

Kim Oliver Tokarski  
Jochen Schellinger  
Philipp Berchtold *Hrsg.*

# Strategische Organisation

Aktuelle Grundfragen  
der Organisationsgestaltung



Springer Gabler

---

# Strategische Organisation

---

Kim Oliver Tokarski · Jochen Schellinger  
Philipp Berchtold  
(Hrsg.)

# Strategische Organisation

Aktuelle Grundfragen  
der Organisationsgestaltung

*Herausgeber*

Kim Oliver Tokarski  
Institut Unternehmensentwicklung  
Berner Fachhochschule  
Bern, Schweiz

Philipp Berchtold  
Bachelorstudiengang Betriebsökonomie  
Berner Fachhochschule  
Bern, Schweiz

Jochen Schellinger  
Masterstudiengang Business Administration  
Berner Fachhochschule  
Bern, Schweiz

ISBN 978-3-658-18245-8      ISBN 978-3-658-18246-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18246-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Der vorliegende Herausgeberband widmet sich einem zentralen Gestaltungsbereich der strategischen Unternehmensführung: Organisieren, genauer „strategisch organisieren“, heißt in diesem Zusammenhang, sich mit grundlegenden Struktur-, Prozess- und Systemfragen zu beschäftigen, die für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens oder einer Non-Profit-Organisation (NPO) essenziell sind.

Die Beiträge, die sich eingehend mit Einzelproblemen einer strategischen Organisation von Unternehmen und NPO auseinandersetzen, zeichnen sich durch drei Merkmale aus: Sie beleuchten allesamt sehr aktuelle Managementthemen auf der Grundlage eines empirischen Zugangs mit Bezug zum Länderkontext Schweiz. Durchgängig wird das Ziel verfolgt, nicht nur auf der Ebene der Theorie und der Deskription zu verbleiben, sondern auch einen gestaltungsbezogenen Mehrwert für Unternehmen und NPO zu generieren. Alle Beiträge sind deshalb ausgesprochen praxisorientiert konzipiert und versuchen, theoretisch-empirisch fundierte und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dies kommt auch in der Zusammensetzung der Autorenschaft zum Ausdruck. Alle Forschungsbeiträge wurden durch „Autorentandems“, respektive -teams mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wissenschaft und Praxis verfasst. Die Praktikerinnen und Praktiker sind in Schweizer Unternehmen und Institutionen in verantwortungsvollen Positionen und in den verschiedensten Funktionsbereichen tätig. Die beteiligten Lehrenden und Forschenden des Fachbereichs Wirtschaft der Berner Fachhochschule stehen für den wissenschaftlichen Themenzugang. Aus der Verbindung dieser zwei Perspektiven ergeben sich neue Erkenntnisse für eine große Bandbreite an Gestaltungsfeldern einer strategischen Organisation von Unternehmen und NPO in den untersuchten Bereichen Aufbauorganisation, Prozesse, Informationsstrukturen und Verhaltenssteuerung.

Unser großer Dank gilt allen Autorinnen und Autoren für deren Einsatz bei der Erstellung des Sammelbandes. Wir danken außerdem wieder einmal besonders unserer bewährten Buchprojektkoordinatorin Frau Sabrina Weber sowie den Mitwirkenden des Springer Gabler Verlags.

Die Herausgeber wünschen dem Werk über die Grenzen der Schweiz hinaus eine hohe Aufmerksamkeit bei Praktikerinnen und Praktikern, Studierenden, Lehrenden und Forschenden und allen Leserinnen und Lesern viel Freude bei der Lektüre der Beiträge.

Bern, Schweiz  
im Mai 2017

Kim Oliver Tokarski  
Jochen Schellinger  
Philipp Berchtold

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Strategie und Struktur: Organisationsgestaltung im strategischen Kontext</b> .....	<b>1</b>
	Jochen Schellinger, Philipp Berchtold und Kim Oliver Tokarski	
<b>2</b>	<b>Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen</b> .....	<b>11</b>
	Philipp Bigler, Marcel Roth, Kim Oliver Tokarski und Marie Brechbühler Pešková	
<b>3</b>	<b>Lean-Administration – Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung in Schweizer Organisationen</b> .....	<b>31</b>
	Fabian Schüpbach und Daniel Burda	
<b>4</b>	<b>Internationalisierungsstrategien von Industrieunternehmen</b> .....	<b>59</b>
	David Bucher und Kim Oliver Tokarski	
<b>5</b>	<b>Zukunftsfähige Vertriebsorganisationen und -modelle für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr in der Schweiz</b> .....	<b>83</b>
	Irina Schneider und Jochen Schellinger	
<b>6</b>	<b>Nachhaltige Finanzierung von Social Enterprises</b> .....	<b>109</b>
	Eric Postler, Stefan Gerber, Christoph Köpp und Kim Oliver Tokarski	
<b>7</b>	<b>Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung</b> .....	<b>133</b>
	Monika Gerber und Jochen Schellinger	
<b>8</b>	<b>Open Innovation in Krisen</b> .....	<b>155</b>
	Eric Postler und Jochen Schellinger	
<b>9</b>	<b>Rebranding of a Mobile Service Provider</b> .....	<b>185</b>
	Brent Bleichenbacher, Sofia Randow, Zoé Waldenmeyer und Engelbert Weiss	

---

<b>10 Optimierung des Customer Relationship Managements in B2B-Märkten</b> .....	207
Alina Kurt, Oliver Jan Glauser und Engelbert Weiss	
<b>11 Teilzeitarbeit auf mittlerer Kaderstufe – eine spezielle Herausforderung im Krankenhaus</b> .....	225
Claudia Aebi, Reto Kühni, Pascal Suri und Jochen Schellinger	
<b>12 Automatisierte Kollaboration und Prozesse in der Softwareentwicklung – Wandel von Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur</b> .....	259
Jasmin Fluri und Klaus-Georg Deck	
<b>13 „Software is Eating the World“</b> .....	285
Marco Hofmann und Ernst Menet	
<b>14 Digitalisierung: Herausforderungen und Handlungsoptionen für den Vertrieb im B2B-Markt.</b> .....	303
Reto Kühni, Pascal Suri und Etienne J. Rumo	
<b>15 Ein Schweizer Think Tank für Verhaltensökonomie</b> .....	345
Manuela Jäggi und Alexander W. Hunziker	
<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b> .....	367



---

# Strategie und Struktur: Organisationsgestaltung im strategischen Kontext

1

Jochen Schellinger, Philipp Berchtold und Kim Oliver Tokarski

---

## Zusammenfassung

Vier strategierelevante Strukturgestaltungsbereiche bilden den systematischen Rahmen für den theoretischen und empirischen Zugang zur strategischen Organisation von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen. Das zugrunde liegende Strategie- und Strukturverständnis sieht sich in der Tradition der Fit-Konzepte des Strategischen Managements, respektive der strategischen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Die im Band enthaltenen Beiträge zur strategischen Unternehmensentwicklung sowie zur strategischen Gestaltung der Aufbauorganisation, der Prozesse, informatorischer Basisstrukturen und zu verhaltensökonomischen Grundfragen werden zusammengefasst und in einer Gesamtschau dargestellt.

Der Zusammenhang von **Strategie und Struktur** bei Unternehmen und Non-Profit-Organisationen (NPO) ist schon seit der frühen Entstehungsphase strategischer Planungsansätze in den 60er Jahren ein grundlegendes ökonomisches Forschungs- und Gestaltungsfeld. Dieses hat sich perspektivisch im Laufe der Jahre von ursprünglich

---

J. Schellinger (✉)

Masterstudiengang Business Administration, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

P. Berchtold

Bachelorstudiengang Betriebsökonomie, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: philipp.berchtold@bfh.ch

K.O. Tokarski

Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

einseitigen Kausalitätsbetrachtungen im Sinne von Chandlers „Structure-follows-Strategy“-Paradigma über Ansoffs Interdependenzpostulat von Strategie und Struktur hin zu ganzheitlichen Kontingenzbetrachtungen in Form der heute geläufigen Umwelt-Unternehmens-Fit-Modelle des Strategischen Managements entwickelt (Bea und Haas 2015, S. 17 ff.). Den beiden Gestaltungsbereichen Strategie und Struktur kommt in diesen neueren Modellen nach wie vor eine zentrale Bedeutung zu, sie werden aber in einen breiteren Gesamtkontext anderer strategisch relevanter Komponenten wie Ressourcen- und Potenzialausstattung, kulturelle und ethische Rahmensetzungen, funktionale Gegebenheiten und Optionen sowie Systemlösungen im Sinne eine Erweiterung der Stimmigkeitsperspektive eingebettet. Auch das Konzept einer „strategischen Organisation“, das Scholz bereits 1997 entwickelt hat (Scholz 1997), geht von dieser ganzheitlichen Sicht auf das Funktionieren von Organisationen aus und stellt umweltbedingte Vitalisierungs- und Virtualisierungserfordernisse in den Mittelpunkt, die sich in strategischen Prinzipien der integrierten Strategie- und Strukturgestaltung niederschlagen. Einer erweiterten strategischen Fit-Perspektive entspricht auch das Verständnis von „strategischer Organisation“, das 20 Jahre nach der Veröffentlichung des Ansatzes von Scholz dem vorliegenden Herausgeberband zugrunde liegt.

**Strategische Organisation** steht hier für ein strategiekonformes und integratives Management von Unternehmen, Verwaltungs- und Non-Profit-Organisationen (Unternehmens-/Organisationsentwicklung als strategischer Rahmen) in Bezug auf die hierarchischen Basisstrukturen, die Organisation von Kernprozessen und Informationsstrukturen und hinsichtlich wichtiger sozialer, beziehungsweise verhaltensökonomischer Grundlagen. Diese vier strategierelevanten Strukturgestaltungsbereiche sind der Ausgangspunkt für die Identifikation und Behandlung von zugehörigen Einzelaspekten der strategischen Organisation aus theoretischer und empirischer Sicht. Sie reichen von fundamentalen Betrachtungen, etwa zur Erfolgsrelevanz schlanker Verwaltungsstrukturen oder zentraler und dezentraler Führungsstrukturen, über die Behandlung von Prozessgestaltungsfragen im Strategie-, Innovations-, Marketing-, Finanz- und Personalbereich bis hin zur Ausgestaltung spezifischer Informationsstrukturen und der Entwicklung und Berücksichtigung ökonomischer Verhaltensmodelle im Management von Organisationen.

Die **strategische Unternehmensentwicklung** kann als ganzheitlicher Rahmen für die strategiekonforme und strategieprägende Umsetzung von Organisationsentscheidungen betrachtet werden. Organisation ist in diesem Kontext als Gesamtheit der Strukturlösungen eines Unternehmens oder einer NPO, respektive als Unternehmen(-sstruktur) „an sich“ zu verstehen. Die Gesamtheit aller strukturellen Lösungen ist damit Gegenstand strategischer Entwicklungsentscheidungen für Unternehmen und NPO. Der 2. Beitrag des Bandes widmet sich daher auch einer eingehenden Analyse von Bedeutung, Stand und Entwicklungstendenzen der Unternehmensentwicklung mit Bezug auf den Landeskontext Schweiz. Unternehmensentwicklung wird hier als langfristiges Überlebenskonzept gesehen, das kontinuierlich implementiert werden muss. Unter Bezugnahme auf den Megatrend Digitalisierung werden direkte und indirekte Einflussphären für die Unternehmensentwicklung aufgezeigt, die sich etwa in Form veränderter Machtverhältnisse

und Mitarbeiterverhaltensweisen niederschlagen. In diesem Zusammenhang steht Unternehmensentwicklung für das „aktive Validieren von Opportunitäten in allen Geschäftsfeldern zur langfristig erfolgreichen Unternehmenspositionierung“ (Volken 2016). Hinsichtlich des Digitalisierungstrends wäre eine entwicklungsbezogene Fragestellung also: „Welche Opportunitäten ergeben sich aus dem Trend für die Leistungsangebote einer Organisation und wie können diese für eine Verbesserung der langfristigen Wettbewerbssituation erschlossen werden?“ Die Unternehmensentwickler in persona nehmen hierbei selbstredend eine wichtige Rolle ein, indem sie die Strategieprozesse größtenteils gestalten, begleiten und Entscheidungsgrundlagen vorbereiten. Die formelle Entscheidungsmacht liegt zwar meist bei der Geschäftsleitung einer Organisation, jedoch ist der informelle Einfluss des Unternehmensentwicklers durch seine Tätigkeiten hoch.

Im Zusammenhang mit der strategischen Ausgestaltung der hierarchischen Basisstrukturen von Organisationen werden drei Themenstellungen vertieft. Zunächst wird der **anhaltende Trend zur Verschlankung** indirekter Leistungsbereiche aufgegriffen. **Lean Administration** ist angesichts vor allem währungsbedingt überbordender Kosten im Verwaltungsbereich eine wichtige Lösungsstrategie für verwaltungslastige Unternehmen und NPO. Der dritte Beitrag untersucht deshalb empirisch eingehend, welche **Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung** solcher Leankonzepte in Schweizer Unternehmen und NPO zum Tragen kommen. Unternehmen aller Größen und Branchen sind, auch losgelöst vom Aspekt der Währungskursschwankungen, in Zeiten globalisierter Märkte zunehmend gefordert, effizienter, flexibler und kostengünstiger zu operieren, was eine konsequente Förderung wertschöpfender Aktivitäten sowie ein hohes Maß an Kundenorientierung voraussetzt. Ein damit einhergehender Administationsoptimierungsansatz verspricht sowohl kleinen und mittleren Unternehmen als auch Großkonzernen weltweit Lösungen im Hinblick auf mehr Effizienz in ihren Verwaltungstätigkeiten. Die Implementierung von Lean Administration führt Beobachtungen zu Folge jedoch nicht immer im ersten Schritt zum Erfolg in einer Organisation. Trotz des enormen Potenzials, das die Optimierung administrativer Tätigkeiten zur Erhaltung und zum Ausbau der Zukunftsfähigkeit einer Organisation bietet, adressiert die Forschung die Anwendung der Lean-Management-Prinzipien in diesem Kontext bisher wenig. Die empirische Studie nimmt sich dieser Forschungslücke an und untersucht ausgehend von bisherigen Erkenntnissen der Lean-Management-Forschung die Widerstände und Erfolgskriterien beim Einsatz des Konzepts in Schweizer Organisationen. Basierend auf der Analyse der empirisch gewonnenen Daten werden Empfehlungen formuliert, um Unternehmen bei der Einführung von Lean Administration zu unterstützen. Die Studie zeigt auf, dass auch im Kontext von administrativen Organisationsbereichen Aspekte der Führung, Kommunikation und Mitarbeiterakzeptanz als kritische Erfolgsfaktoren einer Lean-Administration-Implementierung aufgefasst werden müssen. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung bestätigen grundsätzlich frühere Forschungsergebnisse zu Lean Management und zeigen Parallelen zu diesen auf.

Die Frage nach einer zentralen oder dezentralen Ausgestaltung von marktbezogenen Unternehmenseinheiten und -prozessen wird im vierten Beitrag gestellt. Hintergrund

sind dabei **Internationalisierungsstrategien von Industrieunternehmen**. Die empirische Analyse thematisiert diese Strategien mit Fokus auf das Marketing und den Vertrieb in Schweizer Industrieunternehmen. Ausgehend von einer theoretischen Aufarbeitung des Kontextes wurden im Rahmen der empirischen Studie acht Fallstudien auf der Basis qualitativer Experteninterviews entwickelt, um Hinweise auf praxisrelevante Erfolgsfaktoren im Untersuchungskontext zu liefern. Im Ergebnis zeigte sich eine hohe Markt- und Kundenorientierung der befragten Unternehmen im Kontext ihrer Internationalisierungsvorhaben. Die Auswahl der Zielmärkte und die Organisationsgestaltung wurden sorgfältig vorgenommen. Im Rahmen des Marketings wurde eine marktspezifische Anpassung des Marketing-Mix an lokale Bedürfnisse realisiert. Die Nähe zum Kunden war für die analysierten Unternehmen von zentraler Bedeutung. So ließ sich bei den Unternehmen eine starke Dezentralisierung des Vertriebs durch eigene Niederlassungen in den Zielmärkten erkennen. Kulturelles Wissen und Netzwerkzugänge erlangten die Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und Mitarbeitenden. Ein zentrales Ziel der Unternehmen zur Komplexitätsbewältigung der Internationalisierung war die gezielte Förderung der formellen und informellen Netzwerke. Der Aufbau von informellen Netzwerkorganisationen konnte als zentraler Erfolgsfaktor identifiziert werden.

Ebenfalls vertriebsorientiert ist der fünfte Beitrag, der sich mit der konkreten Ausgestaltung **zukunftsfähiger Vertriebsorganisationen und -modelle für den persönlichen Vertrieb** auseinandersetzt. Ein weiteres Spezifikum der Untersuchung ist die Bezugnahme auf den weltweit als mustergültig betrachteten öffentlichen Verkehr in der Schweiz. Ausgangspunkt für den Beitrag ist die Tatsache, dass der Vertrieb im öffentlichen Verkehr (ÖV) in der Schweiz vor einer großen Herausforderung steht. Es zeichnet sich ab, dass durch die Digitalisierung und die steigenden Kundenbedürfnisse die bisher erfolgreichen und bekannten Vertriebsorganisationen und -modelle grundlegend überdacht werden müssen. Es wird ein zukunftsfähiges Modell für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr entwickelt. Das Modell wurde theoriebasiert mithilfe des Business Modell Canvas (BMC) konzipiert und vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der durchgeführten empirischen Studie im Schweizer Kontext modifiziert. Das empirisch fundierte Modell zeigt auf, wie der persönliche Vertrieb im ÖV in der Zukunft ausgestaltet werden kann, um den identifizierten veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Der größte Themenblock des vorliegenden Bandes (Beiträge 6–11) befasst sich mit Fragestellungen zur Strukturierung grundlegender Abläufe, respektive der Organisation von Kernprozessen in Unternehmen und NPO. Darin spiegelt sich auch die Gewichtsverlagerung der gestaltungsorientierten organisationalen Leitidee in den letzten Jahrzehnten weg von der traditionellen Aufbau- hin zur ganzheitlichen Prozessorganisation wider. Beitrag sechs widmet sich zunächst dem Finanzierungsprozess in sozialen Geschäftsbereichen. Es erfolgt eine empirische Bestandsaufnahme **nachhaltiger Finanzierungen von Social Enterprises** in der Schweiz. Wirtschaftlich-gesellschaftliche Märkte stehen vor großen Herausforderungen bei der Befriedigung sozialer Bedürfnisse und der Produktion sozialer Werte wie beispielsweise einer Integration von benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt. Gleichmaßen lassen sich in diesem Kontext oft Externalisierungseffekte

wirtschaftlichen Handelns und in der Konsequenz auch Marktversagen in sozialen und ökologischen Bereichen feststellen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen verfolgen Social Entrepreneure und Social Enterprises (bzw. Social Businesses) die Mission, gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Behebung von Marktversagen. Herausfordernd ist dabei eine langfristige Sicherstellung des Betriebs und der Existenzsicherung. Um die Langlebigkeit von Social Enterprises sicherzustellen, ist eine nachhaltige Finanzierung unumgänglich. Sie stellt zugleich eine der größten Herausforderungen dar, da Social Enterprises oftmals mit dem Problem konfrontiert sind, keine oder aber eine tendenziell tiefere monetäre Rendite im Vergleich zu regulären Unternehmen aufzuweisen. Zentrale Ergebnisse der Untersuchung von Finanzierungsaspekten und -prozessen sind das Fehlen einheitlicher Terminologien, die Notwendigkeit der Erreichung einer Double-Bottom-Line sowie die ungenügende Transparenz des sozialen Marktes im Schweizer Kontext. Basierend auf den Ergebnissen werden sechs Handlungsempfehlungen abgegeben und aufgrund ihrer voraussichtlichen Wirkung und Umsetzungsdauer priorisiert.

Der siebte Beitrag hat die Ausgestaltung von Strategieprozessen zum Gegenstand. Die Betonung liegt dabei auf der Identifikation von **Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung** unter Einbezug von Erkenntnissen der Strategieprozessforschung. Auf Grundlage der Ergebnisse werden Konsequenzen für die Eidgenössische Steuerverwaltung abgeleitet. Strategische Prozesse sind als Kernprozesse der Unternehmensführung eine wichtige Voraussetzung für die strategische Strukturierung und die systematische Umsetzung von Strategien in Unternehmen. Die Implementierung von Strategien ist für privatwirtschaftliche Organisationen bereits sehr anspruchsvoll. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist dies aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen vielfach noch herausfordernder, da neben den organisationalen Restriktionen noch Ansprüchen aus der Politik und seitens einer interessierten Öffentlichkeit Rechnung getragen werden muss. Es wird deshalb der Fragestellung nachgegangen, wie eine Strategie in der öffentlichen Verwaltung möglichst erfolgreich umgesetzt werden kann. Untersucht wird, inwieweit kontextabhängige Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung identifiziert werden können und wie diesen entsprochen werden kann. Methodisch erfolgt dies auf der Grundlage einer konzeptionellen Voranalyse von Erkenntnissen der Strategieprozessforschung und anhand einer qualitativen Einzelfallstudie für die Eidgenössische Steuerverwaltung in Verbindung mit einer teilnehmenden Beobachtung.

