

Thomas Bily

Zielgruppe 50plus: Marketing im demografischen und digitalen Wandel

Neue Wachstumschancen
im alternden Deutschland



Springer Gabler

Im Rahmen seiner Tätigkeit als Consulter erlebt Giacomo Pasini regelmäßig derartige Gesprächssituationen. Mit Governance Solutions GmbH berät er Unternehmen, Management und Mitarbeiter mit dem Ziel, in einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld nach „Anerkanntem Stand von Wissenschaft und Praxis“ effektiv, effizient und rechtssicher zu führen, Haftung zu vermeiden und zusätzliche Wertbeiträge für das Unternehmen zu schaffen. Ein Schwerpunkt des Beratungsportfolios liegt auf der Optimierung und Digitalisierung der Unternehmensprozesse und Workflows und deren Anreicherung mit Komponenten zur Erfüllung der Anforderungen aus Qualitäts-, Risiko-, und Compliance-Management.

Herr Pasini, wie hat sich die Bereitschaft zum Wandel in den letzten Jahren entwickelt?

Mittlerweile kann man schon davon ausgehen, dass alle Unternehmen eine Notwendigkeit für Wandel spüren. Sei es für Compliance-Regelungen, Risk-Management oder Digitalisierung. Die Erkenntnis ist da, die Bereitschaft meist auch. Größte Hürde bleibt, den Prozess in Gang zu setzen. Sobald sichtbar wird, dass Wandel ein längeres Projekt mit umfangreichen Veränderungen an vielen Stellen ist, schwindet die Begeisterung schnell und es lockt die Versuchung, im alten Modus weiterzumachen. Bereichsverantwortliche (z. B. im Qualitäts- oder Prozessmanagement) in größeren Unternehmen fühlen manchmal keine Verantwortung und keinen ausreichenden Druck, Dinge zu verändern. Vielmehr haben sie Angst, dass – einhergehend mit dem Wandel – transparente und effiziente Organisationsstrukturen zu einer Bedrohung der eigenen Position werden. Hinzu kommt, dass sie oftmals den ganzen Rattenschwanz an Aufwand und Überzeugungsarbeit scheuen, der für wertbeitragende Veränderungen in Unternehmen notwendig ist.

Deutlich einfacher stellt sich das bei mittelständischen Unternehmern dar, die als Eigentümer oder Gesellschafter eine Gesamtverantwortung für die Zukunft spüren und die notwendigen Veränderungen „ansagen“. Dann ist zumindest der Anfang gemacht und das Bekenntnis steht.

Erstaunlich ist: Immer wieder treffen wir auf Unternehmen mit einem Reifegrad, den man 2019 kaum mehr für möglich gehalten hatte. Schon vor Jahren dachten wir, Prozessmanagement sei ein alter Hut und damit könne man kaum noch punkten. Und dann lernt man Unternehmen kennen mit Tausenden von Mitarbeitern, die ihr Rechnungswesen noch manuell mit Excel oder anderen „nicht dem Stand der Technik“ entsprechenden Lösungen organisieren.

Wie begegnen Sie Fluchtversuchen aus der Verantwortung?

Die oft zitierte Angst der Deutschen vor dem Aufbruch ist deutlich zu spüren.

Viele wünschen sich, dass der ganze Wandel – wenn er denn schon unbedingt sein muss – in 14 Tagen vorbei ist. Andere blockieren oder sehen ihre Position in Gefahr. Die meisten bringen wir mit Geduld und guten Argumenten in den Aufbruch. Wobei wir oftmals mit längerer Vorbereitungszeit rechnen vom ersten Gespräch bis zum Start der Umsetzung.

Es kommt leider auch vor, dass Unternehmen einen „Alibi-Change“ inszenieren lassen und lediglich konzeptionellen Wandel vornehmen. Change erfolgt für Rechtfertigung und um gesetzliche Vorschriften zu bedienen. Bloß keinen Schritt weiter.

Bei manchen Unternehmen reicht ein „Quick-Check“ schon aus: Mit Fragen, die zwingende Anforderungen aus Gesetz und Rechtsprechung behandeln. Wir zeigen den Entscheidern auf, dass sie persönlich haften, falls sie keine entsprechenden Anwendungen im Compliance oder Risk Management vornehmen. Manche Geschäftsführer wissen in der heutigen Flut von Anforderungen einfach nicht (mehr) um ihre persönliche Haftung bei gewissen Prozessen und Aufgaben – oder sie haben diese nicht präsent. Wir rufen dieses Risiko in Erinnerung. Dann geht vieles plötzlich flotter. Die Vermeidung von unbequemen Gefühlen wie Haftungsverantwortung ist ein Nutzen, der stark genug ist, um Wandel auszulösen. Wir sprechen von „Enthaftungsstrategie“. Angenehmer für alle Beteiligten ist, wenn Unternehmen und Mitarbeiter durch positives Denken motiviert werden. Etwa durch die Erkenntnis, dass digitalisierte Standardprozesse für reversionssichere Ergebnisse sorgen und so ihr Haftungsrisiko minimieren.

Wie kommt man als Entscheider am besten aus den Startlöchern?

Unsere Empfehlung lautet, wenn Ziele, Strategie, Plan und die notwendigen Ressourcen dafür stehen: Einfach mal anfangen und Schritt für Schritt den Wandel über das ganze Unternehmen legen.

