oder um es mit Bill Gates zu sagen: »Banking is necessary, banks are not.« Wenn die Bankhäuser überleben wollen, müssen sie künftig weniger produkt- und mehr serviceorientiert denken. Was vor allem heißt: Sie müssen an digitaler Kompetenz gewinnen – nicht zuletzt, um auch jüngere Kundengruppen an sich zu binden. Denn die erwarten heute nicht nur ein modernes Omni-kanal-Banking, bei dem die wichtigsten Kontakt- und Kommunikationspunkte wie Filiale, Telefon und Computer miteinander verknüpft sind. Gefragt sind ganzheitliche elektronische Dienstleistungen und innovative Bezahlverfahren. Und das wiederum erfordert die komplette Neuorganisation von Prozessen und Beratungsdienstleistungen.

Hier geht die ING-Diba, heute nur noch **ING**, den bislang konsequentesten Weg. Unter Leitung des damaligen Vorstandsvorsitzenden Roland Boekhout entschied man sich im Sommer 2015 zu einem radikalen Umbau des Unternehmens. Wegweiser war hier die Überzeugung, dass die »Zukunft der Finanzbranche digital sein wird«. Ähnlich wie die großen Tech-Firmen des Silicon Valley setzt man in Zukunft auf Agilität, Geschwindigkeit und Teamarbeit. Mehr noch: Die ING unternahm einen für die Bankenbranche eher unüblichen radikalen Schritt und verpasste dem Unternehmen eine völlig neue Struktur. Die Organisation in Gruppen, Abschnitte und Stämme und der damit verbundene Verzicht auf klassische Hierarchien sollen sicherstellen, dass der Innovationskraft der Mitarbeiter künftig nichts mehr im Wege steht.

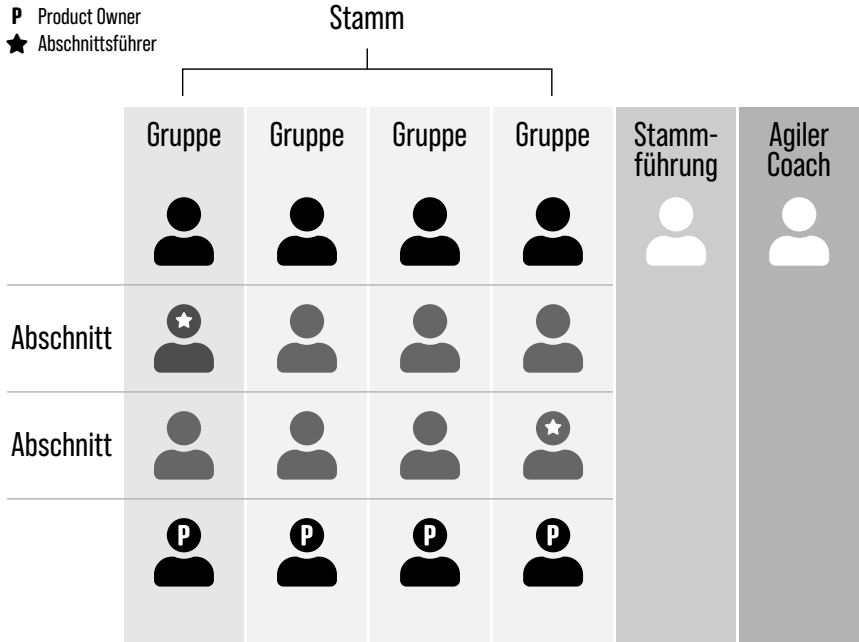


Abb. 2: Die neue agile Organisationsstruktur der ING (Quelle: McKinsey Quarterly, 2017)

### 1.3 Veränderungen durch Krisen

Die Digitalisierung durchdringt jede Branche, natürlich auch den Handel. Mittlerweile dominiert der Tech-Riese Amazon weltweit den E-Commerce-Markt, und etablierte Unternehmen drohen, verdrängt zu werden.

Denn Amazon hat eines verstanden: Die Kundenansprache, also die Customer Experience und Customer Journey, muss im digitalen Zeitalter radikal neu gedacht und auf den Kundennutzen fokussiert werden. Heute besteht das, was früher einmal Kundenberatung war, aus der Analyse des Kundenverhaltens beim Online-Einkauf, und der Next-Best-Offer-Ansatz ersetzt die Empfehlungen eines Verkäufers.