Der achte Beitrag „**Open Innovation in Krisen**“ hat eine empirische Analyse der Schweizer Energiebranche zum Gegenstand, in der untersucht wird, ob und wie offene Innovationsprozesse bei der Bewältigung von Krisen genutzt werden können. Innovationen und Krisen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblicherweise losgelöst voneinander behandelt, wobei Innovationen mit Begriffen wie „Neuheit“ oder „Wachstum“ in einen positiven Zusammenhang gebracht werden, während man Krisen dem entgegenstehend mit „Insolvenz“ und „Rückgang“ negativ assoziiert. Unternehmen, die sich in einer Krise befinden, stehen vor der Herausforderung, den Fortbestand des

Unternehmens zu sichern. Der Open Innovation-Ansatz kann dabei als Innovationskonzept eine wichtige Rolle spielen. Das Konzept geht auf Henry Chesbrough (2003) zurück und befasst sich mit der Integrationsmöglichkeit externer Quellen in den Innovationsprozess, um Innovationsvorhaben effektiver, effizienter und kostengünstiger umzusetzen. Dies kann in einer Krise einen wichtigen Beitrag zur Initiierung und Bewältigung erforderlicher Veränderungen leisten. Die Anwendung von Open Innovation-Ansätzen in schweizerischen Unternehmen der Energiebranche wurde hierfür eingehend untersucht. Ergebnisse der Analyse auf der Basis von qualitativen Expertenbefragungen sind die Identifikation von Herausforderungen und von Implementierungsmöglichkeiten für ein „offenes“ Innovationsmanagement in kritischen Phasen der Unternehmensentwicklung.

Beitrag 9 analysiert die Erfolgswirksamkeit und Konsequenzen des **Rebranding eines Schweizer Mobilfunkanbieters**. Das globale Telekomgeschäft ist eine dynamisch wachsende und milliardenschwere Branche, die durch einige wenige aggressiv im Wettbewerb stehende Anbieterunternehmen gekennzeichnet ist. Die Komplexität der Marktsituation macht eine fundierte strategische Positionierung überlebenswichtig. Der Schweizer Telekommunikationsmarkt hat drei Hauptakteure, von denen einer in jüngster Zeit wesentliche strukturelle und strategische Veränderungen durchlaufen hat. Das Unternehmen stand über Jahre im eher auf Loyalität ausgerichteten Schweizer Kundenmarkt in intensivem Wettbewerb mit den etablierteren Anbietern, konnte aber im Zeitablauf seine Marktposition nicht wie geplant ausbauen. Nach mehreren Änderungen in der Eigentümerstruktur des Unternehmens wurde beschlossen, zur Neupositionierung auch den Firmennamen zu ändern. Es wurde in Folge ein umfassender Corporate-Rebranding-Prozess durchgeführt. Diese Veränderung hinterließ deutliche Spuren im Schweizer Telekommunikationsmarkt und sorgte landesweit für Schlagzeilen. Die neue Markenstrategie wurde sowohl kritisiert als auch gelobt. Inwieweit das Rebranding tatsächlich auch bei den avisierten Zielgruppen angekommen ist, war Gegenstand einer empirischen Analyse zur Erfolgswirksamkeit des Repositionierungsprozesses.

Der 10. Beitrag widmet sich dem **Customer Relationship Management (CRM) in Business-to-Business-Märkten (B2B)**. Er befasst sich mit B2B-Unternehmen, die aktiv ein Customer Relationship Management betreiben. Das Hauptziel eines CRM, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern, ist für viele Unternehmen der Auslöser dafür, sich mit dem Ansatz eingehender auseinanderzusetzen. CRM-Prozesse werden in der Praxis sehr unterschiedlich und vielfach zu wenig konsequent gehandhabt. Dem Kunden wird oftmals nur ansatzweise die ihm im CRM vorgegebene Wichtigkeit beigemessen. Durch mangelhafte Umsetzungsprozesse und eine fehlende Kundenorientierung gehen den Unternehmen häufig wichtige Opportunitäten in den Bereichen Akquisition, Datenpflege, Potenzialerkennung und einer effizienten Nachfassung verloren. Diese Implementierungslücken gilt es zu analysieren und das CRM dann anhand der Resultate konsequenter sowie stärker prozessgetrieben anzuwenden. Mittels eines standardisierten Analyse-Vorgehens wurden in den untersuchten Unternehmen die aktuelle Lage sowie die gewünschte Situation systematisch miteinander verglichen. Damit ein CRM erfolgreich in einem Unternehmen umgesetzt werden kann, genügt es nicht, den angestrebten Sollzustand nur mit



der Geschäftsleitung abzustimmen. Stattdessen müssen eine Reihe weiterer Faktoren ebenfalls miteinbezogen werden, die summarisch als sieben Erfolgsfaktoren der Implementierung eines CRM zusammengefasst werden können. Die Gestaltungsempfehlungen werden nach kurz-, mittel- und langfristigem Zeithorizont differenziert. Deren konsequente Umsetzung soll die Geschäftsleitungen der analysierten Unternehmen in ihrem Bestreben unterstützen, dem CRM sowie den Kunden die ihnen zugeordnete Rolle im Rahmen einer strategischen und prozessgesteuerten Kundenorientierung zukommen zu lassen.

Im 11. Beitrag geht es um den Kernprozess der Arbeitszeitgestaltung in NPO-Organisationen, genauer gesagt, um den **Einsatz von Teilzeit auf mittlerer Kaderstufe in Spitälern**. Die Mehrheit der Schweizer Studienabgänger in der Medizin wünscht sich eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und möchte Teilzeit arbeiten können. Als Expertenorganisationen sehen sich Spitäler bei der Organisationsgestaltung bei Oberärzten zunehmend mit diesem Thema konfrontiert und müssen dabei die speziellen Arbeitsabläufe, die Patientenversorgung, aber auch den Fachkräftemangel berücksichtigen. Im ersten Teil des Beitrags wird auf das Thema Arbeitszeitmanagement und Teilzeit in Spitälern eingegangen. Dabei werden aktuelle Untersuchungen aus der EU und der Schweiz einbezogen. Wie dieser deduktive Teil zeigt, werden flexible Arbeitszeitmodelle durch eine Reihe unterschiedlicher Faktoren beeinflusst. Es folgt anschließend eine empirische Bestandsaufnahme der Arbeitssituation in neun Deutschschweizer Spitälern durch eine qualitative Datenerhebung bei Chefärzten und HR-Vertretern. Dies erlaubt die Berücksichtigung der beiden zentralen Sichtweisen auf die Teilzeit in jedem untersuchten Spital. Auf der Grundlage einer Integration der theoretischen und empirischen Erkenntnisse werden dann unterschiedliche Handlungsfelder- und Handlungsempfehlungen zum Thema Teilzeit bei Oberärzten in Schweizer Spitälern abgeleitet.

Im strategischen Kontext bekommen Fragen der Gestaltung von Informationsinfrastrukturen und Informationsprozessen eine zunehmend wichtigere Relevanz. Beitrag 12 befasst sich vor diesem Hintergrund mit der **automatisierten Kollaboration und Prozessen in der Software-Entwicklung**, die zum Wandel von Unternehmenskulturen und Unternehmensstrukturen führen. Dem entsprechend werden die Auswirkungen von Prozessautomatisierungen auf die Organisation in Softwareentwicklungsunternehmen untersucht. Im Gegensatz zum klassischen Verständnis einer rein funktionalen Unternehmensorganisation wird „DevOps“ (Development of IT-Operations) als Prozessverbesserungsansatz in Softwareunternehmen vorgestellt, bei dem das Prinzip der Agilität auf die gesamten Wertschöpfungsprozesse der Softwareentwicklung übertragen wird. Neben einer primär technisch orientierten, durchgängigen Automatisierung dieser Prozesse sind weitere Maßnahmen für die Umsetzung notwendig. Dies betrifft die Methodologie der Softwareentwicklung selbst (Feature Driven/Lean Software Development), aber genauso organisatorische und kulturelle Veränderungen im Unternehmen, wie die Bildung von funktionsübergreifenden, kollaborativ organisierten Teams, die Übertragung von Verantwortung auf Team- und Mitarbeiterebene bis hin zu neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden, aber auch an die Projektleitung und an das Management.

„Software is Eating the World“ lautet das markante Intro des 13. Beitrags. Dahinter verbirgt sich eine Analyse der **Implementierung von bimodalen IT-Ansätzen**. Die sich ändernden Rahmenbedingungen durch neue Technologien und Softwarelösungen erhöhen den Wettbewerbsdruck in vielen Branchen. Um langfristig bestehen zu können, sind Innovationen notwendig. Dazu werden flexible Vorgehensweisen und Organisationen benötigt, welche aber auch mit bestehenden Strukturen und Abläufen von Großunternehmen kompatibel sind. Die bimodale IT bietet einen Ansatz, diese diametralen Ansprüche gleichermaßen zu befriedigen. Anhand eines Praxisbeispiels wird die Implementierung einer bimodalen IT kritisch betrachtet und mit Experten von Drittunternehmen validiert, um konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Etablierung der bimodalen IT in einem Großunternehmen erfordert eine Transformation der Organisation und der Arbeitsweisen. Für diese komplexe Transformation konnten sechs Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

**Vertriebsbezogene Herausforderungen und Handlungsoptionen aufgrund der zunehmenden Digitalisierung** stehen im Mittelpunkt des 14. Beitrags, der diesen Aspekt für B2B-Märkte untersucht und am Beispiel der marktführenden Unternehmen Swisscom (Schweiz) AG und Schweizerische Post konkretisiert. Digitalisierung verändert Unternehmenskulturen und -strukturen und ermöglicht völlig neuartige Geschäftsmodelle. Allerdings haben heute die wenigsten Unternehmen konkrete Vorstellungen, wie sie mit dem Thema umgehen sollen. Dies erschwert insbesondere den Absatz von digitalen Lösungen im B2B-Markt, welcher in der Schweiz vor allem durch KMU dominiert wird. Unternehmen vertreten generell die Meinung, dass dadurch die Bedeutung des Vertriebs von B2B-Lösungen in Zukunft zunehmen wird, wobei offen bleibt, wie dieser sich zu organisieren hat. Im ersten Teil dieses Beitrages werden die Themen Digitalisierung und B2B-Markt sowie B2B-Vertrieb behandelt. Dabei kann aufgezeigt werden, dass es für den B2B-Vertrieb im Rahmen der Digitalisierung im Wesentlichen vier Wirkungsebenen gibt. Im zweiten Teil des Beitrags folgt eine qualitative Bestandsaufnahme bei Vertriebsexperten der zwei Schweizer Großunternehmen, die digitale Lösungen an KMU vertreiben. Die Kombination von Theorie und Empirie erlaubt es, wichtige Handlungsfelder und Handlungsoptionen für den Vertrieb von digitalen Lösungen im B2B-Markt Schweiz aufzuzeigen, welche auch auf andere Unternehmen übertragen werden können.

Der 15. und letzte Beitrag schließlich widmet sich verhaltensbezogenen Aspekten der strategischen Organisation auf einer Makroebene. Es geht hierbei primär um die Gestaltung von Rahmenbedingungen zur Schaffung strategischer Potenziale für eine Reihe von Schweizer Unternehmen. Empfohlen und begründet wird die **Bildung eines Schweizer Think Tank für Verhaltensökonomie**. Darüber hinaus wird auch hinterfragt, wie ein solcher Think Tank organisiert sein könnte. Das „Behavioural-Insights-Team“ (mit dem Übernamen „Nudge Unit“) ist eine Organisation, welche die britische Regierung und Verwaltung bei der Gestaltung von Maßnahmen und Gesetzen berät und sich dabei auf Erkenntnisse der Verhaltensökonomie stützt. Die Verhaltensökonomie untersucht, warum der Mensch oft Entscheide fällt, die nicht in seinem eigenen Interesse liegen, und wie er



zu besseren Entscheidungen ohne Verbote und ohne Preismechanismen angeregt werden kann. Diese Anregung wird „Nudge“, respektive „Schubsen“ genannt. Der Beitrag zeigt auf, dass es auch für die Schweiz wichtig und attraktiv wäre, ein analoges Beratungsteam zu haben. Die Gründung einer Schweizer Nudge Unit als unabhängiges Institut wird als möglich und wünschenswert erachtet, wobei aber noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden muss. Das Resultat basiert auf einer eigenständigen konzeptionellen Analyse und Interviews mit sechs herausragenden Persönlichkeiten aus Politik, Forschung und Wirtschaft.

Die im Band enthaltenen Beiträge decken damit ein sehr breites Spektrum an hochaktuellen Themenstellungen zur strategiebasierten Strukturgestaltung in Unternehmen und NPO ab. Die Zusammenstellung ist auch als grundlegender Beitrag zur empirischen Fundierung von praktischen Gestaltungsfragen im Markt- und Arbeitsalltag von Unternehmen und breiter ausgerichteten Organisationen sowie öffentlichen Institutionen gedacht. Für die Schweiz gibt es in nahezu allen angeschnittenen Teilbereichen hierfür nur in eingeschränktem Umfang empirisches Material. Da der Schweizer Kontext sich in hohem Maße auch mit den Rahmenbedingungen anderer hoch innovativer und hoch entwickelter Volkswirtschaften deckt, dürften die Resultate zudem für Unternehmen in den Ländern Europas und in Übersee von Interesse sein, insbesondere auch dann, wenn diese sich mit einer potenziellen Geschäftsausweitung oder Vertiefung ihrer Aktivitäten in den Schweizer Märkten befassen.

---

## Literatur

- Bea, F. X., & Haas, J. (2015). *Strategisches Management* (7. Aufl.). Konstanz: UVK.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Scholz, C. (1997). *Strategische Organisation; Prinzipien zur Virtualisierung und Vitalisierung*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Volken, B. (Leiter Risk and Compliance Visana Services AG). (2016). Volken zur Unternehmensentwicklung der Visana, Interview vom 08.04.2016.

## Bedeutung, Stand und Entwicklungstendenzen

Philipp Bigler, Marcel Roth, Kim Oliver Tokarski und Marie Brechbühler Pešková

---

### Zusammenfassung

Um langfristig überleben zu können, muss sich ein Unternehmen laufend weiterentwickeln. Die Digitalisierung als Megatrend beeinflusst die Unternehmen nicht nur direkt, sondern auch indirekt, indem sich beispielsweise das Mitarbeiterverhalten oder Machtverhältnisse verändern. Unternehmensentwicklung ist eine aktive Bewertung von Gelegenheiten in allen aktuellen sowie möglichen zukünftigen Geschäftsfeldern zur langfristigen und erfolgreichen Positionierung des Unternehmens. Die Unternehmensentwickler nehmen dabei eine wichtige Rolle ein, indem sie Strategieprozesse größtenteils gestalten, begleiten und Entscheidungsgrundlagen vorbereiten. Die Entscheidungskraft liegt zwar meist bei der Geschäftsleitung, jedoch ist der informelle Einfluss des Unternehmensentwicklers durch seine Tätigkeiten hoch.

---

P. Bigler (✉)  
Köniz, Schweiz  
E-Mail: philipp\_bigler@hotmail.com

M. Roth  
Münsingen, Schweiz  
E-Mail: marcel.roth@hotmail.com

K.O. Tokarski · M. Brechbühler Pešková  
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

M. Brechbühler Pešková  
E-Mail: marie.brechbuehler@bfh.ch

## 2.1 Einleitung

„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann“ (Charles Darwin). Auch wenn dieses Zitat von Charles Darwin über 100 Jahre alt ist, hält diese Aussage selbst in der heutigen Zeit stand. Für Unternehmen ist sie durch die technologischen Fortschritte und die Dynamik der Umwelt sogar von zentraler Bedeutung.

Der Wandel kann im Bereich der Unternehmensentwicklung als Voraussetzung für Stabilität genannt werden (Rüegg-Stürm 2003). Die Unternehmen müssen imstande sein, sich der verändernden Umgebung anpassen zu können, um ihr Unternehmen nachhaltig zu sichern und langfristig überleben zu können. Neben dem technologischen Wandel ist auch die Globalisierung mitverantwortlich dafür, dass den Unternehmen immer weniger Zeit zur Veränderung bleibt. Durch den Technologiewandel und die Globalisierung haben die Herausforderungen in Sachen Bewältigung von Komplexität und interkultureller Zusammenarbeit zugenommen (Doppler und Lauterburg 2014). Allgemein haben Unternehmen deshalb immer weniger Zeit Veränderungsbedarf zu erkennen und den Wandel zu realisieren.

Sich zu entwickeln ist für ein Unternehmen Teil des Chancen- und Risikomanagements. Eine potenzielle Krise kann verhindert werden, wenn zukünftige Umweltveränderungen antizipiert und die nötigen Vorkehrungen getroffen werden. Bei der Anwendung des Krisenmanagement-Kreislauf-Konzepts von Herbst (1999) mit den vier Phasen „Vorbeugung“, „Vorbereitung“, „Bewältigung“ und „Nachbearbeitung“ kann die Unternehmensentwicklung klar der Vorbeugung zugewiesen werden. Die Unternehmensentwicklung ist Teil des Chancen- und Risikomanagements, da sie sich nebst Risiken auch mit potenziellen Chancen befasst. Sich nicht weiterzuentwickeln kann zudem die größte Gefahr für ein Unternehmen darstellen.

Der Begriff „Unternehmensentwicklung“ wird in den unterschiedlichsten Kontexten benutzt und es besteht dafür keine einheitliche Definition, welche flächendeckend anerkannt ist. Folglich besteht nicht eine zentrale Theorie, sondern viele verschiedene Theorien, welche aufgrund von unterschiedlichen intellektuellen Traditionen auf unterschiedlichen Kontinenten und verschiedenartigen Forschungsmethoden voneinander abweichen (Pettigrew et al. 2001, S. 698).

„Unternehmensentwicklung sichert die Lebens- und Zukunftsfähigkeit (Gewinn, Liquidität) dadurch, dass sie nachhaltig wahrgenommenen Nutzen (Perceived Value) für Kunden schafft und knüpft dabei an die eigene Kernidentität (Kernkompetenzen) an“ (Heitger und Serfass 2015, S. 12). Diese Definition fokussiert stark auf die Notwendigkeit der Entwicklung des Unternehmens, um langfristig überleben zu können. Zudem deckt die Definition einerseits die Außenorientierung ab und andererseits die Wichtigkeit der eigenen Kompetenzen.

## 2.2 Theoretische Grundlage

Nebst systemorientierten Ansätzen, wie jenem von Heitger und Serfass (2015), versucht eine Vielzahl von Autoren, die Unternehmensentwicklung anhand von phasen- oder praxisorientierten Ansätzen zu erklären. Bei den phasenorientierten Ansätzen steht die Entwicklungsphase des Unternehmens klar im Vordergrund. Je nach Phase entstehen mögliche Handlungsoptionen, welche verfolgt werden sollten. Mit den neueren, systemorientierten Ansätzen wird nicht nur eine bestimmte Sichtweise eingenommen, vielmehr wird versucht, das ganze System auf einmal im Sinne einer holistischen Ansicht zu betrachten. Da ein Unternehmen nur einen Teil eines Systems bildet, müssen sämtliche Aspekte des Unternehmens sowie dessen Umfeld angesehen werden, um sich entwickeln zu können. Im Vergleich zu den anderen beiden Ansätzen sind praxisorientierte Ansätze deskriptiv, nicht normativ. Sie zeigen auf, wie die Unternehmensentwicklung ausgeführt wird und nicht, wie sie sein sollte.

Um sich neuen Rahmenbedingungen anzupassen, reichen inkrementelle Verbesserungen der Produkte und Dienstleistungen oft nicht aus; auch das Überarbeiten der Strategie, der Strukturen und der Prozesse sind notwendig (Angwin et al. 2009, S. 74). Viele Unternehmen sind jedoch in einem reaktiven Entwicklungsprozess „gefangen“ (Kunc und Bhandari 2011). Sie ergreifen also nicht proaktiv potenzielle Chancen, um sich zu verändern, sondern reagieren auf Umweltveränderungen, welche bereits geschehen sind. Kurzfristige Probleme, welche durch Wirtschaftskrisen entstehen, sind somit häufig ein stärkerer Antrieb zur Anpassung der Strategie als antizipierte Chancen und Risiken (Kunc und Bhandari 2011, S. 1343).

Mit der zunehmenden Wichtigkeit der Unternehmensentwicklung hat in den letzten Jahren auch die Funktion des Unternehmensentwicklers bzw. der Unternehmensentwicklerin an Bedeutung gewonnen (im weiteren Verlauf der Ausarbeitung des Kapitels wird die maskuline Form verwendet, wobei in der Funktion „Unternehmensentwickler“ immer die weibliche und männliche Ausprägung der Funktion zu verstehen ist). Dies ist die Folge von zunehmender Unsicherheit, Umweltdynamik und Komplexität, die Managemententscheidungen auf strategischer Ebene erschweren und den Aufbau einer spezialisierten Funktion rechtfertigen (Menz und Collischonn 2010, S. 69). Durch die Vielzahl verschiedener Aktivitäten, wie beispielsweise dem Initiieren, Reflektieren und Implementieren der Strategie, stehen die Unternehmensentwickler in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung sowie mit internen und externen Parteien, was ihre Rolle höchst anspruchsvoll macht. Ein großer Umfang an Erfahrungen und Fähigkeiten, andere zu beeinflussen und zu überzeugen, sind Grundvoraussetzungen für diese Rolle. Somit vereinen Unternehmensentwickler die Tätigkeiten von Vermittlern, Beratern und Machern (Angwin et al. 2009, S. 81 f.; Timothy et al. 2007, S. 84 ff.).

Die Unternehmensentwickler prägen die Strategie und die Entwicklung des Unternehmens wesentlich mit, da sie über unternehmenswichtige Informationen verfügen und in enger Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgern der höchsten Stufe stehen.

Die zugeteilten Kompetenzen sowie die Einbettung der Funktion (der Unternehmensentwicklung) in die Aufbau- und Ablauforganisation sind entscheidend für den Einfluss des Unternehmensentwicklers (Brunsman et al. 2011, S. 43 ff.). Er kann sogar als eine Art „Mini-CEO“ bezeichnet werden, der sich primär auf die Unternehmensstrategie konzentriert (Menz und Collischonn 2010, S. 69).