Vor allem in Fragen der digitalen Transformation sollte man dringend darauf achten, dass die Prozesse des gesamten Unternehmens von Anfang an miteinander verbunden sind: Vertrieb, Marketing, Produktion, Geschäftsführung, Kundendaten... all das sollte sinnvoll und angemessen vernetzt sein. Zahllose Insellösungen mit eigener Software oder gar eigener Philosophie werden keinen skalierenden Beitrag mehr leisten können zur Produktivitätssteigerung des gesamten Unternehmens. Idealzustand wäre, die zahlreichen Systeme zu einem ganzheitlichen und integrierten Managementsystem zu vereinen.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen pflegt eine Stammkunden-Datei, wo alle Daten von Geschäftspartnern gespeichert sind und wo sie von verschiedenen

Bereichen automatisch bezogen und je nach Bedarf angewendet werden. Nur das Marketing kauft sich für die Kampagnenplanung eine Software ohne Schnittstelle, so dass die Kundendaten immer wieder neu manuell importiert werden müssen. Das ist kein skalierendes Modell!

Wir schaffen strukturierte Geschäftsprozesse und eine Vernetzung aller Unternehmensbereiche. Dieses Integrierte Management System, IMS, stellt sicher, dass Prozesse nicht nur digitalisiert werden, sondern in allen Bereichen gelebt werden. Etwa mit Checklisten im Einkauf, die sicherstellen, dass der Einkäufer alle Leitlinien des Unternehmens stets im Auge behält. Oder mit Reporting-Pflichten, die automatisch generiert werden. Das alles befreit Mitarbeiter von manueller Organisation, eliminiert Risiken und generiert Skaleneffekte.

Wir erleben Unternehmen, die durch Digitalisierung und Automatisierung in den allgemein bekannten Kernprozessen nach Porter (z. B. Einkauf, Produktion, Vertrieb, etc.) einen Effekt erzielen, der dem Unternehmen Millionen spart und den Mitarbeitern plötzlich viel mehr Luft und Zeit gibt. Viele befürchten ja, dass sie nach der Digitalisierung freigesetzt werden. Dabei ist es so, dass Unternehmen durch digitalisierte Prozesse ihre Produktivität verbessern und die freigesetzten Ressourcen der Mitarbeiter einsetzen können für Wachstum. Dennoch wird es zukünftig Unternehmen und Bereiche geben, bei denen Menschen durch Technik ersetzt werden.

Ein Beispiel: Die Mitarbeiter einer Steuerkanzlei verwenden einen Großteil ihrer Arbeitszeit auf das Sortieren und Kopieren von Belegen und Kontieren von Rechnungen. Durch Einsatz von Scannern und Software werden viele dieser Aufgaben automatisiert. Damit werden Fehler minimiert. Die Arbeit wird schneller und effizienter erledigt. Das schafft freie Kapazitäten für neue Mandanten und diese können, dank Digitalisierung, in den automatischen Prozessen ohne Zusatzaufwand bewältigt werden. Die Mitarbeiter können wertvollere Aufgaben wie Analysen oder Kundendialog übernehmen. Das schärft die Position der Kanzlei im Wettbewerb und stärkt die Kundenbindung.

Erfolge wie diese sind für alle Unternehmen machbar. Sie schaffen nicht nur einmalige Vorteile, sondern haben dauerhaft positiven Einfluss auf Leistung und Kultur des Unternehmens. Machen Sie den Wandel zum Lebensmotto in Ihren Unternehmen! Wir von Governance Solutions helfen dabei.

Am Ende dieses Kapitels sollten Sie Klarheit darüber erlangt haben, dass in Zeiten des digitalen und demografischen Wandels erhebliche Veränderungen

anstehen und mit welcher Haltung Sie diesen am besten begegnen: Sportlich, engagiert, gründlich, konkret, ehrlich und mit Vorfreude auf den Nutzen, von dem Sie nach den Veränderungen profitieren werden. Wie Sie diese angehen können, erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.

Weiterführende Literatur und Quellen

Zeitschriften-/Zeitungsartikel

- Alvares, P., und E. Müller. 2018. Die Rattenfänger von Digitalien. *Manager Magazin* 2 (2018): 68 ff.
- Kolland, F., und R.A. Meyer Schweizer. 2012. Altern und Wertewandel. *Zeitschrift für Gerontologie + Geriatrie* 45:587–592.
- Ludacka, F., Josef Scherer., und Giacomo Pasini: Digitalisierung, Workflow-Management, wertorientiertes Prozessmanagement und Integriertes GRC-Managementsystem, 2017 In: Scherer und Fruth (Hrsg.), Integriertes Compliance-Managementsystem mit Governance, Risk und Compliance (GRC), 2. Auflage 2017, Zugegriffen: 31. Jan. 2019.
- Rest, J., Kleine Haie, *Manager Magazin* 5/2018, S. 38–42; manager magazin Verlagsgesellschaft mbH.

Film

- Gründling, Kristian. 2017. *Die Stille Revolution*. Deutschland.

Buch

- Höft, Uwe. 1992. *Lebenszykluskonzepte*. Berlin: Schmidt.
- Kahnemann, Daniel. 2012. *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, und Iwan Setiawan. 2017. *Marketing 4.0*. Frankfurt: Campus.
- Lempart, Horst. 2016. *Das hab' ich alles schon probiert*. Paderbord: Junfermann.
- Rifkin, Jeremy. 2014. *Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft*. Frankfurt: Campus.
- Scherer, Josef und Klaus Furth. 2015. *Governance-Management*, Bd. II. Deggendorf: GMRC-Verlag-GbR.
- Schmitt, Manfred, und Christine Altstötter-Gleich. 2010. *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitspsychologie*. Weinheim: Beltz.