Eine Entwicklung, die die Hamburger **Otto Group** in eine veritable Krise rutschen ließ. Mitte der 2000er-Jahre wies der Versandhandelskonzern zum ersten Mal in seiner Geschichte als Holding ein Minus aus – die Konkurrenz schien das bislang etwas behäbige Hamburger Traditionshaus abzuhängen. Ein Warnschuss, der genutzt wurde, um Veränderungen einzuleiten. Die Rettung war ein Kulturwandel – hin zu einem rundum digitalisierten Unternehmen. Das Besondere an dem als »Kulturwandel 4.0« postulierten Prozess: Er wurde bewusst nicht als zeitlich befristetes Projekt, sondern als ständige Entwicklung definiert. Und jetzt rollte diese Initiative unaufhaltsam durch den Konzern, wie Alexander Birken, seit 2017 Vorstandsvorsitzender der Otto Group, gutgelaunt in einem YouTube-Video berichtet.

Mehr Selbstverantwortung für den Einzelnen, mehr konstruktives Miteinander auf Augenhöhe, die Enttabuisierung von Fehlern und die »Akzeptanz eines gewissen Kontrollverlustes« sind die Ziele bei Otto – dazu sollen unter anderem sogenannte Fuck-up-Talks beitragen, bei denen das Management über das Scheitern eigener Projekte berichtet, anstatt sie verschämt zu verschweigen. Aber auch ganz handfeste Maßnahmen sind gefragt. Zum Beispiel organisieren die Mitarbeiter in den Callcentern mittlerweile ihre Schichten selbst – mit sinkender Krankenrate. Außerdem will der Konzern dafür sorgen, dass alle Beschäftigten ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung entwickeln – und zwar mithilfe eines videobasierten Online-Kurses, der für jeden Mitarbeitenden verpflichtend ist.

**Volkswagen** ist in den letzten Jahren nahezu zu einem Synonym für »Krise« geworden. Zwar hat man in Wolfsburg schon früh erkannt, dass man radikal umsteuern und sich zum Digitalkonzern entwickeln muss. Allerdings gilt auch im Jahre 6 nach dem Abgasskandal die Unternehmenskultur immer noch als optimierungsbedürftig. Einen ersten Schritt in die von Konzernchef Herbert Diess gewünschte Richtung markierte die Einführung des Programms »Together4Integrity«, das die Compliance-Organisation stärken sollte. 2020 ermahnte Diess seine Führungskräfte dann nochmals, schneller und mutiger zu sein. Prompt ließ er auch Handlungen folgen – und zwar in Form eines neuen Vergütungssystems für die weltweit rund 18.000 Managerinnen und Manager im Konzern.

Dieses enthält nun keinen persönlichen Leistungsbonus mehr, sondern stellt die wirtschaftliche Entwicklung des gesamten Unternehmens in den Vordergrund.

## 1.4 Kulturwandel wird unverzichtbar

Die Herausforderungen für die Unternehmen waren wohl selten so groß wie heute. Der globale Wettbewerb, der Klimawandel und die Digitalisierung sorgen für eine Dynamik in den Märkten, die viele Unternehmen zwingen, sich neu aufzustellen. Dabei rückt die **Unternehmenskultur** immer stärker in den Fokus. Es gibt kaum mehr einen Start eines neuen Vorstandsvorsitzenden, der nicht auf die Notwendigkeit eines Kulturwandels verweist.

So verkündete Christian Kullmann, der 2017 den Vorstandsvorsitz beim Essener Spezialchemiekonzern **Evonik** übernommen hat, dass Evonik ein neues Führungsverständnis brauche, bei dem Leistung und Dynamik eine neue Verbindung eingehen müssen.

Auch bei Markus Steilmann, seit 2018 CEO des Kunststoffherstellers **Covestro**, stand das Thema Kulturentwicklung von Anfang an auf der Agenda. Das Unternehmen – hervorgegangen aus der ehemaligen Kunststoffsparte der Bayer AG – hatte von Beginn an flache Hierarchien. Steilmann verfolgt nun eine Kultur der Fehlertoleranz: »Mal zu scheitern, ist nicht tragisch, das Scheitern sollte dazu motivieren, weiterzumachen.« Schließlich steht auch die **Chemieindustrie** unter starkem Veränderungsdruck: Sie ist massiv von der Rohstoffpreisentwicklung betroffen und leidet unter hohen Energiekosten.