Das Thema Unternehmensentwicklung nimmt in der Literatur eher eine Nebenrolle ein und über die Funktion des Entwicklers ist noch (relativ) wenig bekannt. Im empirischen Teil des vorliegenden Kapitels sollte somit geklärt werden, ob und wie sich die Bedeutung und Notwendigkeit der Unternehmensentwicklung in den letzten Jahren bis heute verändert hat und wie die Experten deren künftige Bedeutung und Entwicklung einschätzen. Zusätzlich sollte herausgefunden werden, wie die Unternehmensentwicklung innerhalb des Unternehmens wahrgenommen wird, welchen Nutzen sie liefert und wie dieser gemessen werden kann. Durch die verschiedenen Tätigkeiten des Unternehmensentwicklers fallen dessen Anforderungen für die Rolle entsprechend hoch aus. Neben analytischen Fähigkeiten, Fachwissen und Erfahrung sind auch starke Soft-Skills wichtig, um mit den unterschiedlichen Ansprechpartnern gezielt in den Dialog treten zu können. Im empirischen Teil wurde überprüft, welche Anforderungen heute an einen Unternehmensentwickler gestellt werden, wo die Schwerpunkte der Tätigkeit eines Unternehmensentwicklers liegen, wie es mit den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen aussieht und mit welchen internen Partnern primär zusammengearbeitet wird.

---

## 2.3 Methodik

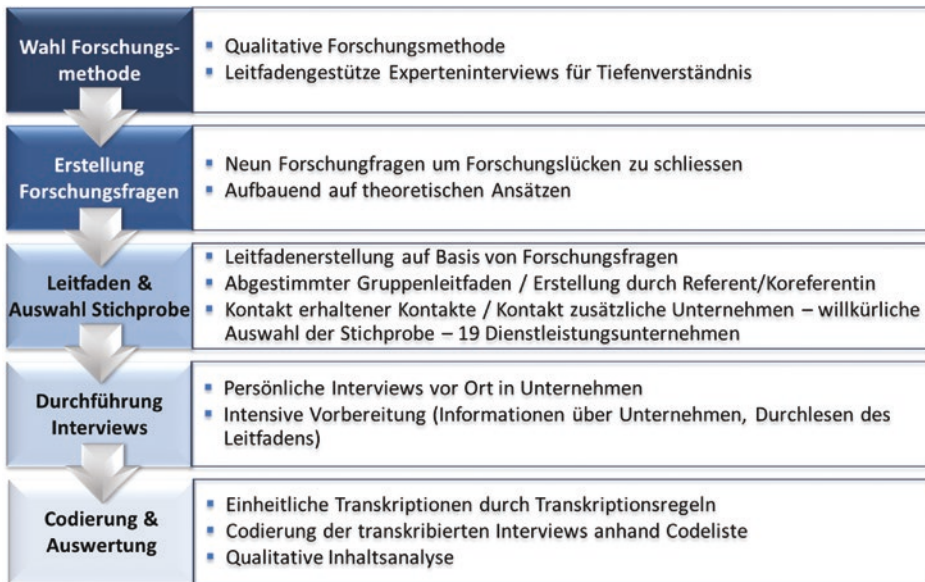
Aufbauend auf der bestehenden Literatur sollte mit der empirischen Studie der aktuelle Stand, die Bedeutung und die Entwicklungstendenzen der Unternehmensentwicklung analysiert werden. Abb. 2.1 zeigt, wie bei der empirischen Studie vorgegangen wurde.

Die qualitative Forschungsmethode wurde ausgewählt, um in standardisierten Experteninterviews einen tiefen Einblick mit differenzierten Betrachtungen in die Thematik und ein besseres Verständnis der Unternehmensentwicklung in Schweizer Unternehmen zu erhalten. Die befragten Unternehmen befinden sich im deutschsprachigen Raum der Schweiz.

---

## 2.4 Forschungsergebnisse

In der Praxis hat sich gezeigt, dass es, wie auch in der Wissenschaft, keine allgemeingültige Definition für Unternehmensentwicklung gibt. Über die Hauptaufgaben der Unternehmensentwicklung herrscht allerdings weitgehender Konsens. So wurden drei Hauptaufgaben besonders häufig genannt. Erstens ist es die Aufgabe der Unternehmensentwicklung, eine **Umweltanalyse** vorzunehmen und die **Trenderkennung** sicherzustellen. Zweitens sollen **operative** und **strategische Optionen** geschaffen und validiert werden. Die Optionen werden auf Basis der Umweltanalyse sowie unter Berücksichtigung



**Abb. 2.1** Methodik des Forschungsprojektes. (Philipp Bigler)

der ausgemachten Trends festgelegt. Drittens ist die Unternehmensentwicklung für eine **langfristig erfolgreiche Positionierung** der Unternehmen mitverantwortlich. Diese Mitverantwortung rührt daher, dass die Unternehmensentwicklung, insbesondere durch die Ausarbeitung der strategischen Optionen, bereits entscheidende Weichen stellt wohin die Entwicklung eines Unternehmens vorgenommen werden soll.

In der Theorie wird Change Management meist nicht als Teil der Unternehmensentwicklung dargestellt. Die Abgrenzung wird so begründet, dass es bei der Unternehmensentwicklung nicht um eine reine Restrukturierung, wie dies im Change Management der Fall ist, geht. Ein weiterer wichtiger Unterschied beim Vergleich von Unternehmensentwicklung und Change Management ist die Prozessdauer. Während beim Change Management, respektive bei einem Restrukturierungsprozess, ein Prozessende definiert wird, ist bei der Unternehmensentwicklung kein Prozessende definierbar.

Wie sich aber gezeigt hat, wird Change Management in der Praxis hingegen meist als integraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung angesehen. Unternehmensentwicklung wird also sehr breit gefasst und so wird meist auch die Strategieentwicklung als Teildisziplin der Unternehmensentwicklung bezeichnet.

Abschließend kann festgehalten werden, dass auch in der Praxis keine einheitliche Definition für Unternehmensentwicklung besteht, dass jedoch Change Management in Abweichung zur Theorie meist als Teil der Unternehmensentwicklung angesehen wird. Obschon es keine einheitliche Definition für Unternehmensentwicklung gibt, könnte eine kurze,

präzise und gleichwohl prägnante Formulierung von Unternehmensentwicklung wie folgt lauten: „Unternehmensentwicklung ist aktives Validieren von Opportunitäten in allen Geschäftsfeldern zur langfristig erfolgreichen Unternehmenspositionierung“ (Volken 2016).

### 2.4.1 Entwicklungstendenzen

Unternehmen beschäftigen sich stark mit den Entwicklungstendenzen in ihrem Umfeld. Es existieren zahlreiche allgemeine Entwicklungstendenzen sowie interne und externe Impulse aus dem Branchenumfeld, welche einen Einfluss auf die Entwicklung der Unternehmen haben. Branchenübergreifend kann behauptet werden, dass die Digitalisierung aktuell das zentralste Element darstellt und keines der befragten Unternehmen unberührt lässt. Die Digitalisierung kann jedoch nicht als losgelöste Entwicklungstendenz angesehen werden, denn sie beeinflusst ein sehr breites Spektrum an weiteren Impulsen. Die Digitalisierung verändert unter anderem das Kundenverhalten, das Mitarbeiterverhalten, die Marktverhältnisse, aber auch Strukturen und Prozesse der Unternehmen. Dadurch kann die Digitalisierung als sogenannter Megatrend bezeichnet werden.

Durch die Digitalisierung wird unter anderem das Kundenverhalten verändert. Vermehrt werden Produkte aller Art online eingekauft, vor dem Kauf werden oft Preisvergleiche vorgenommen, wodurch der Markt für den Konsumenten transparenter wird. Für Unternehmen bedeutet die zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit einen größeren „Preiskampf“, insbesondere bei Standardprodukten. Dem Kunden steht eine Vielzahl von Informationskanälen zur Verfügung, welche nicht ressourcenintensiv sind. Zudem sind die Bedürfnisse der „jüngeren“ gegenüber den „älteren“ Generationen sehr unterschiedlich. Die Kundensegmente sind im Vergleich zu früher viel heterogener. Eine zentrale Herausforderung für die Unternehmen ist es, diese neuen Bedürfnisse zu befriedigen, gleichzeitig jedoch die bestehenden Bedürfnisse nicht zu vernachlässigen.

Die verschiedenen Generationen und der unterschiedliche Umgang mit neuen Technologien prägen nicht nur das Kunden-, sondern auch das Mitarbeiterverhalten. Bei den „jüngeren“ Generationen ist ein Bedürfnis nach Homeoffice und Teilzeitarbeit in der Führung erkennbar. Die Arbeitsplätze werden zunehmend dynamischer und flexibler, ebenso wie die Arbeitsmodelle. Es müssen aber auch weiterhin traditionelle Arbeitsmodelle angeboten werden, da sich bei Weitem nicht alle Mitarbeiter, am wenigsten solche der „älteren“ Generationen, mit den neuen Entwicklungen identifizieren können. Die meisten Unternehmen versuchen eine breite Palette an Arbeitsmodellen anzubieten, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Die Arbeitgeber können besser verglichen werden als früher, denn Informationen sind einfacher zu beschaffen. Somit stellt auch die klare Positionierung eine weitere Herausforderung für die Unternehmen im Arbeitgebermarkt dar, die besten Talente gewinnen zu können.

Durch die Veränderung des Mitarbeiterverhaltens ändert sich in den Unternehmen ebenfalls die Struktur. Die Hierarchien werden flacher und insbesondere bei



IT-Unternehmen fällt auf, dass die Spezialisierung stark zunimmt. Die Entscheidungskompetenzen nehmen dadurch bei den einzelnen Mitarbeitern zu. In Banken und Versicherungsunternehmen ist diese Veränderung, wohl auch aufgrund des stark regulierten Marktes, (noch) etwas weniger spürbar.

Früher gestaltete sich eine Zuteilung der Unternehmen in eine bestimmte Branche „einfach“ und die Konkurrenz war relativ klar definierbar. Mit der Digitalisierung hat sich dies aber verändert. Beispielsweise nahmen Banken früher hauptsächlich andere Banken oder höchstens noch Versicherungen, aufgrund von Vorsorgelösungen, als Konkurrenten wahr. Heute drängen große, globale Player wie Google, Facebook oder PayPal auf den Schweizer Markt, welche sich auch für die Schnittstelle zum Kunden interessieren.

Die Digitalisierung bringt auch Potenzial für Kosteneinsparungen. Denn sie erlaubt in den meisten Branchen eine weitgehende Automatisierung von Prozessen. Gute und einfache Prozesse können einen großen Mehrwert erzeugen und die Effizienz steigern. Die meisten Unternehmen versuchen jedoch (stets) ihre Prozesse zu verbessern, was zu einem Effizienzdruck führt. Wenn die Konkurrenten effizienter arbeiten, können sie den Preis für ihre Produkte und Dienstleistungen günstiger ansetzen, was den Preiskampf verstärkt. Aber auch Shared Services stellen für Unternehmen eine Entwicklungstendenz dar und bieten Kosteneinsparungspotenzial.

Wie sollen Unternehmen dem Megatrend Digitalisierung begegnen? Sicherlich gibt es keine allgemeingültigen Empfehlungen. Eines erscheint jedoch „sicher“: umgehen kann man die Digitalisierung nicht, denn sämtliche Interviewpartner der befragten Unternehmen beschrieben die Digitalisierung als entscheidendste Entwicklungstendenz. Oft wird eine separate Digitalisierungsstrategie erstellt oder sogar neue Funktions- bzw. Unternehmensbereiche geschaffen, die sich nur mit dem Thema Digitalisierung befassen. Weiter vermuten viele Unternehmensentwickler, dass die Wichtigkeit und vor allem auch die Reichweite der Digitalisierung noch zunehmen werden, da immer mehr Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft von der Digitalisierung tangiert werden.

## 2.4.2 Hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung

Die hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung ist in der Praxis zwar unterschiedlich, dennoch sind gewisse Tendenzen feststellbar. Im Folgenden werden nun die drei in den befragten Unternehmen angetroffenen hierarchischen Einbettungen vorgestellt:

- Am häufigsten ist die Unternehmensentwicklung direkt der **Geschäftsleitung** unterstellt, dabei entweder als Stabstelle oder als eigenständige Abteilung.
- Oft ist die Unternehmensentwicklung ein Teil einer **Geschäftseinheit**. Sie ist entweder ein Teil des HR, der Finanzabteilung oder der IT.



- Bei kleineren Firmen wurde eine weitere Form der Einbettung beobachtet, bei welcher oft der **CEO** selbst oder ein **Geschäftsleitungsmitglied** für die Unternehmensentwicklung verantwortlich ist. Trägt der CEO für die Unternehmensentwicklung die Verantwortung, so stellt die Unternehmensentwicklung nur einen Teil seines Aufgabenspektrums dar. Ist hingegen ein Geschäftsleitungsmitglied dafür verantwortlich, kann es sein, dass sich dieses nur um die Unternehmensentwicklung kümmert. Dies ist abhängig von der Wichtigkeit, welcher der Unternehmensentwicklung beigemessen wird.

Die hierarchische Einbettung der Unternehmensentwicklung gibt bereits eine erste Vorstellung darüber, wie es bezüglich Aufgabenerteilung und Entscheidungskompetenzen in einem Unternehmen aussehen mag.

Die an die Unternehmensentwickler delegierten Aufträge stammen zu einem großen Teil vom CEO oder Verwaltungsrat, insbesondere dann, wenn die Unternehmensentwicklung nicht der Geschäftsleitung übertragen ist. Es wird jedoch auch als Aufgabe der Unternehmensentwickler gesehen, einen Großteil ihrer Aufträge selbst zu generieren. Inputs für eine Entwicklung können auch vom operativen Bereich, also von Verkaufsleitern, Projektleitern und Lieferanten stammen. Ideenmanagement, Mitarbeiterumfragen oder Kulturanalysen dienen dazu, Trends zu erkennen und das Unternehmen auf diesem Weg weiterzuentwickeln. Ein weiterer Ansatz bildet der Versuch, möglichst unabhängig vom operativen Bereich zu agieren, damit keine Eigeninteressen aufgrund von Beziehungsgeflechten oder „blinde Flecken“ entstehen.

### 2.4.3 Angewandtes Konzept der Unternehmensentwicklung

Es existiert eine Vielzahl an theoretischen Ansätzen, Modellen und Konzepten zum Thema Unternehmensentwicklung. Ebenfalls kann gesagt werden, dass sich die Theorie zur Unternehmensentwicklung über die Jahre laufend verändert hat, respektive sich den zum jeweiligen Zeitpunkt vorhandenen Gegebenheiten angepasst hat. Dies führt dazu, dass sich die theoretischen Modelle und Konzepte teilweise stark unterscheiden. Es gibt allerdings kaum ein Modell oder Konzept, bei welchem der/die AutorInnen dessen Praxistauglichkeit abstreitet. In der Wissenschaft herrscht also größtenteils Konsens darüber, dass Modelle und Konzepte in der Praxis angewendet werden müssten, um erfolgreiche Unternehmensentwicklung betreiben zu können. Eine der Fragen, die sich deshalb aufdrängt ist, wie es denn nun in der Praxis bezüglich Anwendung der theoretischen Ansätze aussieht.

Bei den befragten Interviewpartnern gibt es unterschiedliche Konzeptualisierungsgrade in der Anwendung der Unternehmensentwicklung. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass eine Korrelation zwischen der Größe eines Unternehmens und dem Konzeptualisierungsgrad besteht. Je größer das Unternehmen, desto höher der Konzeptualisierungsgrad.

Die bei den befragten Interviewpartnern angetroffenen Konzepte können in vier Kategorien gegliedert werden:

Das „**Trial-and-Error-Prinzip**“ besitzt den tiefsten Konzeptualisierungsgrad. Dabei findet keine Anwendung von Hilfsmitteln statt, sondern die Unternehmensentwicklung erfolgt pragmatisch und situationsabhängig. Besonders bei kleineren Unternehmen war dieses Prinzip anzutreffen. Der Verzicht auf die Nutzung von Konzepten wird durch die begrenzte Kapazität, die für Themen der Unternehmensentwicklung zur Verfügung steht, begründet. Die Unternehmen, welche nach dem „Trial-and-Error-Prinzip“ vorgehen, heben hervor, dass die Anwendung von Modellen und Konzepten aus ihrer Sicht zweit-rangig ist. Entscheidend sei, dass man sich Gedanken zu denjenigen Unternehmensentwicklungsthemen mache, welche das Unternehmen und das eigene Umfeld betreffen können.

Das zweite, und gleichzeitig das in der Praxis am häufigsten angewandte Prinzip, ist das Betreiben der Unternehmensentwicklung mithilfe von sogenannten „**Instrumenten**“. Hierbei bedienen sich die Unternehmen situationsabhängig Hilfsmitteln, wie beispielsweise der SWOT-Analyse, Business Canvas oder der Balanced Scorecard. Dies kann beispielsweise für einzelne Projekte oder zur Strategiefindung geschehen. Da es sich hierbei um einzelne Instrumente und nicht um ein allumfassendes Grundkonzept der Unternehmensentwicklung handelt, ist der Konzeptualisierungsgrad relativ gering. Primär sind es Unternehmen mittlerer Größe und einige Großunternehmen, die entweder den Vorteil dieser pragmatischen, flexibel einsetzbaren und leicht verständlichen Instrumente betonen oder den Mehrwert von Modellen mit einem höheren Konzeptualisierungsgrad infrage stellen.

Einige der befragten Unternehmen haben ein **eigenes Unternehmensentwicklungskonzept** erstellt und wenden dieses konsequent an. Bestandteile der eigenen Konzepte sind dabei meist auch mehrere bekannte Instrumente. Den Vorteil eines eigenen Konzepts gegenüber „Schul-/Theoriemodellen“ sehen die Unternehmen ganz klar darin, dass bei eigenen Konzepten unternehmens- oder branchenspezifische Aspekte berücksichtigt werden können und das Konzept damit auf ihre Bedürfnisse maßgeschneidert ist.

Beim vierten und letzten Konzept handelt es sich um sogenannte **Schul-/Theoriekonzepte**, wie beispielsweise das St.-Galler-Modell oder das 5-Phasenmodell nach Greiner. Schul-/Theoriemodelle weisen den höchsten Konzeptualisierungsgrad auf, werden aber in der Praxis kaum angewendet. Der Vorteil von Schul-/Theoriemodellen liegt darin, dass sie sehr umfassend sind und, wenn sie einmal verinnerlicht wurden, Mehrwerte für ein Unternehmen bringen können. Als Nachteil von Schul-/Theoriemodellen kann aufgeführt werden, dass sie schwer verständlich sind und der Unternehmensentwicklung die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern sowie die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erschwert. Außerdem sind einige Schul-/Theoriemodelle entweder zeitlich überholt, zu allgemein gehalten oder erlauben durch die vorgegebene Struktur kaum Flexibilität. Sie dienen oftmals einer allgemeinen Erklärung des Sachverhaltes.

Die doch sehr zahlreichen Nachteile der Schul-/Theoriemodelle dürften dafür verantwortlich sein, dass diese in der Praxis kaum Anwendung finden und stattdessen primär auf bekannte, einfache und situativ anwendbare Instrumente oder auf eigene Konzepte gesetzt wird.

#### **2.4.4 Nutzen und Messung der Unternehmensentwicklung**

Oftmals stellt sich die Frage nach dem Nutzen der Unternehmensentwicklung. Da für das Betreiben einer Unternehmensentwicklung Humankapital eingesetzt werden muss, wird nach der Berechtigung gefragt. Dies führt automatisch zum Bedürfnis, den Nutzen der Unternehmensentwicklung messen zu können.

Der genannte Nutzen der Unternehmensentwicklung liegt darin, das Überleben des Unternehmens zu sichern, indem eine Vogelperspektive eingenommen und eine Umwelt- und Trendanalyse vorgenommen wird. Der für Unternehmen gefährliche Tunnelblick bzw. Betriebsblindheit kann dadurch verringert werden, wodurch die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens durch das Einbringen neuer Denkanstöße sowie durch Innovationsförderung sichergestellt wird. Zudem entlastet die Unternehmensentwicklung das Management, indem sie Entscheidungsgrundlagen vorbereitet, Kommunikationsaufgaben wahrnimmt und Mithilfe bei der Strategieumsetzung durch Vorbereitung, Planung und Umsetzung strategischer Initiativen im Sinne eines aktiven, werterhaltenden Beitrags leistet.

Die Messung des Nutzens der Unternehmensentwicklung ist deshalb so schwierig, weil meist ein langfristiger Nutzen generiert wird. Außerdem ist der Nutzen kaum abgrenzbar, da sich der Nutzen der Unternehmensentwicklung meist auf die strategische Ausrichtung bezieht und die Unternehmensentwicklung die Strategie nicht selbst festlegt, sondern indirekt durch Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen beeinflusst. In der Regel liegen die Verantwortung und die Entscheidungskompetenz in Sachen Strategie bei der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. So kann der Nutzen einer erfolgreichen Strategie, der ohnehin bereits schwer quantifizierbar ist, nicht allein der Unternehmensentwicklung zugeschrieben werden.

Dennoch gibt es in der Praxis Instrumente, mit welchen versucht wird, den Nutzen der Unternehmensentwicklung zu messen (verwiesen sei hier als Hinweis allgemein auf die Balanced Scorecard als Grundlage). Es sind dies beispielsweise Konkurrenzvergleiche (z. B. Marktanteile, Verkäufe, Umsatz etc.), der Vergleich des Aktienkurses zum Markt oder zur Konkurrenz, Finanzkennzahlen des Unternehmens, wie Cash-Flow, EBIT oder Gewinn, Entwicklung Fluktuationszahlen der Mitarbeiter, Krankheitsstatistiken der Mitarbeiter sowie Kundenzahl oder Kundenzufriedenheit. Auch hier fällt auf, dass eine Abgrenzung kaum möglich ist, da die genannten Messkriterien nicht allein durch die Unternehmensentwicklung beeinflusst werden.

Klarer messbar wird der Nutzen der Unternehmensentwicklung außerdem bei der Strategieumsetzung, respektive dann, wenn die Unternehmensentwicklung Projekte leitet. Denn bei Projekten werden meist messbare Projektziele definiert, welche bei Projektende jeweils mithilfe von Tools ausgewertet werden.

Eine wirkungsvolle Methode, den Nutzen der Unternehmensentwicklung zu messen, ist das Einholen von Leistungsbeurteilungen bei den Stakeholdern der Unternehmensentwicklung. Stakeholder der Unternehmensentwicklung, welche für die Durchführung der Leistungsbeurteilung infrage kommen, sind unter anderem die Geschäftsleitung, die Verwaltungsräte sowie alle operativen Geschäftseinheiten, die mit den Unternehmensentwicklern zusammenarbeiten. Eine entscheidende Frage an die Stakeholder ist dabei, ob sie die Unternehmensentwickler auch engagieren würden, wenn sie nicht Teil des Unternehmens wären, sondern externe Berater.

### 2.4.5 Herausforderungen bei der Umsetzung der Unternehmensentwicklung

Die Unternehmensentwicklung hat viele schwierige Aufgaben zu meistern, wenn sie den vorher beschriebenen Nutzen generieren will. Die Unternehmensentwicklung der befragten Unternehmen sieht sich primär mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- **Planung:** Eine saubere und weitsichtige Planung ist insbesondere deshalb wichtig, weil verschiedenste Personen mit unterschiedlichster Verfügbarkeit involviert sind. Deshalb besteht eine Schwierigkeit auch darin, genügend Arbeitskraft für die Umsetzung bereitzustellen, ein ausreichendes Budget zu erhalten und beides gezielt einzusetzen.
- **Kapazitätsprobleme:** Bei der Planung wird eine der größten Herausforderungen der Unternehmensentwicklung bereits ersichtlich, nämlich, dass es meist an Zeit, Geld und Arbeitskraft mangelt. Diese sind eng miteinander verknüpft und können als Kapazitätsengpässe zusammengefasst werden. Kapazitätsengpässe während Projekten bergen die Gefahr, dass diese aufgrund des parallel laufenden operativen Geschäfts zurück- oder eingestellt werden. Denn eine große Schwierigkeit liegt darin, Projekte und Tagesgeschäft in Einklang zu bringen. Verständlicherweise übersteuert das operative Geschäft im Grenzfall Projekte, wodurch diese oft sogar eingestellt werden. Jedoch kann der Preis für die Aufgabe solcher Projekte hoch sein. Denn die Einstellung solcher wichtiger Projekte kann mittel- bis langfristig zu einer Unternehmenskrise führen.
- **Strategie:** Das Umfeld der Unternehmen verändert sich immer schneller, was Vorhersagen erschwert. Außerdem müssen Unternehmen die immer zahlreicheren Vorgaben von Regulatoren, beziehungsweise der Gesetzgebung erfüllen. Aufgrund des dynamischen Umfelds besteht die Gefahr, dass die Strategie aufgrund zu langer Entscheidungswege nicht mehr aktuell ist und überholt wird.
- **Projektauswahl:** Auch die beste Strategie „taugt nichts“, wenn diese nicht umgesetzt wird. Auch bei der Strategieumsetzung ist die Unternehmensentwicklung beteiligt und mit der Herausforderung konfrontiert, die meist relativ allgemein formulierte Strategie in konkrete Projekte und Maßnahmen umzuwandeln. Eine weitere

Schwierigkeit liegt darin herauszufinden, wo der größte Bedarf besteht. Es ist eine selektive Projektauswahl aufgrund der meist knappen Kapazität notwendig und es gilt, das Gießkannenprinzip zu vermeiden. Im Verlauf der Projekte muss eine weitere Hürde gemeistert werden. So besteht eine Gefahr darin, dass die ursprünglichen Ziele im Laufe der Umsetzung der Unternehmensentwicklung verwässert werden. Diese Gefahr erhöht sich noch, wenn für die Umsetzung andere Personen verantwortlich sind als für die Planung.

- **Kommunikation:** Da es die Unternehmensentwicklung in ihrer Drehscheibenfunktion mit unterschiedlichen Stakeholdern zu tun hat, gilt es eine auf die jeweilige Zielgruppe angepasste Kommunikation sicherzustellen. Die Herausforderung, in die richtigen Projekte zu investieren, nimmt aufgrund des sich immer schneller wandelnden Umfelds zu. Die Unternehmensentwicklung soll hier Einfluss nehmen und hat die schwierige Aufgabe, die Stakeholder von den richtigen Projekten zu überzeugen. Dafür bedarf es einer klaren, regelmäßigen und spezifischen Kommunikation.
- **Widerstand:** Widerstand gegen die Veränderung, respektive Festhalten am Status quo ist eine große Herausforderung. Das Ziel ist es, ein Problembewusstsein und Gefühl der Dringlichkeit zu erzeugen, damit alle beteiligten Personen den Sinn des Projektes verstehen. Ein Lösungsansatz ist, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Hinzu kommt die Herausforderung, nicht zu viele Veränderungsmaßnahmen, wie z. B. Reorganisationen, durchzuführen. Denn dauernd hohes Tempo bei Veränderungen wirkt sich negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Unternehmen und Mitarbeitende sollten bewusst Phasen relativer Stabilität durchlaufen, ansonsten erhöhen sich Burn-out- oder Kündigungsgefahr. Hier liegt die Lösung in der richtigen Dosierung der Veränderungsmaßnahmen.

Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass die Unternehmensentwicklung unabhängig im Denken bleibt, um die Offenheit für neue Wege, Herangehensweisen und Prozesse zu bewahren und die Erfassung von Trends sicherzustellen. Denn es besteht die Gefahr, dass die Unternehmensentwicklung unternehmenspolitischen Druck und Machtspielen ausgesetzt wird. In solchen Fällen kann sich der eigentliche Nutzen der Unternehmensentwicklung nicht entfalten und der Prozess endet in einer Alibiübung.

#### 2.4.6 Stellenwert der Unternehmensentwicklung

Für eine optimale Wirkung der Unternehmensentwicklung und um die zahlreichen beschriebenen Herausforderungen meistern zu können, sind ein gutes Fremdbild und eine hohe Akzeptanz sowohl bei Verwaltungsrat und Geschäftsleitung als auch bei den übrigen Stakeholdern zentral.

Stabstellen genießen in vielen Unternehmen einen schlechten Ruf und werden oft gar als unnütz, träge und teuer wahrgenommen. Es wird ihnen auch nachgesagt, zu weit von

der Basis und dem Kerngeschäft des Unternehmens entfernt zu sein. Da die Unternehmensentwicklungsabteilungen oft in Form von Stabstellen im Organigramm angesiedelt sind, kämpfen auch sie mit ebendiesen Vorurteilen.

Folgende Faktoren erhöhen grundsätzlich den Stellenwert und die Akzeptanz der Unternehmensentwicklung innerhalb eines Unternehmens:

- Spezifische und häufige Kommunikation mit den Stakeholdern
- Längere Existenzdauer der Unternehmensentwicklung
- Hohe Bekanntheit und Vernetzung der Unternehmensentwicklung bei den Stakeholdern und vorhandenes Bewusstsein, welche Tätigkeiten die Unternehmensentwicklung ausführt
- Hohe Projektbeteiligung der Unternehmensentwicklung
- Große Unterstützung durch die Unternehmensführung sowie dem Verwaltungsrat
- Starke Involvierung der Unternehmensentwicklung in die Strategieentwicklung sowie Strategieimplementierung
- Hohes Gesamtbudget des Unternehmens
- Hohe Innovationsbereitschaft und der Innovationsanspruch der Mitarbeiter eines Unternehmens

Allgemein zeigte sich bei den Interviews, dass der Stellenwert der Unternehmensentwicklung über die letzten Jahre gestiegen ist und sich deren Akzeptanz innerhalb des Unternehmens verbessert hat. Zudem wurde der Rolle der Unternehmensentwicklung im Durchschnitt mehr Gewicht beigemessen.

Ein Großteil der Befragten war sich einig, dass die Bedeutung der Unternehmensentwicklung weiter zunehmen wird. Dies primär aus folgenden Gründen:

- Der Markt, die Gesetzgebung und die Technologien verändern sich immer schneller, wodurch sich die Unternehmen immer rascher an diese Veränderungen anpassen müssen. Diese Veränderungen zu erfassen und daraus Entscheidungsgrundlagen vorzubereiten, ist ein wichtiger Teil der Unternehmensentwicklung, durch welchen deren Bedeutung zunehmen wird.
- Nebst der Dynamik wird sich auch die Komplexität weiter erhöhen.
- Unternehmen, die nicht fähig sind, sich schnell an neue Rahmenparameter zu adaptieren, werden vom Markt verschwinden.

Eine weitere Frage ist, ob die Größe der Unternehmensentwicklung zunehmen wird und es somit in Zukunft mehr Unternehmensentwickler benötigt. Diesbezüglich wird vermutet, dass künftig quantitativ nicht mehr Unternehmensentwickler gebraucht werden, da die besseren technischen Hilfsmittel den aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität höheren Bedarf an Unternehmensentwicklern aufheben könnten.

### **2.4.7 Reifegrad der Unternehmensentwicklung**

Die Unternehmensentwickler wurden in den Gesprächen nach dem aktuellen Stand der Unternehmensentwicklung gefragt, respektive wie sie den Reifegrad ihres Unternehmens im Bereich Unternehmensentwicklung auf einer Skala von eins bis zehn, einschätzen. Der Durchschnitt aller befragten Interviewpartner lag bei 6.6, womit von einem mittleren bis hohen Reifegrad gesprochen werden kann. Interessanter als die reine Zahl erwiesen sich aber die Begründungen dazu.

Einmal mehr wird auch der Reifegrad stark von der internen Akzeptanz der Unternehmensentwicklung beeinflusst. Ist diese hoch, wurde meist auch der Reifegrad als hoch eingestuft. Gute Unternehmensentwicklungsprozesse und eine schlank aufgestellte Einheit sind ebenfalls förderlich für einen hohen Reifegrad. Sehr gut ausgebildete und in den jeweiligen Bereichen spezialisierte Unternehmensentwickler, eine gute Zusammenarbeit mit den Stakeholdern sowie eine funktionierende Kommunikation sorgen ebenfalls für einen hohen Reifegrad.

Der mit Abstand meistgenannte Grund, weshalb der Reifegrad nicht höher ist, sind Kapazitätsprobleme. Bei vielen Unternehmen fehlt es also an Arbeitskraft. Die fehlende Erfahrung wurde ebenfalls oft als Ursache für einen tieferen Reifegrad genannt. Viele Unternehmensentwicklungsabteilungen existieren noch nicht sehr lange. Entsprechend ist das Zusammenspiel innerhalb der Unternehmensentwicklungsabteilung noch nicht auf der höchsten Stufe und die Bekanntheit innerhalb des Unternehmens erweist sich ebenfalls noch relativ gering. Mehrere Unternehmensentwickler sehen bei den Prozessen noch „Luft nach oben“.

Selbstverständlich fällt die Einschätzung des Reifegrads sehr subjektiv aus und kann je nach Blickwinkel variieren. Interessant wäre sicherlich auch eine Einschätzung des Reifegrads durch die Stakeholder. Einige der Befragten gaben zudem an, dass eine Note zehn nicht zwingend gut ist, da in diesem Fall die Frage aufkommen könnte, ob die Unternehmensentwicklung nicht überdimensioniert sei.

### **2.4.8 Profil und Kompetenzen des Unternehmensentwicklers**

Die Job-Titel der Unternehmensentwickler variieren sehr stark und sind abhängig von der Funktion und der hierarchischen Ansiedlung. In Bezug auf die Ausbildung ist die Mehrheit der Unternehmensentwickler im Besitz eines Hochschulabschlusses und hat zudem oft spezifische Weiterbildungen absolviert. Es zeichnet sich eine klare Tendenz in Richtung einer betriebswirtschaftlichen Grundausbildung ab, denn die Ausbildung sollte aufgrund der vielschichtigen Anforderungspalette möglichst breit sein. Oft wurde als ideale Ausbildung ein Master in Betriebswissenschaften genannt. Generell wurde in den meisten Fällen ein Master-Level als ideal angesehen.

Nebst einer sehr fundierten Ausbildung besitzt die Mehrheit der Unternehmensentwickler grosse berufliche Erfahrung und weist eine hohe Fach- und Sozialkompetenz



auf. Meist arbeiteten die Unternehmensentwickler bereits für längere Zeit im Unternehmen. Gute Firmenkenntnisse können Vor- und Nachteile haben. Eine langjährige Tätigkeit im selben Unternehmen hat den Vorteil, dass interne Vernetzung, Kenntnisse von Produkten und Dienstleistungen sowie die Kenntnisse der Strukturen und Prozesse gut sind. Dies führt jedoch dazu, dass ein gewisser Tunnelblick entsteht, die Strukturen und Prozesse nicht mehr hinterfragt und somit die Kreativität und Flexibilität eingeschränkt werden.

Die Mehrheit der Unternehmensentwickler besitzt keine direkte Entscheidungskompetenz, beeinflusst die Entscheidungsträger indirekt allerdings stark durch die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Oft befinden sich Unternehmensentwickler in einer sogenannten Konsultationsfunktion und müssen für vieles vorrangig konsultiert und ins Bild gesetzt werden. Dadurch haben sie die Möglichkeit, Vieles mitzugestalten.

Die Unternehmensentwickler in einer Führungsfunktion, beispielsweise Leiter der Unternehmensentwicklungsabteilung, haben innerhalb dieser Funktion Entscheidungskompetenzen und auch die Verantwortung über diese Abteilung. Es gibt auch einige wenige Unternehmensentwickler, welche der Geschäftsleitung angehören und dadurch Entscheidungskompetenzen besitzen.

## **2.4.9 Aufgaben der Unternehmensentwickler**

Die Unternehmensentwickler wurden im Wissen, dass das Aufgabenspektrum eines Unternehmensentwicklers sehr breit ist, bewusst nach den Schwerpunkten ihrer Tätigkeit gefragt. Es wurden trotz Zusammenfassung ähnlicher Prioritäten insgesamt 20 unterschiedliche Schwerpunkte genannt, wobei es allerdings eine Konzentration auf gewisse Punkte gab, welche besonders oft genannt wurden und demnach als typische Aufgaben eines Unternehmensentwicklers angesehen werden können.

Zu den meistgenannten Schwerpunkten und dadurch zu den Hauptaufgaben eines Unternehmensentwicklers gehören Strategieentwicklung, Prozessmanagement und Aufbereitung von Entscheidungsgrundlagen. Strategieentwicklung wurde von mehr als der Hälfte der Unternehmensentwickler genannt. Auskunft über Branchen- und Marktentwicklung geben zu können, bildet eine der Aufgaben der Unternehmensentwicklung in der Strategieentwicklung. Eine funktionierende Trenderkennung ist dafür eine Voraussetzung.

Beim Prozessmanagement geht es in erster Linie darum, Strategieprozesse zu entwickeln und zu begleiten. Die dritte Hauptaufgabe ist die Vorbereitung von Entscheidungsgrundlagen jeglicher Art. Diese Aufgabe ist nicht klar abgrenzbar und kann auch die in den Nebenaufgaben genannte Führungsunterstützung oder Analysearbeit bei Fusionen und Übernahmen (M&A) beinhalten.

Zu der Kategorie der Nebenaufgaben zählen auch sehr wichtige Teile der Unternehmensentwicklung, wovon die Führungsunterstützung und die Innovations- und Trenddiskussion zu den permanenten Aufgaben zählen. Bei der Führungsunterstützung kann



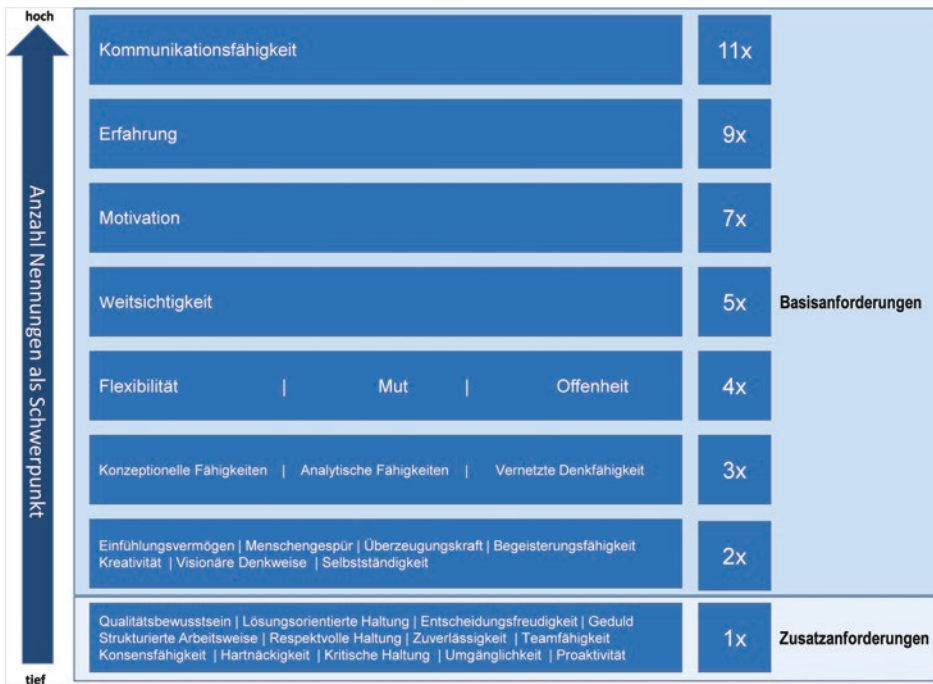
die Unternehmensentwicklung ebenfalls Einfluss nehmen, insbesondere dann, wenn die Unternehmensentwicklung beispielsweise Strategieworkshops für die Geschäftsleitung und den Verwaltungsrat vorbereitet. Einige Nebenaufgaben werden hingegen nur sporadisch ausgeführt, wie beispielsweise im Bereich von M&A, wenn gerade eine Fusion oder Übernahme geprüft wird. Dazu gehören auch Projektmanagement und Change Management, die in enger Beziehung stehen und nur punktuell anfallen, wenn gerade ein Projekt ansteht. Bei der Digitalisierung verhält es sich spezieller, weil es sich hierbei um einen Megatrend handelt und einige Unternehmensentwickler den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit einzig diesem Trend widmen. HR-nahe Nebenaufgaben sind die Gestaltung der Unternehmenskultur, Teamführung und Führungsausbildung, während Finanzplanung, Risikomanagement und Projektportfoliomanagement eher im Finanzbereich anzusiedeln sind. Qualitätsmanagement sowie Legal & Compliance sind hingegen nicht klar zuzuordnende Tätigkeitsbereiche, welche jedoch auch in den Aufgabenpool der Unternehmensentwicklung fallen können.

Die Unternehmensentwickler unterscheiden sich zudem dadurch, dass sich ein kleiner Anteil von ihnen ausschließlich auf die Strategieentwicklung fokussiert, während der größere Anteil auch bei der Strategieumsetzung in Form von strategischen Initiativen, unter anderem in Projekten, mitwirkt.

## **2.4.10 Anforderungen an einen Unternehmensentwickler**

Die Unternehmensentwickler wurden in den entsprechenden Interviews in einem ersten Schritt nach ihren drei stärksten Soft-Skills gefragt und in einem zweiten Schritt nach den Anforderungen, welche sie an einen potenziellen Bewerber für einen Posten als Unternehmensentwickler stellen würden. Es hat sich gezeigt, dass bei den meisten Gesprächen die genannten Soft-Skills der Interviewpartner größtenteils mit den Anforderungen an einen Unternehmensentwickler übereinstimmen. Aus beiden Auswertungen resultierten somit sich bestätigende Ergebnisse, weshalb für die Auswertung die beiden Fragen konsolidiert wurden. Abb. 2.2 zeigt die Anforderungen an einen Unternehmensentwickler und somit, welche Fähigkeiten und Eigenschaften ein Unternehmensentwickler mitbringen sollte. Die Anforderungen sind nach Häufigkeit der Nennung geordnet und in Basis- und Zusatzanforderungen gruppiert.

Kommunikationsfähigkeit wurde am häufigsten genannt und beinhaltet mehrere Teilaspekte, wie beispielsweise die Präsentationstechnik. Ein weiterer Teilaspekt ist die angebrachte Ausdrucksfähigkeit gegenüber den unterschiedlichen Stakeholdern. Ein erfolgreicher Unternehmensentwickler ist eine Person, welche es gewohnt ist, mit sehr unterschiedlichen Stakeholdern und Anspruchsgruppen umzugehen. Die Flughöhe einer Diskussion kann stark variieren, je nachdem ob es sich beim Gesprächspartner beispielsweise um einen Projektleiter oder den VR-Präsidenten handelt. Die Kunst liegt also darin, sich auf unterschiedlichen Ebenen ausdrücken zu können.



**Abb. 2.2** Anforderungen an einen Unternehmensentwickler. (Marcel Roth)

Ebenfalls als sehr zentral beurteilt wurde die Erfahrung. Dabei wurden insbesondere die Branchenerfahrung sowie die Erfahrung im Consultingbereich hervorgehoben. Ein Unternehmensentwickler sollte möglichst viele verschiedene Firmen „gesehen“ und entsprechend Erfahrung gesammelt haben und dies in möglichst unterschiedlichen Bereichen.

Die grosse Breite an Anforderungen, die an einen Unternehmensentwickler gestellt werden, zeigt einmal mehr seine herausfordernde Rolle auf. Ein Unternehmensentwickler braucht, wie Christian Heller von der Bank Coop festhält, ein „breites Skillset“. Auch Mario Zemp (2016) sieht dies so und fügt hinzu: „Es darf nicht eine Person sein, die zu technisch ist. Und dennoch muss sie technisches Verständnis haben. Aber sie darf bei keinem Thema zu Hause sein. Eher den Überblick haben und im Helikopter darüber fliegen und nirgends zu stark zu Hause sein. Eine Person, die ein Verständnis für sehr viele unterschiedliche Bereiche hat, mit Generalisten-Wissen.“ Sehr wichtig ist ein guter Mitarbeitenden-Mix im Team, sodass man sich als Team auch ergänzt und dank diversen Backgrounds verschiedene Inputs erhält.

## 2.5 Fazit und Ausblick

In den untersuchten Branchen ist die Wettbewerbsintensität hoch. Die stärkste Entwicklungstendenz der Unternehmen zeigte sich branchenübergreifend in der Digitalisierung, auch wenn sie nicht als losgelöste Tendenz angesehen werden kann. Sie beeinflusst nebst dem Kunden- auch das Mitarbeitendenverhalten, die Machtverhältnisse sowie die Prozesse. Durch die erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit und die gestiegene Komplexität im Unternehmensumfeld hat auch die Notwendigkeit für die Entwicklung des Unternehmens zugenommen.