Vasant Narasimhan, seit Februar 2018 an der Spitze von **Novartis**, will mit der Strategie »Unboss the Company« die Unternehmenskultur radikal verändern und sich damit für die Herausforderungen in der **Pharmaindustrie** wappnen. Denn auch hier führt die Digitalisierung zu einer wahren Umwälzung. Ab sofort soll das hochqualifizierte Personal beim Basler Pharmariesen nicht mehr nur Befehle von oben ausführen. Vielmehr müsse das Unternehmen nun mehr auf die Mitarbeiter hören. Auf diese Weise sollen starre Hierarchien abgebaut

werden und die Mitarbeitenden eigenverantwortlicher arbeiten. Narasimhan sorgte bei der Bilanzpressekonferenz 2019 auch gleich für das passende Bild, indem er während der Fragerunde sein gesamtes Management-Team auf der Bühne um sich versammelte und so unmissverständlich demonstrierte, dass er auf einen neuen Führungsstil setzt.

Carsten Knobel, der 2020 die Nachfolge von Kasper Rorsted als neuer Chef bei **Henkel** angetreten hat, sieht seine Branche ebenfalls im Umbruch: Zwar hat die **Konsumgüterindustrie** während der Corona-Pandemie insgesamt ein Wachstum zu verzeichnen, gleichzeitig müssen aber die einzelnen Marken mit intelligenten E-Commerce-Lösungen und neuartigen digitalen Services wie Live-Shopping oder Social-Media-Aktivitäten nachhaltig vermarktet werden. Entsprechend verkündete Knobel auf der virtuellen Hauptversammlung, wie er Henkel für die Zukunft fit machen will: Neben der Verschlankung des Produkt-Portfolios und der Geschäftsprozesse verordnete er einen Kulturwandel. Avisiert wird eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Entsprechend gebe es neue Führungsgrundsätze und mehr Gestaltungsspielraum für die Mitarbeitenden.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Roland Busch, seit Anfang 2021 Vorstandsvorsitzender bei **Siemens**. Er verkündete bei Amtsantritt, dass der Konzern durch eine neue »Kultur des Lernens und der Offenheit« wachsen und zu einem nachhaltig wachsenden, fokussierten Technologieunternehmen werden solle. Man wolle wieder näher heran an die Märkte und deshalb den operativen Einheiten mehr Entscheidungsfreiheit einräumen – schließlich solle sich der Kulturwandel aus der Mitarbeiterschaft heraus und nicht von oben verordnet vollziehen.

Carsten Schildknecht, CEO beim Versicherungskonzern **Zurich Deutschland**, hat gleich nach Amtsantritt 2018 angekündigt, das Unternehmen mit einem Kulturwandel innovativer und flexibler machen zu wollen. Dieses Ziel möchte man unter anderem mit einer besonders symbolhaften Maßnahme erreichen: Im neuen Zurich Campus in Köln arbeiten nun alle Beschäftigten auf offenen Büroflächen – auch die Vorstände müssen sich von ihren Einzelbüros verabschieden.

Die Botschaften in den Vorstandsankündigungen ähneln sich. Sie zeichnen damit ein relativ übereinstimmendes Bild der Kultur, die die Unternehmen vermutlich in Zukunft kennzeichnen wird:

- mehr Eigenverantwortung statt Hierarchie
- mehr Teamgeist statt Einzelkämpfertum
- mehr Schnelligkeit statt Perfektion
- mehr Flexibilität statt Bürokratie
- mehr Zusammenarbeit statt Silos

Es wird sich zeigen, inwieweit es den Unternehmen gelingen wird, diesen Kulturwandel zu vollziehen. Denn nicht alle sind so überzeugt und so überzeugend wie Alexander Birken von Otto, der seinen Mitarbeitenden erklärte: »Der Kulturwandel ist der Umsatz der Zukunft. Die Alternative ist die Insolvenz.«