Als Bestandteil der Organisation soll die Unternehmensentwicklung ein Unternehmen auf Veränderungen vorbereiten. Sie ist verantwortlich für ein „aktives Validieren von Opportunitäten in allen Geschäftsfeldern zur langfristig erfolgreichen Unternehmenspositionierung“ (Volken 2016). Die Entscheidungskompetenz für wichtige Entscheidungen liegt zwar oft bei der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat. Durch die aktive Mitarbeit im Strategieentwicklungsprozess und als Vorbereiter von Entscheidungsgrundlagen ist die informelle Einflussnahme des Unternehmensentwicklers jedoch hoch. Wie hoch der Einfluss ist, kann jedoch nur sehr schwierig gemessen werden. Er wird erst rückblickend ersichtlich, wenn sich ein Unternehmen nicht wie gewünscht entwickelt hat: „Im Nachhinein kann man höchstens sagen, dass die Unternehmensentwicklung einen Trend verschlafen hat“ (Sigron 2016). Eine große Herausforderung für die Unternehmensentwicklung besteht darin, einerseits im Denken unabhängig zu bleiben, um offen für Neues zu sein, andererseits das Unternehmen gut zu kennen und gute Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu pflegen.

Aufgrund der Drehscheibenfunktion und somit der Kontakte zu unterschiedlichsten Stakeholdern gestaltet sich die Arbeit des Unternehmensentwicklers als sehr anspruchsvoll und setzt ein breites, vernetztes Denken voraus, um die Gesamtübersicht wahren zu können. Zudem sind Fähigkeiten, wie Kommunikationsfähigkeit, Erfahrung und Weitsicht, von großer Bedeutung. Ein Unternehmensentwickler muss außerdem ein Querdenker sein, Bestehendes hinterfragen und auch ansprechen, ein interner Berater sein, welcher Brücken bauen kann und die Unternehmensführung durch Entscheidungsgrundlagen unterstützt sowie aktiv an der Strategieentwicklung mitarbeitet.

Die Größe der Organisationseinheit Unternehmensentwicklung ist weniger entscheidend, als vielmehr die notwendige „Menge“ an Unternehmensentwicklung innerhalb des ganzen Unternehmens. Nach Volken (2016) spielt es keine Rolle, wer die Unternehmensentwicklung betreibt, sei dies die Geschäftsleitung oder eine Stabsabteilung. Wichtig sei es nur, dass sie betrieben wird.

## Literatur

- Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: Are senior strategy directors a missing link? *California Management Review*, 51(3), 74–94. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=39988008&site=ehost-live>.
- Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (2011). The corporate strategy function: Improving its value and effectiveness. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 43–50.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2014). *Change management*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Heitger, B., & Serfass, A. (2015). *Unternehmensentwicklung: Wissen, Wege, Werkzeuge für Morgen* (1. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Herbst, D. (1999). *Krisen meistern durch PR*. Neuwied: Luchterhand.
- Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. *Emerald Insight*, 49(8), 1343–1353.
- Menz, M., & Collischonn, I. (2010). *Der Chief Strategy Officer: Ein Chief für alle Fälle?* Berlin: Springer.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell* (2. Aufl.). Bern: Haupt.
- Sigron, S. (Leiter Unternehmensentwicklung/Qualitätsmanagement Graubündner Kantonalbank GKB). (2016). Sigron zur Unternehmensentwicklung der GKB, Interview vom 14.04.2016.
- Timothy, R., et al. (2007). The chief strategy officer. *Harvard Business Review*, 86(2), 84–93.
- Volken, B. (Leiter Risk and Compliance Visana Services AG). (2016). Volken zur Unternehmensentwicklung der Visana, Interview vom 08.04.2016.
- Zemp, M. (Leiter Verkauf/Marketing redIT Dynamics AG) (2016). Zemp zur Unternehmensentwicklung der redIT, Interview vom 14.04.2016.

---

# Lean-Administration – Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung in Schweizer Organisationen

3

Eine empirische Untersuchung

Fabian Schüpbach und Daniel Burda

---

## Zusammenfassung

Unternehmen aller Größen und Branchen sind in Zeiten globalisierter Märkte zunehmend gefordert, effizienter, flexibler und kostengünstiger zu operieren, was eine konsequente Förderung wertschöpfender Aktivitäten sowie ein hohes Maß an Kundenorientierung voraussetzt. In diesem Bestreben verspricht der Optimierungsansatz Lean-Administration sowohl kleinen und mittleren Unternehmen als auch Großkonzernen weltweit Lösungen im Hinblick auf mehr Effizienz in ihren administrativen Tätigkeiten. Die Implementierung von Lean-Administration führt Beobachtungen zufolge jedoch nicht immer im ersten Schritt zum Erfolg in einer Organisation. Trotz des enormen Potenzials, das die Optimierung administrativer Tätigkeiten zur Erhaltung und zum Ausbau der Zukunftsfähigkeit einer Organisation bietet, adressiert die Forschung die Anwendung der Lean-Management-Prinzipien in diesem Kontext bisher wenig.

Die vorliegende Studie nimmt sich dieser Forschungslücke an und untersucht, ausgehend von bisherigen Erkenntnissen der Lean-Management-Forschung, die Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration in Schweizer Organisationen. Basierend auf der Analyse der empirisch gewonnenen Daten werden Empfehlungen formuliert, um Unternehmen bei der Einführung von

---

F. Schüpbach (✉)  
Wohlen b. Bern, Schweiz  
E-Mail: fabian.schuepbach@gmail.com

D. Burda  
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: daniel.burda@bfh.ch

Lean-Administration zu unterstützen. Die Studie zeigt auf, dass auch im Kontext von administrativen Organisationsbereichen Aspekte der Führung, Kommunikation und Mitarbeiterakzeptanz als kritische Erfolgsfaktoren einer Lean-Administration-Implementierung aufgefasst werden müssen. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung bestätigen somit grundsätzlich frühere Forschungsergebnisse zu Lean-Management und zeigen hierzu Parallelen auf.

---

### 3.1 Einleitung

Der Optimierungsansatz Lean-Administration<sup>1</sup> verspricht sowohl kleinen und mittleren Unternehmen als auch Großkonzernen weltweit mehr Effizienz in ihren administrativen Tätigkeiten. Unter Lean-Administration wird die Anwendung der Lean-Werkzeuge in der Verwaltung und Administration verstanden. Im Fokus stehen hierbei die zentrale Ausrichtung jeglichen Handelns am Kundenwert und das verschwundensfreie Erbringen von Dienstleistungen (Tautrim 2014).

In jüngster Zeit gewinnt die Methode zur Prozessoptimierung zunehmend an Aufmerksamkeit in der Praxis, wobei die Implementierung des Ansatzes in einer Organisation nicht immer im ersten Schritt zum Erfolg führt (Scherrer-Rathje et al. 2009). Im Gegenteil: Die Einführung von Lean-Ansätzen präsentiert sich als höchst risikoreiches Vorhaben (Zollondz 2013). Komplexe und schwer fassbare Prozesse in den Verwaltungsbereichen erhöhen den Schwierigkeitsgrad einer erfolgreichen Implementierung nicht nur für die Organisation. Auch für jeden einzelnen Mitarbeitenden stellt die Umstellung eine große Herausforderung dar (Boes et al. 2013). Andererseits sind Unternehmen in Zeiten globalisierter Märkte zunehmend gefordert effizienter, flexibler und kostengünstiger zu operieren, was eine konsequente Förderung wertschöpfender Aktivitäten sowie ein hohes Maß an Kundenorientierung voraussetzt.

Trotz des enormen Potenzials, das die Optimierung administrativer Tätigkeiten bietet, adressiert die Fachliteratur die Anwendung der Lean-Management-Prinzipien in diesem Kontext bisher wenig (Zollondz 2013). Die vorliegende Studie nimmt sich dieser Forschungslücke an und untersucht ausgehend von bisherigen Erkenntnissen der Lean-Management-Forschung die folgenden Fragen aus dem Blickwinkel von Schweizer Organisationen:

1. Welches sind die Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration in Schweizer Organisationen?
2. Wie können die identifizierten Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration überwunden werden?

---

<sup>1</sup>Gleichbedeutend mit dem Begriff sind die Bezeichnungen „Lean-Office“ oder auch „Lean-Services“.

3. Unter welchen Voraussetzungen kann von den Erfolgsfaktoren profitiert werden?
4. Wie kann der vergleichsweise geringe Einsatz von Lean-Administration in Schweizer Organisationen erklärt werden?

Im Fokus dieser Untersuchung steht hierbei primär die Implementierung von Lean-Administration in administrativen Tätigkeitsbereichen schweizerischer Organisationen. Als administrativ gelten indirekte, verwaltende und kaufmännische Tätigkeiten, die in den Bürobereichen der Organisation stattfinden.

Basierend auf der Analyse der empirisch gewonnen Daten werden Empfehlungen formuliert, um Unternehmen bei der Einführung von Lean-Administration zu unterstützen. Dabei wird besonders auf entscheidende Erfolgsfaktoren und die größten Barrieren hingewiesen. Abschließend werden die Limitationen der vorliegenden Studie sowie der zukünftige Forschungsbedarf im betrachteten Themenfeld skizziert.

---

## 3.2 Theoretische Grundlagen und Stand der Forschung

### 3.2.1 Lean-Management

Der Begriff „lean“ entstand ursprünglich in der Automobilindustrie. In den frühen 1990er Jahren beschrieben Womack, Jones und Roos am Beispiel des Toyota-Production-Systems (TPS) die Lehren von „Lean-Production“ (Womack et al. 1990). Darüber hinaus verkündeten Womack et al. (1990) in ihrem Werk bereits damals, dass auch andere Teile der Industrie vom revolutionären Konzept profitieren können. Die Kernidee von Lean-Production ist, durch eine Verschlankeung der Organisation und die Beseitigung von überflüssigen Elementen eine effiziente und kostengünstige Produktion zu betreiben.

Verschiedene Autoren (Töpfer und Günther 2009; Zollondz 2013) beschreiben den Kernnutzen von Lean-Management als eine Optimierung des „Magischen Dreiecks“ der Betriebswirtschaftslehre, d. h. einer Optimierung von Zeit, Qualität und Kosten. Organisationen, die Lean-Management anwenden, sollen in der Lage sein, alle drei Faktoren so aufeinander abzustimmen, dass Qualitätsverbesserungen nicht zu Kostenerhöhungen führen, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten keine Kostensteigerungen bewirkt und dass Kosteneinsparungen keine negativen Auswirkungen auf die Qualität haben. Kurz gesagt, sind diese Organisationen besser, schneller und kostengünstiger zugleich (Gerhard und Müller 1994).

Im Vordergrund aller Optimierungsbestrebungen der Unternehmensprozesse und Ergebnisse steht im Lean-Management die Anwendung der sogenannten Lean-Prinzipien (Töpfer und Günther 2009) bzw. des „Lean-Thinking“: „[...] it (Lean-Thinking) provides a way to do more and more with less and less – less human effort, less equipment, less time, and less space – while coming closer and closer to providing customers with exactly what they want“ (Womack und Jones 2003). Die folgenden Abschnitte fassen die Ideen der fünf Lean-Prinzipien zusammen (vgl. Womack und Jones 2003).

### **Werte aus Kundensicht definieren**

Zu Beginn eines Lean-Management-Vorhabens geht es darum, den Wert der Waren oder Dienstleistungen aus Sicht des Kunden zu definieren. Dazu muss die Perspektive des Kunden eingenommen werden, was sich jedoch oft schwieriger als angenommen gestaltet. Produktmanager tendieren dazu, eine kosten- oder prozessorientierte Sicht einzunehmen. Das Ziel ist jedoch, die spezifischen Leistungen für die Kundschaft so zu analysieren, dass der Mehrwert für die Kunden erkannt wird. Die wichtigste Frage hierbei ist, warum Kunden genau dieses Produkt, zu diesem Zeitpunkt und zum gegebenen Preis beanspruchen. Wofür ist die Kundschaft bereit, Geld zu investieren? Schließlich soll die Kundenperspektive helfen, zwischen wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten unterscheiden zu können. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten, auch „Muda“ genannt (aus dem Japanischen für „Verschwendung“), sind möglichst zu vermeiden, weil Kunden nicht bereit sind, dafür zu bezahlen.

### **Wertstrom identifizieren**

Der nächste Schritt im Lean-Thinking besteht darin, den Wertstrom jedes Produktes zu identifizieren. Dazu wird jeder Schritt, von der Bestellung des Kunden bis zur Auslieferung des Endproduktes, durchleuchtet. Die Wertstromanalyse beschränkt sich nicht auf die physische Transformation des Produktes. Analysiert werden auch Aufgaben zur Problemlösung oder des Informationsmanagements. Dieses Lean-Prinzip hat enormes Potenzial, Verschwendung zu enthüllen. Letztlich können drei Arten von Aktionen unterschieden werden: Viele Aktionen werden wertschöpfend sein; einige Aktionen werden ohne Mehrwert vollbracht, sind aber unvermeidlich; und viele zusätzliche Tätigkeiten werden als nicht wertschöpfend und ab sofort vermeidbar identifiziert werden. Das Potenzial, Verschwendungen aufzudecken, ist hier besonders groß, weil der Wertstrom selten als Ganzes analysiert wird. Meistens werden Prozessschritte im Einzelnen sehr detailliert untersucht und perfektioniert, jedoch nicht auf die vor- oder nachgelagerte Aktion abgestimmt. Das Wertstrom-Prinzip soll über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus angewendet werden. Das erfordert eine neue Denkweise und mehr Transparenz gegenüber Geschäftspartnern.

### **Fluss-Prinzip**

Das Ziel des Fluss-Prinzips ist, den definierten Wertstrom in einem kontinuierlichen Fluss und ohne Unterbrechung umsetzen zu können. Dieser Schritt ist oft mit einer Neuausrichtung der Aufbauorganisation verbunden, die sich am Wertstrom orientieren sollte. Abteilungsdenken, Unterbrechungen und unnötige Wartezeiten sind im Sinne eines fließenden Wertstroms zu eliminieren. Die Einführung des Fluss-Prinzips verkürzt die Durchlaufzeiten jeglicher Aktionen und Tätigkeiten. Dies führt zu idealen Voraussetzungen für das nächste Lean-Prinzip – das Pull-Prinzip.



### **Pull-Prinzip**

Stark reduzierte Durchlaufzeiten dank des Fluss-Prinzips ermöglichen der Organisation mehr Flexibilität bei Kundenaufträgen. Die Anwendung des Pull-Prinzips erstrebt, dass nur auf Kundenanfrage produziert wird. Es werden nur Leistungen erbracht, die gewünscht sind. So erübrigen sich Absatzplanungen und es besteht nicht die Gefahr von Gewinneinbußen durch Über- oder Fehlproduktion. Handeln nach dem Pull-Prinzip reduziert die kostenintensive Produktion auf Lager und stabilisiert die Periodizität der Kundennachfragen.

### **Perfektions-Prinzip**

Wenn Organisationen den exakten Wert ihrer Leistungen aus Kundensicht kennen, den Wertstrom organisationsübergreifend identifiziert haben, die Wertschöpfung in einem kontinuierlichen Fluss geschieht und die Kunden den Zeitpunkt der Leistungserbringung gemäß Pull-Prinzip bestimmen, spätestens dann können Organisationen auch das fünfte Prinzip anwenden. Die Idee dabei ist, dass in allen vorangehenden Prinzipien Perfektion angestrebt wird. Durch neue Kundenbedürfnisse, Innovationen und Technologien unterliegen die Unternehmensbedingungen einem ständigen Wandel. So gesehen lässt sich Perfektion nie erreichen. Desto mehr ist es notwendig, bestehende Prozesse laufend zu hinterfragen und immer wieder nach den Lean-Prinzipen auszurichten (Wittenstein et al. 2006).

## **3.2.2 Lean-Administration**

Heute hat sich der Lean-Begriff sowohl in der Managementlehre als auch in der Praxis etabliert. Lean-Management beschränkt sich nicht mehr auf die Produktion, sondern findet im gesamten Unternehmen und in diversen Branchen Anwendung (Zollondz 2013; Hines et al. 2004; Barth und Helpup 1994). Lean-Administration, auch Lean-Office, Office Excellence oder Schlankes Büro genannt, ist die Anwendung von Lean-Management im administrativen Bereich (Wittenstein et al. 2006; Stöbe-Blossey 2001). Oft wird von der Übertragung der Lean-Konzepte in die indirekten Unternehmensbereiche oder auf Verwaltungsprozesse gesprochen (Wittenstein et al. 2006; Bürkardt und Seibold 2015). Tautrim (2014) nennt als Beispiele von Anwendungsbereichen Marketing, Vertrieb, Personal, Controlling, Buchhaltung oder Einkauf. Nachdem Lean in der Produktion große Erfolge verzeichnen konnte, wurden die Konzepte nach und nach auch auf die Bürobereiche übertragen. Zunehmend befassten sich auch Studien mit dem Optimierungspotenzial administrativer Tätigkeiten. Verschiedene Befragungen weisen auf einen Verschwendungsanteil von rund einem Drittel der Arbeitszeit in administrativen Prozessen hin (Wittenstein et al. 2006; Grosser 2010). Mit dem Aufzeigen von Verbesserungspotenzial geben die Untersuchungen neue Impulse für die Anwendung von Lean-Administration.

Die Basis dafür bilden – wie in der Produktion – die zuvor beschriebenen fünf Prinzipien des Lean-Thinking (Wittenstein et al. 2006; Tautrim 2014). Von einer unreflektierten Adaption der Prinzipien auf die administrativen Bereiche ist allerdings abzuraten, da etliche Unterschiede zwischen Prozessen in der Verwaltung und der Produktion existieren. Beispielsweise sind administrative Prozesse oft schlecht fassbar, da die Endprodukte in immaterieller Form vorliegen und nur wenig transparent sind.

### **3.2.3 Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von Lean-Ansätzen**

„Die Umstellung auf schlanke Prozesse ist weder mit einem Spaziergang im Park noch mit einer Wanderung im Wald vergleichbar – es handelt sich schon eher um eine regelrechte Expedition“ (Zollondz 2013). Das Zitat beleuchtet den Stellenwert und die Schwierigkeit einer Lean-Umsetzung. Es kann erst von einer gelungenen Implementierung gesprochen werden, wenn die gesamte Organisation dauerhaft an den Lean-Prinzipien festhält und ihre Verbesserungsfähigkeit stets von neuem unter Beweis stellt (Zollondz 2013; Mann 2009), was eine erhebliche Herausforderung für Organisationen darstellt. Dementsprechend hoch ist die Rate der gescheiterten Initialprojekte. Beispielsweise zeigen Untersuchungen, dass zwei von drei gestarteten Initiativen nicht die erwarteten Resultate erbringen (Lillrank et al. 2001). Weitere Untersuchungen gehen davon aus, dass bis zu 70 % der Unternehmungen, die Lean einführen wollen, scheitern (Pedersen und Huniche 2011). Als Grund für die vielen Misserfolge wird oft das Fehlen eines Modells oder einer Anleitung für die effiziente Einführung genannt (Chakravorty 2009). Obwohl keine generelle Handlungsanleitung existiert, gilt für jede Lean-Implementierung, dass einige wichtige Faktoren beachtet werden müssen. Die meisten Organisationen, die am Unterfangen scheitern, lassen genau diese kritischen Erfolgsfaktoren außer Acht (Albliwi et al. 2014).

Im Folgenden werden bisherige Erkenntnisse zu Erfolgsfaktoren und Barrieren im Lean-Management und gleichermaßen verwandter Optimierungskonzepte wie Kaizen, Six Sigma oder Total Quality Management zusammengefasst, da diesbezüglich Ähnlichkeiten in vergangenen Studien festgestellt werden konnten (Näslund 2013).

#### **Führung**

Einer der wichtigsten Faktoren bei der Implementierung eines Optimierungsansatzes sind die Führungskräfte der betroffenen Organisation (Mann 2009). Sie müssen nicht nur selbst bereit sein, die Umstellung zu akzeptieren und aktiv mitzutragen, sondern auch den Mitarbeitenden das Verständnis für die Veränderung vermitteln (Fueglistaller et al. 2009). Dies erfordert starke Führungskompetenzen bei den leitenden Angestellten, was gezielte Schulungsmaßnahmen des Führungspersonals notwendig macht. Managementschulungen sollen sicherstellen, dass die obere und mittlere Führungsebene über Ziel und Vorgehensweise

informiert sind (Jessenberger 2009). Auch Zollondz (2013) verweist auf die besonders wichtige Rolle des Managements. Er nennt als Hauptaufgaben der Führung die Sensibilisierung, Realisierung und Stabilisierung der Zielzustände. Die Führungskräfte müssen nicht nur für sich selbst ein Problembewusstsein entwickeln, sie übernehmen im Allgemeinen eine Vorreiterrolle. Nur wenn auf Managementebene genügend Überzeugung und Mut existieren, wird es gelingen, auch die Mitarbeitenden vom Vorhaben zu überzeugen. Um die Mitarbeitenden für ein entsprechendes Vorhaben zu gewinnen, muss Lean-Management vorgelebt werden (Zollondz 2013). Führungskräfte müssen Glaubwürdigkeit ausstrahlen und jegliche Aktionen und Informationen zum Veränderungsprozess glaubwürdig vertreten (Mann 2009). Sie müssen die Idee täglich vorleben und ständig die Überzeugung schaffen, dass Lean nicht nur eine neue Managementmethode ist, sondern eine Philosophie, eine Vision, die den langfristigen zukünftigen Unternehmenserfolg sicherstellen soll (Dahm und Brückner 2014; Fueglistaller et al. 2009; Jessenberger 2009). Daraus resultieren zwei zentrale Faktoren: das **Engagement** und die **Vorbildfunktion** von Unternehmensführung und Management. Ohne Engagement und Commitment der Führung und ohne vertrauenswürdigen Auftreten als Vorbild sind jegliche strategische Maßnahmen sowie die Lean-Implementierung zum Scheitern verurteilt (Dahm und Brückner 2014). Albliwi et al. (2014) identifizieren aufgrund einer umfassenden Literaturanalyse fehlendes Mitwirken und Commitment des Top-Managements als Hauptgrund für Misserfolg bei der Implementierung von Lean-Management. Auch Jeyaraman und Kee Teo (2010) sowie Abraham et al. (1999) identifizieren in ihren Untersuchungen das Engagement und die Unterstützung des Managements als meistgenannten bzw. als den Schlüsselfaktor aller Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Lean Six Sigma oder TQM. In einer Untersuchung von Barrieren bei der Implementierung von Lean in administrativen Funktionen wurde ebenfalls herausgefunden, dass fehlende Unterstützung und Beteiligung des Managements eine große Barriere ist (Abdulhalim und Wendel 2014).

Zur Unterstützung und Beteiligung des Managements gehört auch eine angemessene Kommunikation. Im Optimalfall wird ein Umsetzungsleitbild erstellt, das die Transparenz fördert und die Identifikation aller Beteiligten mit Lean-Management erleichtert (Zollondz 2013). Die Kommunikation eines solchen Leitbildes dient als Vision und soll nachhaltige Signalwirkung über alle Unternehmensbereiche entfalten (Fueglistaller et al. 2009). Direkte und transparente Kommunikation über die Absichten der Führung dient auch als Wissensvermittlung für die Mitarbeitenden und fördert ihr Commitment gegenüber der Implementierung des Lean-Konzepts. Die Wichtigkeit einer stringenten Kommunikationsstrategie kann somit nur unterstrichen werden (Jessenberger 2009).

### Mitarbeitende

Mit der Kommunikation wurde bereits ein weiterer kritischer Faktor adressiert – die Mitarbeitenden. Diese Kategorie wird in der Literatur oft als Barriere beschrieben. Daraus ist zu schließen, dass hier mehr Potenzial für Stolpersteine und Komplikationen existiert. Dass dieser Faktor besonders kritisch ist, erklären auch Dahm und Brückner (2014). Schließlich müssen Mitarbeitende dazu motiviert werden, Prozesse zu optimieren, wobei

ihre Tätigkeit im Extremfall überflüssig wird. Die Optimierungsmaßnahme erhält so automatisch einen negativen Beigeschmack und führt zum Widerstand der Belegschaft. Dieser Aspekt sollte daher bereits im Voraus angesprochen und offensiv gelöst werden (Zollondz 2013). In der Regel geschieht dies dadurch, dass von Beginn an alle Mitarbeitenden einbezogen werden, wodurch sich die Begeisterung für das Lean-Management wecken und ein gemeinsames Bewusstsein für das Vorhaben schaffen (Fueglistaller et al. 2009) lässt. Je stärker das Problembewusstsein der Mitarbeitenden ist, desto stärker wird auch die Motivation für das Veränderungsvorhaben sein (Dahm und Brückner 2014). Fehlende Motivation wurde auch als eine von vier Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration erkannt (Abdulhalim und Wendel 2014). Die Motivation zu steigern bzw. zu erhalten, ist eine fordernde Aufgabe für das Management. Sie sind dafür verantwortlich, dass das Wissen über die Methoden von Lean-Konzepten sowie die Entwicklung einer gemeinsamen Vision allen Mitarbeitenden bewusst wird. Schulungsmaßnahmen zu diesen Themen sind daher auf allen Unternehmensebenen nötig (Näslund 2013). Albliwi et al. (2014) nennen die mangelhafte Nutzung von Trainings und Schulungen als zweiten Hauptgrund für das Scheitern von Lean-Implementierungen. Mit den Schulungsmaßnahmen können Berührungsängste mit dem neuen Konzept abgebaut und Befürchtungen aus der Welt geschaffen werden (Fueglistaller et al. 2009). Die Gefahr, dass Mitarbeitende die Idee des Vorhabens nicht verstehen oder aus einem anderen Grund nicht akzeptieren wollen, wird so zusätzlich reduziert. Beseitigen lässt sich diese Gefahr jedoch nicht vollständig, da nicht jeder einzelne Mitarbeitende für die Veränderung motiviert werden kann (Dahm und Brückner 2014). In diesen Fällen dürfen personelle Konsequenzen nicht ausgeschlossen werden (Dahm und Brückner 2014; Zollondz 2013).

### **Allgemeine Umsetzungsmaßnahmen**

Neben den wichtigen Faktoren „Führung“ und „Mitarbeitende“ konnten durch vergangene Forschung weitere Faktoren identifiziert werden, die sich als Erfolgsfaktor oder Barriere herausstellen können: „fehlendes Fachwissen“ über Lean einerseits und das „Fehlen von Geduld und Langzeitorientierung bei der Umsetzung“ andererseits (Abdulhalim und Wendel 2014). Beides ist nötig, da es sich bei der Implementierung von Lean-Management auch um einen Kulturwandel in der Organisation handelt. Resistenz für kulturelle Veränderungen und mangelnde Berücksichtigung der Humanfaktoren können weitere Barrieren darstellen (Albliwi et al. 2014). In seiner Untersuchung in Fertigungsbetrieben unterstreicht auch Bhasin (2012) die Wichtigkeit der kulturellen Veränderung für eine erfolgreiche Lean-Implementierung. Viele Projekte scheitern, weil die Maßnahmen nicht kontinuierlich weiterentwickelt werden und sich so kein neuer Prozessstandard – keine kulturelle Veränderung – in der Organisation verankern lässt (Fueglistaller et al. 2009). Dies erfordert Durchhaltewillen und Ausdauer aller Beteiligten sowie einen sinnvollen Zeitrahmen für die Umsetzung des Vorhabens (Zollondz 2013). Neben dem Sicherstellen des kulturellen Wandels muss auch ein geeignetes Umsetzungsmodell verwendet werden. Dahm und Brückner (2014) sowie Näslund (2013) weisen auf die Wichtigkeit der Wahl

geeigneter Werkzeuge hin. Die gewählte Vorgehensweise sollte immer auf die eigene Organisation adaptiert, nicht kopiert werden. Die Projekte sollten außerdem klar abgegrenzt, in einem angemessenen Zeitrahmen und mit definierten Erfolgsmesskriterien versehen sein (Jessenberger 2009). Bevor eine Lean-Implementierung adaptiert wird, kann die Besichtigung eines Referenz-Unternehmens sinnvoll sein (Fueglistaller et al. 2009). Idealerweise lernt man von den Besten, wie es die Führungskräfte von Porsche praktizierten, als sie während des Besuchs bei Toyota von der „besten Fabrik der Welt“ profitieren wollten (Dahm und Brückner 2014). Die Besichtigung verschafft einen Eindruck der Umsetzbarkeit und ein authentisches Bild vom Potenzial, das Lean-Management birgt. Ein weiterer, nennenswerter Erfolgsfaktor kann die Präsentation von Erfolgsgeschichten sein (Jeyaraman und Kee Teo 2010). Sobald ein Erfolg vorzuweisen ist, sollte man sein Umfeld daran teilhaben lassen. Dies kann motivierende Wirkung auf andere Mitarbeiter haben. Das Sichtbarmachen von Erfolgen und sogenannten „Quick-Wins“ soll außerdem die interne Kommunikation und das Image der Veränderungsinitiative positiv beeinflussen (Dahm und Brückner 2014).

---

### 3.3 Forschungsmethodik und Stichprobe

#### 3.3.1 Forschungsmethodik

Die Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen bildet die vorangehende Literaturrecherche zu den Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von Lean-Ansätzen. Die Recherchen wurden bewusst nicht auf die administrativen Bereiche eingeschränkt, damit von den Erkenntnissen des klassischen Lean-Management profitiert werden konnte. Des Weiteren wurden ergänzend zur Literaturrecherche mehrere qualitative Leitfadeninterviews (Mayer 2013) mit Führungspersonen aus Schweizer Unternehmen geführt, die zuvor für die Implementierung von Lean-Administration in ihrer Organisation verantwortlich waren.

Die aus der Literaturrecherche und Interviews identifizierten Faktoren wurden danach mithilfe einer Umfrage nach dem Service-Importance-Performance-Ansatz (SERVIMPERF) (vgl. Töpfer 2008; Meigel-Schleiff 2001) quantifiziert. Die Stichprobe bestand aus 71 Personen aus drei Organisationen, die eine Lean-Administration Implementierung in die Wege geleitet haben. Die Befragten bewerteten alle Faktoren nach zwei Komponenten.

1. Bewertungs- oder Eindruckskomponente (Performance)  
„Wie wurde der Erfüllungsgrad eines bestimmten Faktors bei der Implementierung von Lean-Administration wahrgenommen?“
2. Bedeutungs- oder Wichtigkeitskomponente (Importance)  
„Wie wichtig ist ein bestimmter kritischer Faktor für die erfolgreiche Implementierung von Lean-Administration?“

Die Zielpersonen bewerteten damit einerseits die wahrgenommene Istleistung (Performance). Zur Bewertung stand eine sechsstufige Ordinalskala mit verbalen Ankern (von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“) zur Verfügung. Andererseits bewerteten die Probanden die Wichtigkeit der Leistung (Importance) analog anhand einer weiteren sechsstufigen Skala (von „überhaupt nicht wichtig“ bis „sehr wichtig“). Durch eine multiplikative Verknüpfung der beiden Komponenten wird ein Gesamturteil für jede Leistung gebildet. Dadurch wird jede Leistung anhand der Wichtigkeit gewichtet.

Zur Visualisierung der Umfrageergebnisse diente eine Importance-Performance-Analyse. Dabei wurde die Kopplung der beiden Komponenten jedes Indikators in einem Koordinatenkreuz dargestellt (vgl. Töpfer 2008; Meigel-Schleiff 2001). Letztlich wurden die Ergebnisse der Erhebung zur Beantwortung der Forschungsfragen und Formulierung von Handlungsempfehlungen herangezogen.

### 3.3.2 Stichprobe

Für die Stichprobenbildung wurde ein zweckorientiertes Verfahren angewendet. Da ein zeitlicher Rahmen von rund vier Monaten für die Untersuchung zur Verfügung stand, wurde bewusst auf ein Zufalls- oder Wahrscheinlichkeitsverfahren verzichtet. Stattdessen wurden Organisationen, die folgende Kriterien erfüllten, direkt durch die Autoren des Beitrags per E-Mail oder telefonisch kontaktiert:

- Die Optimierungsmaßnahmen müssen in den Administrativbereichen von Schweizer Organisationen stattfinden.
- Die Maßnahmen orientieren sich an den Grundsätzen der fünf Lean-Prinzipien.
- Es werden Methoden wie Standardisierung, Wertstromanalyse, Kennzahlensysteme, Fehlervermeidung oder auch KVP angewendet.
- Von der Einführung der Lean-Konzepte versprechen sich die Verantwortlichen eine Produktivitätssteigerung im Büro durch schnellere, bessere und flexiblere Arbeit.
- Dazu sollen Prozesse und Tätigkeiten standardisiert, Durchlaufzeiten verkürzt und Verschwendung eliminiert werden.

Waren die Kriterien erfüllt, erfolgte nach der Kontaktaufnahme die Vereinbarung von Interviewterminen. Insgesamt konnten auf diese Weise sechs Vertreter von insgesamt fünf Organisationen in der Schweiz für die qualitativen Leitfadeninterviews akquiriert werden. Die untersuchten Organisationen werden in Tab. 3.1 kurz charakterisiert<sup>2</sup>.

In den Organisationen A, B, D wurden nach der Durchführung der Leitfadeninterviews mithilfe der Interviewpartner Zielpersonen für die Teilnahme an der Umfrage festgelegt.

---

<sup>2</sup>Aus Gründen der Vertraulichkeit werden im vorliegenden Beitrag alle unternehmensbezogenen Informationen anonymisiert dargestellt.

**Tab. 3.1** Übersicht und Charakterisierung der untersuchten Organisationen

Org.	Beschreibung	Interviews/Teilnahme an Umfrage
A	Im Rahmen einer Reorganisation bündelte die Organisation ihre Finanzen in einem Shared-Service-Center. Gleichzeitig wurde dabei ein Prozessoptimierungsprogramm implementiert. Der gewählte Optimierungsansatz basiert auf den Ideen von Lean-Administration und Six Sigma. Dahm und Brückner (2014, S. 5) beschreiben den Ansatz auch als Lean Sigma. Die Einführung in der Organisation A birgt einige besondere Schwierigkeiten, weil die meisten Mitarbeitenden zuvor in getrennten Organisationen tätig waren. Alle Mitarbeitenden für eine neue Vision zu begeistern, stellt in kultureller und operativer Hinsicht eine große Herausforderung dar	Zwei Interviews/ja
B	Die Organisationseinheit Vertrieb der Organisation B betreibt Verkaufsstandorte in zahlreichen Regionen der Schweiz. Als Jahresziel dieser Standorte wurde bisher regelmäßig eine Produktivitätssteigerung angestrebt. Um dieses Ziel zu unterstützen, setzte die Organisation B auf den Optimierungsansatz Kaizen. Durch eine Vereinfachung von Prozessen und Produkten inklusive der Schnittstellen mit Partnern sollen Qualität, Schnelligkeit und Verfügbarkeit gesteigert und Kosten gesenkt werden. Was als Projekt initiiert wurde, wird mittlerweile in der administrativen Zentrale sowie an allen Verkaufsstandorten gelebt. Die dezentrale Struktur der Organisation hat die Implementierung stark erschwert. Dennoch wurde die Einführung von Kaizen in der Organisation B erfolgreich abgeschlossen	Ein Interview/ja
C	Die Organisation C ist ein international tätiges, technologisch orientiertes Produktionsunternehmen. Das Unternehmen ist bekannt für eine konsequente und durchgängige Umsetzung des Lean-Management-Gedankens in allen Unternehmensbereichen. Die Anwendung von Lean bei der Organisation C hat ihren Ursprung im Jahr 2005. Damals beschränkte sich das Konzept vorerst auf die operativen Bereiche des Unternehmens – die Produktentwicklung, Fertigung und Logistik. Später wurden auch die administrativen Bereiche an den Lean-Prinzipien ausgerichtet. Das Besondere an der Implementierung von Lean-Administration bei der Organisation C ist, dass der Lean-Gedanke bereits im Unternehmen bekannt war	Ein Interview/nein
D	Organisation D strebt in jüngster Zeit Optimierungen und Standardisierungen in ihren Finanzfunktionen an. So wurden auch in dieser Organisation-Shared-Services ins Leben gerufen. Ziel der Optimierung ist die Nutzung von Synergieeffekten in buchungsbezogenen Tätigkeiten. Außerdem soll die Qualitätssicherung und Transparenz im Unternehmen gefördert werden. Die Organisation D hat ihr Ziel noch nicht vollumfänglich erreicht. Die Einführungsphase des Lean-Konzeptes ist noch nicht abgeschlossen.	Ein Interview/ja

(Fortsetzung)



**Tab. 3.1** (Fortsetzung)

Org.	Beschreibung	Interviews/Teilnahme an Umfrage
E	Das Telekommunikationsunternehmen E betreibt bereits seit rund sieben Jahren Lean-Management. Zu Beginn der Einführung stand die Vermeidung von nicht wertschöpfenden Kundeninteraktionen im Fokus. Daraus entwickelte sich über die Jahre ein gesamtheitliches Lean-Konzept, wobei auch klassische Kaizen-Methoden angewendet werden. Um alle Organisationsbereiche nach den Lean-Prinzipien auszurichten, wurde ein zentrales Team gebildet, welches die Implementierungen koordiniert und weiterentwickelt. Dieses Team fungiert als eine Art interne Beratungsstelle für Lean-Management und unterstützt jede Einführung in den Teilorganisationen	Ein Interview/nein

Hierbei wurden gezielt Mitarbeitende der Organisationen ausgewählt, die direkt von einer Lean-Administration Implementierung betroffen sind oder waren. Insgesamt wurden auf diese Weise 151 Mitarbeitende für die Teilnahme an der Umfrage ausgewählt. Der entwickelte Fragebogen wurde vor der Datenerhebung drei Pre-Tests unterzogen und so schrittweise validiert. Die finale Rücklaufquote an verwertbaren Fragebögen lag bei ca. 47 % (71 Personen).

### 3.4 Ergebnisse

#### 3.4.1 Identifizierte Erfolgsfaktoren und Barrieren

Die kritischen Faktoren für eine Implementierung von Lean-Administration sind sehr vielseitig. Je nach Organisation muss einem bestimmten Faktor spezielle Beachtung geschenkt werden. Um eine gesamtheitliche Sichtweise über die untersuchten Schweizer Organisationen zu wahren, werden im Folgenden die meistgenannten Erfolgsfaktoren und Barrieren zusammengefasst, die in den Leitfadeninterviews genannt wurden.

Der meistgenannte Erfolgsfaktor einer Lean-Administration-Implementierung ist die **Führung**. Fünf Interviewpartner bezeichneten die Überzeugung und das Commitment des Managements und der Führungspersonen als einen Erfolgsfaktor. Drei stufen das Commitment der Führung sogar als wichtigsten Erfolgsfaktor ein. Parallel dazu ist fehlende Überzeugung bei Führungskräften auch eine der meistgenannten Barrieren. Die Wichtigkeit des Faktors Führung ist gemäß Interviewpartnern nicht zu bestreiten. Das Leitungsteam und die Führungskräfte müssen die Thematik verstehen und davon überzeugt sein, dass das Vorhaben der richtige Schritt für die eigene Organisation ist (Befragter 1 und 2 der Organisation A). Das erfordert grundsätzlich, dass die Geschäftsführung und das ganze Führungsteam zu 100 % geschlossen hinter dem Vorhaben stehen. Ist dies



gegeben, wird die Implementierung mit entsprechendem Elan vorangetrieben (Befragter der Organisation C). Die Führung soll außerdem auch als Vorbild auftreten. Wenn die Einführung scheitert, dann ist das immer ein Scheitern der Führungskräfte (Befragter der Organisation E).

Genauso wichtig wie die Überzeugung der Führungskräfte scheint auch diejenige der **Mitarbeitenden** zu sein. Fünf der sechs Befragten nennen das Nichtvorhandensein von überzeugten Mitarbeitenden als Barriere. Die Ursachen für diese Barriere können vielseitig sein. Mitarbeitende, die bereits eine lange Zeit in derselben Organisation verbracht haben, bringen teilweise zu wenig Flexibilität für eine solche Neuerung auf. Sie können in den alten Prozessen festgefahren sein oder wollen Änderungen nicht akzeptieren. Oft fehlt es dadurch auch an Motivation für eine Veränderung oder die Mitarbeitenden sehen keinen Nutzen in der Einführung von Lean-Administration (Befragte der Organisationen B und D). Andererseits kann es jedoch auch vorkommen, dass gewisse Mitarbeitende ihre Macht, die sie bisher ausüben konnten, durch die Neuerung aufgeben müssen. Sie befürchten, dass sie durch die Implementierung von Lean-Administration austauschbar werden, weil sie ihr Wissen preisgeben müssen. Dieses durchaus menschliche Verhalten kann eine Einführung von Lean behindern (Befragter der Organisation C). Als Erfolgsfaktoren gelten deshalb für einige das Schaffen von Verständnis und das Abbauen von Ängsten der Mitarbeitenden. Wenn den Mitarbeitenden mehr Sicherheit vermittelt werden kann, akzeptieren sie die Veränderung schneller und lassen sich für das Vorantreiben der Implementierung gewinnen (Befragter 2 der Organisation A, Befragter der Organisation B).

Als wesentliche Barrieren wurden außerdem weitere Faktoren genannt. Ein häufiger Fehler scheint zu sein, dass die **Zeit zur Implementierung** zu **kurz** bemessen ist. Es ist ein Spagat zwischen der Einführung, welche die langfristige Existenz der Organisation sichern soll, und den kurzfristigen Zielen der Organisation (Befragter Organisation E). Es besteht die Gefahr, dass die Geduld für eine ordentliche Implementierung fehlt, weil Prioritäten auf kurzfristige Ziele gesetzt werden. Die Prozessführenden müssen die Umsetzung deshalb mit ausreichend Geduld und Gelassenheit in Angriff nehmen (Befragter Organisation C). **Falsche Maßnahmen bei der Umsetzung** und **suboptimale Herangehensweisen** stellen weitere Barrieren dar. So sehen verschiedene Interviewpartner eine strikte und klare Rollenverteilung als kritischen Faktor (Befragte der Organisationen B und C). Außerdem darf der Implementierungsprozess nicht als Ziel vorgegeben werden (Befragter Organisation C). Allgemein soll Druck auf die Mitarbeitenden kein Mittel für die Implementierung sein. Eine Taktvorgabe für eine solche Veränderung ist nicht sinnvoll, denn je nach Organisation dauert dieser Wandel länger oder kürzer. Auch **eine falsche Reihenfolge der ausgewählten Maßnahmen** kann ein Hindernis für die Implementierung sein (Befragte der Organisationen C und E). Es ist erfolgsversprechend, mit sehr einfachen und leicht verständlichen Maßnahmen zu beginnen. Dies senkt die Hemmschwelle für Mitarbeitende, die neuen Methoden anzuwenden und auch die Gefahr, Mitarbeitende zu überfordern (Befragter Organisation E). Letztlich existieren auch **organisationsbedingte Barrieren**. Eine dezentrale Organisationsstruktur, wie

sie bei der Organisation B anzutreffen ist, kann ein Hindernis sein (Befragter Organisation B). Die Bedingungen für eine Implementierung von Lean-Administration sind an jedem Standort andere, weshalb ein One-Size-Fits-All-Ansatz kaum Erfolg verspricht. Viele Schnittstellen, sehr zeitintensive Arbeitsabläufe oder eine hohe Fluktuationsrate der Mitarbeitenden können weitere organisationsbedingte Barrieren sein (Befragter 2 der Organisation A). Außerdem sind die komplexen und schlecht fassbaren Prozesse in der Administration an sich bereits eine Barriere für eine reibungslose Einführung von Lean-Administration (Befragter 1 der Organisation A).

Des Weiteren stellten sich zusätzlich folgende Einflüsse als wichtige Erfolgsfaktoren heraus: Für die Einführung kann es fördernd sein, wenn erste Erfolge des Optimierungsprogramms aufgezeigt werden können (Befragter 1 der Organisation A). Positive Erfolgserlebnisse motivieren die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte (Befragter Organisation B). Solche Erfolgsstorys sollten deshalb gezielt angestrebt und auch kommuniziert werden (Befragter Organisation E). Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Förderung der geeigneten Personen. Jede Organisation sollte möglichst rasch Mitarbeitende mit Potenzial identifizieren und sie zu Fahrentägern für die Implementierung von Lean-Administration machen (Befragte der Organisationen C und D). Sie sollten eng in die Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen eingebunden werden. Stetig mit den Führungskräften in Kontakt stehend sind sie auch fähig, andere Mitarbeitende für die Veränderungen zu motivieren und zu coachen (Befragter 2 der Organisation A, Befragte der Organisationen B und C). Interessanterweise wurde auch mehrmals wirtschaftlicher Druck auf die Organisation als Erfolgsfaktor genannt (Befragter 1 der Organisation A, Befragter Organisation E). Der Befragte der Organisation E erklärt das folgendermaßen:

Solange kein wirtschaftlicher Druck da ist, wird es schwierig, eine solche Veränderung in Angriff zu nehmen. Sobald aber die Umsätze stagnieren oder andere Zielgrößen nicht mehr erreicht werden können, ist die Organisation offener für Maßnahmen zur Optimierung. Die Leute erkennen, dass sich etwas ändern muss, um als Organisation konkurrenzfähig zu bleiben. Diese Erkenntnis erhöht folglich auch die Chancen für eine erfolgreiche Implementierung von Lean im Unternehmen.

### **3.4.1.1 Überwindung von Barrieren**

Genauso vielfältig wie Barrieren sind die Maßnahmen, um sie zu überwinden oder im Voraus zu verhindern. Je nach Barriere unterscheiden sich die Handlungsmöglichkeiten, wie gegen sie vorzugehen ist. Einerseits kann präventiv viel unternommen werden, um das Auftreten gewisser Hindernisse komplett zu verhindern (Befragter Organisation E). Andere Barrieren lassen sich im Voraus nicht verhindern (Befragter 1 der Organisation A, Befragter Organisation C). Zusätzlich kommt es bei Widerständen auch darauf an, wie die Organisation als Einheit darauf reagiert. In gewissen Bereichen geschieht die Problemlösung praktisch von alleine, während in anderen Bereichen die Überwindung der Barrieren nur mit viel Aufwand möglich ist (Befragter Organisation B).

Die folgenden Maßnahmen wurden in den Interviews am häufigsten erwähnt. Frühzeitige und angemessene Kommunikation zur Implementierung von Lean-Administration ist in jeder der untersuchten Organisationen als probates Hilfsmittel zur

Überwindung von Barrieren erkannt worden. Kommunikation ist eine Maßnahme, die präventiv angewendet werden sollte (Befragter 2 der Organisation A, Befragte der Organisation C und E). Die Führung soll einerseits die Absichten und den Nutzen des Vorhabens kommunizieren, andererseits auch den Fortschritt des Projektes während der Einführungsphase. Die Kommunikation soll immer an die gesamte Belegschaft, also an Mitarbeitende aller Stufen, gerichtet sein (Befragter Organisation C). Das Ziel der angemessenen Kommunikation ist, Missverständnisse zu verhindern (Befragter Organisation B). Ehrliche, transparente und verständliche Kommunikation kann die Wertschätzung der Mitarbeitenden gegenüber dem Optimierungsprogramm erhöhen und damit eine erfolgreiche Einführung fördern (Befragter Organisation E). Um die fehlende Überzeugung bei Mitarbeitenden zu überwinden, sind Überzeugungsarbeiten notwendig. Die Mitarbeitenden müssen motiviert werden, um sie für die Sache gewinnen zu können (Befragter 2 der Organisation A). Dazu muss ihnen Sinn und Nutzen des Vorhabens vermittelt werden (Befragter 1 der Organisation A). Grundsätzlich lassen sich 60 % der betroffenen Mitarbeitenden durch Überzeugungsarbeit für die Implementierung sensibilisieren (Befragter Organisation E). Alle Bemühungen sollten sich daher auf diese Mitarbeitenden konzentrieren. Ein Teil des restlichen Personals ist überzeugungsresistent. Hier sind Maßnahmen meist nutzlos. Ein gutes Instrument, nicht nur für die Sinnvermittlung, sondern auch für die Vermittlung der richtigen Methodik und die Veränderung der Denkhaltung, sind Schulungsmaßnahmen (Befragter 1 der Organisation A, Befragte der Organisation B und D). Die Implementierung von Lean-Administration ist ein langfristiger Prozess. Neue Instrumente und Arbeitsweisen müssen die Einführungsphase überdauern. Damit die Mitarbeitenden alles Neue verinnerlichen können, müssen stetig wiederkehrende Impulse gegeben werden (Befragter 2 der Organisation A). Dazu muss der Organisation genügend Zeit gelassen werden, sich den neuen Standards anzupassen. Auch braucht es viel Geduld der Führungskräfte (Befragter Organisation E). Mitarbeitende an der Implementierung des Optimierungsansatzes zu beteiligen, hat sich auch als lohnende Maßnahme erwiesen (Befragte der Organisation B, C und E). Mitarbeitende sollten überall mitreden und mitentscheiden können. Die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, wirkt meist motivierend auf Mitarbeitende (Befragter Organisation E).

### 3.4.1.2 Voraussetzungen für Erfolgsfaktoren

Folgende Voraussetzungen sind gemäß Interviewpartnern die wichtigsten für eine erfolgreiche Implementierung von Lean-Administration. Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist, dass **Mitarbeitende** für die Implementierung **aktiviert** werden. Letztlich sind sie es, die das Lean-Konzept leben müssen. Sie sind schließlich verantwortlich für die Optimierungen, die durch Lean erzielt werden können (Befragter Organisation E). Außerdem sind sie die Schnittstelle nach außen und repräsentieren so jede Organisation (Befragter Organisation D). Sie kennen ihre Aufgabengebiete detaillierter als Führungskräfte und können besser beurteilen, wo sie einen Mehrwert generieren können (Befragter Organisation B). Deshalb müssen Mitarbeitende durch Schulungen und Coachings gefördert werden (Befragter 2 der Organisation A, Befragte der Organisation B und D). Zur Vermittlung von Lean-Methodenkompetenzen und Lean-Instrumenten gehört auch

die Sensibilisierung für das Thema Lean (Befragter 2 der Organisation A, Befragter der Organisation E) und das Aufzeigen des langfristigen Nutzens (Befragter der Organisation D). Ein weiterer Punkt, der oft genannt wurde, ist die **Vorbildfunktion der Führung**. Sie trägt die Verantwortung und hat damit den größten Anteil bei der Einführung (Befragte der Organisation D und E). Ebenfalls mehrfach genannt wurde, dass der ganzen Implementierungsphase genügend Zeit gegeben werden muss. Es handelt sich hierbei immerhin um die Schaffung einer neuen Organisationskultur. Die Reife des Teams zu diesem Thema muss sich deshalb zuerst entwickeln (Befragter Organisation E). Zwangsläufig werden dabei auch Schwierigkeiten auftreten. Der Schlüssel zum Ziel ist, schwierige Situationen jeweils nüchtern zu betrachten und Durchhaltewille zu zeigen (Befragter Organisation B). Der Befragte der Organisation B verwendete zur Beschreibung der Situation folgendes Zitat: „Du kannst am Gras ziehen, doch es wächst nicht schneller“. Jede Organisation hat einen eigenen Anpassungsrhythmus, man muss ihr nur genügend Zeit und die nötigen Ressourcen zur Verfügung stellen (Befragter 2 der Organisation A).

### 3.4.1.3 Lean-Administration in der Schweiz

Fünf von sechs Interviewpartnern haben bereits Erfahrungen mit Lean-Management im Ausland gemacht. Aus ihrer Sicht ist die Anwendung des Lean-Managements und damit auch Lean-Administration im Ausland viel ausgeprägter als in der Schweiz (Befragter Organisation E). Zudem werden die Lean-Maßnahmen bereits seit längerer Zeit angewendet als hier (Befragter 2 der Organisation A, Befragter der Organisation B). In Europa hat besonders Deutschland eine Vorreiterrolle (Befragter der Organisation B). Deutsche Unternehmen gelten als Benchmark-Beispiele und fungieren als Ideengeber, was die Umsetzung von Lean-Management in Schweizer Organisationen angeht. Auch beim Vergleich mit osteuropäischen Ländern machen sich Unterschiede bemerkbar. Jüngere Organisationen in diesen Ländern haben von Beginn an mit Lean-Konzepten gearbeitet (Befragter 1 der Organisation A). Das heißt, dass kein kultureller Wandel vollzogen werden musste, um Lean-Management zu implementieren. Der Befragte der Organisation B vergleicht die unterschiedlichen Anwendungen von Lean zwischen japanischen und schweizerischen Unternehmen. In Japan werden die Lean-Konzepte viel hierarchischer und konsequenter umgesetzt als in der Schweiz. Die Befragten sind sich grundsätzlich darin einig, dass Lean-Management in der Schweiz verhaltener und weniger oft angewendet wird als im Ausland. Insbesondere in administrativen Bereichen genießt der Managementansatz Lean im Ausland einen höheren Stellenwert. Als Gründe dafür führen die Interviewten die nachfolgend beschriebenen Faktoren heran.

### Fehlender wirtschaftlicher Druck

Gewisse schweizerische Organisationen haben im Vergleich zum Ausland noch nicht denselben wirtschaftlichen Druck (Befragte der Organisation B und E) oder sie sind einfach mit ihrer aktuellen wirtschaftlichen Situation zufrieden (Befragter der Organisation C). Schweizer Unternehmen genießen einen gewissen wirtschaftlichen „Heimatschutz“. Das Marktumfeld in der Schweiz bietet aus wirtschaftlicher Sicht mehr

Sicherheit und bessere Voraussetzungen als andere Länder. Dagegen sind beispielsweise Unternehmen in Deutschland viel stärkeren Wettbewerbskräften im Markt ausgesetzt. Zusätzlich hat mit der Wirtschaftskrise im Jahr 2008 und den daraus entstandenen Konsequenzen ein Umdenken in Unternehmen stattgefunden. Um zu überleben, mussten viele Unternehmen auch administrative Tätigkeiten effizienter und kostengünstiger gestalten. Dieses Umdenken hat in der Schweiz bislang nicht oder nur in geringem Maße stattgefunden. In jüngster Zeit verspüren jedoch auch schweizerische Organisationen zunehmenden wirtschaftlichen Druck. Der starke Schweizer Franken scheint für einige Branchen einen gewissen Wandel eingeleitet zu haben (Befragter der Organisation C).

### **Arbeitsmentalität, Organisationskultur und Managementstil in Schweizer Organisationen**

Die Mentalität in Schweizer Organisationen ist kulturell und historisch bedingt viel indirekter und vorsichtiger als in anderen Ländern. Die Denkhaltung, die eine Implementierung von Lean erfordert, muss deshalb meistens noch entwickelt werden. Die Kultur in fernöstlichen Ländern wie Japan, wo die Lean-Prinzipien ursprünglich entwickelt wurden, ist bereits so ausgerichtet, dass die nötigen Werte und Haltungen gelebt werden (Befragte der Organisation B und E). Zusätzlich herrscht in der Schweiz und allgemein in der westlichen Welt ein eher kurzfristig orientierter Managementstil. Die langfristige Lean-Philosophie kann deshalb für Führungskräfte abschreckend wirken, weil damit keine kurzfristigen Ziele erreicht werden können (Befragter der Organisation B).

### **Fehlende Vorbildunternehmen in der Schweiz**

Wie bereits erwähnt, sind Unternehmen mit Vorreiterrolle in Lean-Administration in der Schweiz kaum auffindbar. Schweizerische Organisationen können die Ansätze nur von ausländischen Unternehmen adaptieren. Dies erhöht die Hürde einer Implementierung von Lean für Schweizer Organisationen (Befragter der Organisation C).

### **Schweizer Firmen sind weniger international aufgestellt**

In der Schweiz gibt es weniger Großkonzerne als beispielsweise in Deutschland. Damit sind Schweizer Firmen auch weniger international tätig. International aufgestellte Firmen sind näher an der fremden Kultur und profitieren davon auch in der Heimat. Das kann die Einführung von Lean entscheidend begünstigen (Befragter der Organisation E).

## **3.4.2 Wahrgenommene Wichtigkeit und Leistung der Erfolgsfaktoren**

### **3.4.2.1 Wichtigkeit (Importance)**

Tab. 3.2 zeigt, dass bis auf den Kulturwandel alle kritischen Faktoren im Durchschnitt als mindestens „wichtig“ eingestuft wurden. Das bedeutet, dass bei der Implementierung von Lean in administrativen Bereichen grundsätzlich auf dieselben Faktoren geachtet werden muss, wie bei der Implementierung in anderen Organisationsbereichen.

**Tab. 3.2** Kritische Faktoren nach Wichtigkeit

Faktor	Abk.	Kategorie	Ø
Vorbildfunktion der Führung	F2	Führung	5,62
Engagement der Führung	F1	Führung	5,58
Transparente Entscheidungen und Kommunikation der Führung	K3	Kommunikation	5,58
Abbau der Mitarbeiterunsicherheit	F4	Führung	5,51
Frühzeitige Kommunikation der Führung	K1	Kommunikation	5,46
Mitarbeitende verstehen die Absichten der Lean Einführung	M2	Mitarbeitende	5,46
Beteiligung der Mitarbeitenden	M1	Mitarbeitende	5,45
Fähigkeit der Führung Mitarbeitende zu motivieren	F3	Führung	5,44
Aufzeigen von Erfolgen	U6	Umsetzung	5,41
Umfang der Führungs-Kommunikation	K2	Kommunikation	5,39
Wesentlicher Nutzen für die Organisation	U5	Umsetzung	5,38
Mitarbeitende sind bereit für Veränderung	M4	Mitarbeitende	5,35
Akzeptanz bei den Mitarbeitenden	M3	Mitarbeitende	5,30
Angemessener Zeitrahmen für die Einführung	U3	Umsetzung	5,20
Anwendung geeigneter Methoden und Instrumente	U2	Umsetzung	5,13
Befähigung der Mitarbeitenden (Schulung/Training/Coaching)	M5	Mitarbeitende	5,13
Persönlicher Nutzen für die Mitarbeitenden	U4	Umsetzung	5,00
Kulturwandel	U1	Umsetzung	4,82

**Tab. 3.3** Wichtigkeit je Kategorie

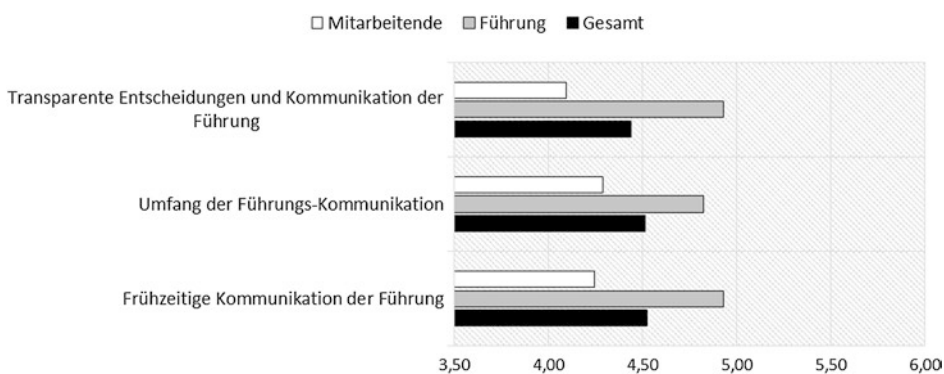
Nr.	Kategorie	Ø Gesamt	Ø Bewertung durch Führungs- kräfte	Ø Bewertung durch Mitar- beitende
1	Führung	<b>5,54</b>	5,67	5,44
2	Kommunikation	<b>5,48</b>	5,49	5,46
3	Mitarbeitende	<b>5,34</b>	5,39	5,3
4	Umsetzung	<b>5,16</b>	5,2	5,12

Alle Kategorien wurden durchschnittlich als „wichtig“ bis „sehr wichtig“ bewertet. Die höchsten Werte erreichen die Kategorien Führung und Kommunikation. Diese Kategorien haben sowohl Führungskräfte, als auch Mitarbeitende, welche an der Umfrage teilgenommen haben, als die wichtigsten betrachtet. Tab. 3.3 verdeutlicht die Einstimmigkeit von Führung und Mitarbeitenden in Bezug auf die Wichtigkeit der Kommunikation. Die Durchschnittswerte und übereinstimmenden Tendenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte (s. Tab. 3.3) verdeutlichen, dass die in der Literatur beschriebenen Faktoren auch in Schweizer Organisationen bei der Implementierung von Lean-Administration als wichtig erachtet werden.

### 3.4.2.2 Leistung (Performance)

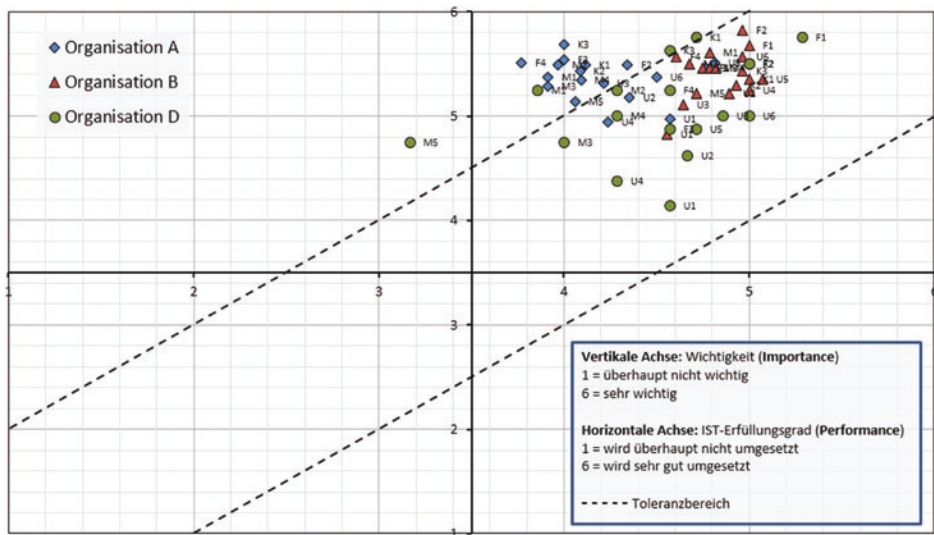
Bei der Leistungsbeurteilung zeigt das Resultat weniger klare Tendenzen als bei der Wichtigkeit. Der Erfüllungsgrad ist je nach Faktor und Organisation unterschiedlich bewertet worden. Besonders erstaunlich ist, dass auch Mitarbeitende und Führungskräfte die Erfüllung der meisten Faktoren unterschiedlich wahrnehmen. Abb. 3.1 zeigt deutlich, dass Führungskräfte die Umsetzung der Kommunikation bezüglich Lean-Implementierung besser bewerten als Mitarbeitende. Auch bei den restlichen Kategorien sind sich die beiden Gruppen nicht immer einig. Mitarbeitende bewerten den Erfüllungsgrad tendenziell weniger gut als Führungskräfte.

Im Durchschnitt wurde die IST-Leistung der meisten Faktoren mit einem tieferen Wert bewertet als deren Wichtigkeit. Ob die Faktoren deshalb ein Hindernis bzw. eine Barriere für die Implementierung darstellen könnten, zeigt sich in der Importance-Performance-Analyse (IPA). Da die Werte nicht als absolut gelten und hier nur im Durchschnitt betrachtet werden, wurde für die IPA ein Toleranzbereich definiert. Befindet sich ein Faktor innerhalb des Toleranz-Bandes, so wurde er im Verhältnis zu seiner Wichtigkeit gut umgesetzt. Liegt ein Faktor außerhalb der Toleranzgrenze, würde es sich möglicherweise lohnen, verbessernde Maßnahmen zu treffen. Mithilfe der Analyse wird sichtbar, welche Faktoren im Verhältnis zu ihrer Wichtigkeit zu gut oder zu schlecht erfüllt worden sind. Nämlich die Faktoren, welche ober- oder unterhalb der Toleranzgrenze liegen. An der Verteilung der Punkte in der IPA (Abb. 3.2) kann erkannt werden, dass die Faktoren grundsätzlich nicht schlecht umgesetzt werden. Bis auf den Faktor M5 aus Sicht der Organisation D befinden sich alle Faktoren auf der rechten Seite des Koordinatennetzes. Das heißt, dass die Umsetzung tendenziell gut wahrgenommen wird. Die Daten aus der IPA zeigen, dass die als wichtig eingestuft Faktoren nicht grundsätzlich besser umgesetzt werden. Für die Organisationen B und D können die Ergebnisse so gedeutet werden, dass Bemühungen bestehen, wichtige Faktoren besser umzusetzen, dies jedoch nicht immer gelingt.



**Abb. 3.1** Erfüllungsgrad der Kommunikation





**Abb. 3.2** Importance-Performance-Analyse. (Eigene Darstellung nach Meigel-Schleiff 2001 und Töpfer 2008)

### 3.5 Interpretation der Ergebnisse

Die zu Beginn formulierten Forschungsfragen werden im folgenden Kapitel auf Basis der vorgegangenen Analysen beantwortet.

#### 3.5.1 Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration

##### Welches sind die Erfolgsfaktoren und Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration in Schweizer Organisationen?

Bereits bei der Recherche zum Thema Lean-Implementierung wurde angenommen, dass nicht grundsätzlich von Erfolgsfaktoren und Barrieren gesprochen werden kann. Vielmehr handelt es sich um kritische (Erfolgs-)Faktoren, die je nach Berücksichtigung zur Implementierung von Lean beitragen oder diese behindern. Die Forschungsergebnisse für diesen Bericht haben diese Annahme bestätigt.

Die Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass mehrere Faktoren eine wichtige Rolle bei der Einführung von Lean-Administration spielen. Wird diesen Faktoren während der Implementierung von Lean-Administration keine Aufmerksamkeit geschenkt, entsteht früher oder später eine Barriere, welche die Implementierung erheblich erschwert. Folgende Faktoren gelten im Rahmen der Untersuchung als Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von Lean-Administration:

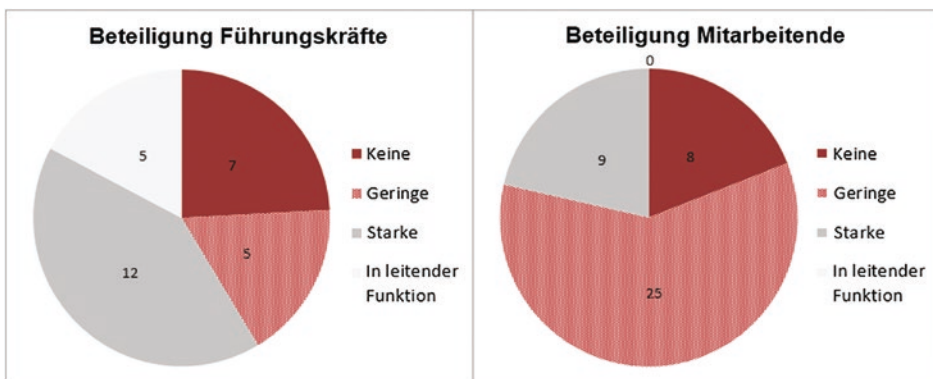


- **Vorbildliche und engagierte Führung:** Die Führungskräfte sind das A und O einer Lean-Administration-Implementierung. Sie müssen dringend vom Vorhaben überzeugt sein. Führungskräfte sind nicht nur Vorbilder für die Mitarbeitenden, mit ihrem Verhalten und Engagement müssen sie es bewerkstelligen, die Mitarbeitenden von ihren Unsicherheiten zu befreien und ebenfalls für Lean-Administration zu motivieren. Von den Führungskräften sind grundsätzlich alle weiteren kritischen Faktoren abhängig. Die Erkenntnis, dass die Führung extrem wichtig ist, bestätigt außerdem die Erkenntnisse von Jeyaraman und Kee Teo (2010) sowie Abraham et al. (1999).
- **Transparente und frühzeitige Kommunikation:** Auch die Kommunikation gilt als sehr zentrales Element. Als Verbindung zwischen Führung und Mitarbeitenden spielt sie eine wichtige Rolle. Die Kommunikation wird benötigt, um bei den Betroffenen Verständnis für die Neuerung zu schaffen. Insbesondere für Mitarbeitende ist deshalb die Kommunikation ein sehr wichtiger Faktor. Das wichtigste dabei ist, dass alle Veränderungen frühzeitig angekündigt werden. Nur so können sich die Betroffenen besser auf die Veränderung vorbereiten. Während der Einführung des Optimierungsansatzes sollte dann stetig und transparent über die Entwicklung des Vorhabens informiert werden. Es muss stets in angemessenem Umfang und empfängergerecht kommuniziert werden.
- **Die Beteiligung und das Verständnis der Mitarbeitenden:** Die Mitarbeitenden sind die Personen, welche die Lean-Prinzipien letztlich leben müssen. Sie erkennen das Optimierungspotenzial ihrer Tätigkeiten am besten. Darum ist es für die Einführung von Lean-Administration entscheidend, dass die Mitarbeitenden die Absichten von Lean verstehen und akzeptieren können. Mitarbeitende müssen so weit gefördert werden, dass sie bereit sind, diese neue Denkhaltung von sich aus anzuwenden. Interne oder externe Schulungen zum Thema, sowie Coaching durch Führungspersonen oder Lean-Experten sind ein praktisch unerlässliches Mittel, um dies zu erreichen. Es hat sich auch gezeigt, dass die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Implementierung von Lean-Administration ein enorm wichtiger Schritt ist, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen.
- **Aufzeigen von Nutzen und Erfolgen während der Umsetzung:** Während der Implementierungsphase gibt es einige Faktoren, auf die zu achten ist. Wichtig ist, dass das gewählte Konzept der Organisation einen wesentlichen Nutzen bringt. Um die Implementierung zu fördern, zeigte sich, dass es sich lohnt, diesen Nutzen so gut wie möglich aufzuzeigen. Erste Erfolge oder sogenannte Quick-Wins sollten deshalb für die gesamte Belegschaft visualisiert und kommuniziert werden. Ein sehr heikler Faktor ist auch das Zeitmanagement. Ein solcher Wandel ist für jede Organisation von unterschiedlicher Dauer. Wichtig ist, dass dem ganzen Vorhaben genügend Zeit gegeben wird. Das erfordert Geduld und Ausdauer aller Beteiligten.

Diese Faktoren sind deshalb so wichtig, weil sie die Implementierung von Lean-Administration entscheidend beeinflussen. Die Untersuchung zeigt jedoch auch, dass gewisse Faktoren entgegen ihrer hohen Wichtigkeit nicht immer optimal umgesetzt werden. Diese stellen deshalb häufiger eine Barriere dar als andere. Bei der quantitativen Untersuchung stellten sich folgende Faktoren als Barriere bei der Implementierung von Lean-Administration heraus:

- Mitarbeitende sind nicht an der Implementierung beteiligt (M1).
- Mitarbeitende verstehen die Absichten des Lean-Konzeptes nicht (M2).
- Die Unsicherheit der Mitarbeitenden gegenüber dem Lean-Konzept wird nicht beseitigt (F4).
- Die Entscheidungen der Führung sind nicht transparent (K3).
- Mitarbeitende werden nicht durch Schulungen und Coachings befähigt, um die nötigen Fähigkeiten und das nötige Know-how zu entwickeln (M5).
- Mitarbeitende akzeptieren die Veränderung nicht (M3).
- Führungskräfte treten nicht als Vorbilder auf (F1).

Auffällig ist, dass alle Barrieren personelle Ursachen aufweisen. Dies zeigt sich auch daran, dass alle Barrieren in den Kategorien „Mitarbeitende“ oder „Führung“ auftreten. Abb. 3.3 verdeutlicht, weshalb die Beteiligung der Mitarbeitenden (M1) in der Administration eine Barriere darstellt. Mitarbeitende werden zu wenig in die Implementierung von Lean integriert. Das bestätigt die Aussage von Dahm und Brückner (2014), dass bei den Mitarbeitenden besonders viel Potenzial für Stolpersteine und Komplikationen besteht. In administrativen Organisationen scheint dies nicht anders zu sein. Schulungen und Trainings, wie Albliwi et al. (2014) sowie Näslund (2013) sie beschreiben, haben auch für die Einführung von Lean-Administration einen hohen Stellenwert (M5). Es bestätigt in gewissem Maße auch die Erkenntnis von Abdulhalim und Wendel (2014),



**Abb. 3.3** Beteiligung von Führung und Mitarbeitenden

dass die Implementierung von Lean in der Administration das Verständnis aller Beteiligten für die Idee an sich fordert. Die gesamte Organisation muss das Konzept verstehen, damit es erfolgreich in administrativen Prozessen Anwendung finden kann. Was nicht bestätigt werden kann, ist, dass der kulturelle Wandel, wie Albliwi et al. (2014) und Bhasin (2012) beschreiben, oft der Grund für das Scheitern einer Lean-Implementierung ist. Der Faktor Kulturwandel (U1) liegt in der IPA für jede Organisation im optimalen Bereich.

### 3.5.2 Überwindung der Barrieren

#### **Wie können die identifizierten Barrieren bei der Implementierung von Lean-Administration überwunden werden?**

Die qualitativen Forschungsergebnisse zeigen, dass die meistgenannten Maßnahmen zur Überwindung von Barrieren genau die identifizierten personellen Ursachen adressieren. Unterscheiden lassen sich dabei präventive Maßnahmen und Maßnahmen zur Überwindung der auftretenden Barrieren:

#### **Präventive Maßnahmen**

- Frühzeitig und in angemessenem Umfang kommunizieren. Dazu gehört auch die transparente Information über die Absichten und Ziele der Lean-Implementierung.
- Überzeugungsarbeit leisten, um die gesamte Belegschaft für das Vorhaben zu motivieren.
- Alle Beteiligten zu den Lean-Prinzipien und deren Anwendung in der Praxis schulen.

#### **Maßnahmen während der Implementierung**

- Mitarbeitende in die Implementierung miteinbeziehen. Das gilt für die Administration genauso, wie es Fueglistaller et al. (2009) allgemein im Lean-Management empfehlen.
- Dem Implementierungsprozess genügend Zeit zur Verfügung stellen. Je nach Voraussetzungen benötigt jede Organisation unterschiedlich viel Zeit, um einen solchen Wandel umzusetzen.
- Erfolge und Quick-Wins in der Organisation kommunizieren. Das fördert nicht nur das Verständnis, sondern auch die Motivation der Beteiligten.
- Besichtigung einer Vorzeigefirma, welche ein ähnliches Konzept erfolgreich eingeführt hat. Dies dient der Sinnvermittlung und dem Verständnis für Lean.
- Personalabgänge können in gewissen Fällen unausweichlich und das einzige Mittel zur Überwindung einer Barriere sein.

### 3.5.3 Voraussetzungen für Erfolgsfaktoren

#### Unter welchen Voraussetzungen kann von den Erfolgsfaktoren profitiert werden?

Erfolgsfaktoren sind nicht grundsätzlich von Barrieren abgrenzbar. Mit dem Einhalten der präventiven Maßnahmen können gute Voraussetzungen geschaffen werden, um Lean im Büro einzuführen. Für Mitarbeitende sowie Führungskräfte heißt das:

- Sie sehen den Nutzen und sind vom Vorhaben überzeugt.
- Sie besitzen Grundkenntnisse im Lean-Management.
- Ihnen stehen die richtigen Ressourcen und genügend Zeit für die Implementierung zur Verfügung.
- Jeder kann und will sich mit Interesse und Leidenschaft an der Implementierung beteiligen.
- Über Erfolge und Fortschritte der Implementierung wird stets transparent informiert.

Zusätzlich zu diesen Voraussetzungen sind aus der qualitativen Forschung folgende, nicht beeinflussbare Voraussetzungen und Bedingungen hervorgegangen, welche zum Erfolg der Lean-Implementierung beitragen können:

- **Wirtschaftlicher Druck:** Tatsächlich wirkt ein gewisser wirtschaftlicher Druck für die Organisation fördernd für die Implementierung von Lean-Administration. Auch Mitarbeitende bemerken eine schwierige wirtschaftliche Situation für die eigene Organisation rasch und erkennen, dass sich etwas ändern muss. Die Bereitschaft, sich an einem Optimierungsprozess zu beteiligen, ist automatisch höher, als wenn es der Organisation wirtschaftlich ausgezeichnet geht.
- **Unterstützung durch Beratungsunternehmen:** Die Unterstützung von beratenden Stellen kann für die Implementierung von Lean-Administration sehr hilfreich sein. Besonders, wenn wenig Know-how in der Organisation selbst vorhanden ist, kann externe Unterstützung wesentlich zum Aufbau von Lean-Administration beitragen. Die Untersuchungen zeigen aber auch, dass nicht nur positive Erfahrungen mit Beratungsfirmen gemacht wurden. Eine der untersuchten Organisationen berichtet von einem Fall, bei dem nicht auf die Bedingungen und Bedürfnisse der Organisation eingegangen wurde, sodass die Implementierung letztlich ohne die Hilfe der externen Berater vollzogen wurde.

### 3.5.4 Lean-Administration in der Schweiz

#### Wie kann der vergleichsweise geringe Einsatz von Lean-Administration in Schweizer Organisationen erklärt werden?

Die qualitativen Forschungsergebnisse legen einige Ursachen dar, die zum vergleichsweise geringen Einsatz von Lean-Administration in der Schweiz geführt haben könnten.

- Fehlender wirtschaftlicher Druck
- Schweizer Arbeitsmentalität, Organisationskultur und Managementstil
- Fehlende Vorbildunternehmen in der Schweiz
- Geringere Ausprägung der internationalen Beziehungen Schweizer Firmen

Besonders der fehlende wirtschaftliche Druck scheint ein sehr bedeutsames Szenario zu sein. Das vergangene Jahr des „Franken-Schocks“ kann hier als Beispiel genannt werden. Besonders den Unternehmen mit großem Exportanteil setzte der starke Franken rund um die Währungskrise zu. Die Antworten der Schweizer Branche waren und sind Produktivitätssteigerung und Kostenreduktionen (Schöchli 2016). Dies zeigt, dass auch Schweizer Organisationen bei erhöhtem wirtschaftlichem Druck häufiger zu optimierenden Maßnahmen greifen. Dadurch rückt die Administration mit ihrem großen Einsparpotenzial auch in der Schweiz vermehrt ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

---

## **3.6 Fazit und Ausblick**

### **3.6.1 Fazit**

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung bestätigen grundsätzlich frühere Forschungsergebnisse zu Lean-Management. Die Implementierung von Lean in administrativen Bereichen einer Organisation ist für jeden Betroffenen eine große Herausforderung. Die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung unterscheiden sich im Wesentlichen nicht von denen in Produktionsbetrieben. In der Administration ist die strikte Einhaltung der kritischen Faktoren jedoch noch wertvoller als in produzierenden Betrieben. Grund dafür ist, dass im Büroalltag keine fassbaren Endprodukte wie in der Produktion entstehen. Die Produkte der Administration sind Dienstleistungen – die Erfüllung eines Services wie die Freigabe einer Rechnung oder das Ausstellen eines Vertrages. Mitarbeitende müssen das Lean-Konzept verstehen, um Verschwendung in einer administrativen Wertschöpfungskette erkennen zu können.

In stetig wachsenden und vom technischen Wandel geprägten Märkten sind effiziente Prozesse ein wichtiges Mittel, um der zunehmenden Konkurrenz die Stirn bieten zu können. In Zukunft werden noch zahlreiche Unternehmen das enorme Sparpotenzial in ihren administrativen Tätigkeiten mit einem Lean-ähnlichen Ansatz ausschöpfen wollen. Dieser Beitrag zeigt, was beim ersten Schritt und auf dem Weg zur „Lean-Administration“ beachtet werden sollte.

### **3.6.2 Limitationen und zukünftiger Forschungsbedarf**

Die Resultate werden durch die Forschungsmethodik und die gewählten Untersuchungsobjekte eingeschränkt. Zu beachten ist, dass Interviews nur mit Personen in

Führungspositionen durchgeführt wurden. Interviews mit Mitarbeitenden, die in geringerem Maße oder nicht an der Implementierung beteiligt gewesen waren, hätten möglicherweise zu anderen Resultaten geführt. Die Interviews wurden mit einer Ausnahme nur mit Vertretern spezialgesetzlicher bzw. öffentlich-rechtlicher Aktiengesellschaften durchgeführt. Dies könnte zur Verzerrung der Ergebnisse geführt haben bzw. die Gültigkeit der Resultate für privatwirtschaftliche Organisationen einschränken. Dasselbe gilt für die quantitativen Untersuchungen, welche nur bei öffentlich-rechtlichen Organisationen stattgefunden haben. Die Umfrageresultate sind zudem als nicht repräsentativ zu betrachten, da die Stichprobenauswahl teilweise willkürlich geschah und der Stichprobenumfang nicht hinreichend groß ist, um generelle Aussagen davon ableiten zu können.

Dieser Bericht bildet – unter Berücksichtigung der erwähnten Einschränkungen – eine Basis für weitere Untersuchungen zu Lean-Administration in der Schweiz. Mit einer Umfrage, die auch private Organisationen in den Fokus rückt, könnten die Einschränkungen der vorliegenden Studie in Bezug auf private Unternehmen reduziert werden. Möglicherweise wirken in der Privatwirtschaft andere Barrieren als die Beteiligung und Akzeptanz der Mitarbeitenden. Anknüpfende Forschungsmöglichkeiten bieten auch die vier kritischen Faktoren – Führung, Kommunikation, Mitarbeitende und allgemeine Umsetzung. Diese Faktoren könnten beispielsweise im Hinblick auf Kontingenzfaktoren untersucht werden. Eine weitere Untersuchungsmöglichkeit bilden die Empfehlungen zur Überwindung von Barrieren. Diese gilt es zu überprüfen und anhand von zusätzlichen Untersuchungen zu konkretisieren. Welche Rolle der wirtschaftliche Druck bei der Implementierung von Lean-Administration genau spielt, ist ebenfalls eine offene Frage, die im Rahmen zukünftiger Forschungsvorhaben untersucht werden sollte.

---

## Literatur

- Abdulhalim, M., & Wendel, J. (2014). Barriers when implementing lean in administrative functions. Master Thesis, Halmstad: Halmstad University, School of Business and Engineering. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:7478>. Zugegriffen: 12. Dez. 2016.
- Abraham, M., Crawford, J., & Fisher, T. (1999). Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(2), 112–132. doi:10.1108/02656719910239910.
- Albliwi, S., Antony, J., Abdul Halim Lim, S., & Wiebe, T. van der. (2014). Critical failure factors of Lean Six Sigma: A systematic literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(9), 1012–1030. doi:10.1108/IJQRM-09-2013-0147.
- Barth, K., & Helpup, A. (1994). Die Relevanz des Lean-Management-Ansatzes für Handelsunternehmen. In V. Trommsdorff, H. Bunge, & M. Bienert (Hrsg.), *Kooperation im Handel und mit dem Handel* (S. 223–240). Wiesbaden: Gabler. doi:10.1007/978-3-663-13250-9\_14.
- Bhasin, S. (2012). An appropriate change strategy for lean success. *Management Decision*, 50(3), 439–458. doi:10.1108/00251741211216223.
- Boes, A., Kämpf, T., & Marrs, K. (2013). Herausforderung Unternehmen 2.0 – Nachhaltige Strategien für eine global vernetzte Ökonomie. ISF München. [http://www.isf-muenchen.de/pdf/ZF2\\_Broschuere\\_finalVersion\\_WEB.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/ZF2_Broschuere_finalVersion_WEB.pdf). Zugegriffen: 12. Dez. 2016.

- Bürkardt, D., & Seibold, B. (2015). Blinder Fleck „Lean Office“. IMU Institut GmbH. [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2014-772-1-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2014-772-1-1.pdf). Zugriffen: 12. Dez. 2016.
- Chakravorty, S. S. (2009). Six Sigma programs: An implementation model. *International Journal of Production Economics*, 119(1), 1–16. doi:10.1016/j.ijpe.2009.01.003.
- Dahm, M. H., & Brückner, A. D. (2014). *Operational Excellence mittels Transformation Management: Nachhaltige Veränderung im Unternehmen sicherstellen – Ein Praxisratgeber. FOM-Edition, FOM Hochschule für Oekonomie & Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. doi:10.1007/978-3-658-05092-4.
- Fueglistaller, U., Schrettle, T., Hafner, M., & Kreisel, B. (2009). *Lean Management und was danach kommt*. Zürich: Verlagsgruppe Handelszeitung.
- Gerhard, B., & Müller, G. (1994). Bekehrungseuphorie und Skepsis: Zur populären Management-Literatur in der aktuellen Diskussion. *Management Revue*, 5(1), 5–15.
- Grosser, H. (2010). LeanOffice 2010 – Prozessoptimierung reduziert Arbeitszeit-Verschwendung in der Administration erheblich. Idw Online. <https://idw-online.de/de/news367000>. Zugriffen: 12. Dez. 2016.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994–1011. doi:10.1108/01443570410558049.
- Jessenberger, J. (2009). Einführung von Lean Six Sigma bei Xerox. In A. Töpfer (Hrsg.), *Lean Six Sigma: Erfolgreiche Kombination von Lean Management, Six Sigma und Design for Six Sigma* (S. 281–303). Berlin: Springer. doi:10.1007/978-3-540-85060-1\_12.
- Jeyaraman, K., & Kee Teo, L. (2010). A conceptual framework for critical success factors of Lean Six Sigma: Implementation on the performance of electronic manufacturing service industry. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), 191–215. doi:10.1108/20401461011075008.
- Lillrank, P., Shani, A. B., & Lindberg, P. (2001). Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs. *Total Quality Management*, 12(1), 41–55. doi:10.1080/09544120020010084.
- Mann, D. (2009). The missing link: Lean leadership. *Frontiers of Health Services Management*, 26(1), 15–26.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Meigel-Schleiff, C. (2001). *Qualitätsmanagement in Direktbanken: Die Synthese von Unternehmens- und Kundenorientierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Näslund, D. (2013). Lean and Six Sigma – critical success factors revisited. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 5(1), 86–100. doi:10.1108/17566691311316266.
- Pedersen, R. G. E., & Huniche, M. (2011). Determinants of lean success and failure in the Danish public sector: A negotiated order perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), 403–420. doi:10.1108/09513551111147141.
- Scherrer-Rathje, M., Boyle, T. A., & Deflorin, P. (2009). Lean, take two! Reflections from the second attempt at lean implementation. *Business Horizons*, 52(1), 79–88. doi:10.1016/j.bushor.2008.08.004.
- Schöchli, H. (2016). Einbruch nach dem Franken-Schock. Neue Zürcher Zeitung. <http://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/ld.5889>. Zugriffen: 12. Dez. 2016.
- Stöbe-Blossey, S. (2001). Schlanke Verwaltung (Lean Administration). In B. Blanke, S. von Bandedmer, F. Nullmeier, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 262–270). Wiesbaden: VS Verlag. doi:10.1007/978-3-322-93216-7\_30.
- Tautrim, J. (2014). *Lean Administration Taschenbuch Taschenbuch/Beraterleitfaden: Wesentliche Konzepte und Werkzeuge für mehr Effizienz in der Verwaltung*. Berlin: epubli GmbH.

- Töpfer, A. (2008). Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex (KZI/ CSI) und den Kundenbindungsindex (KBI/ CRI). In A. Töpfer (Hrsg.), *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden* (S. 309–382). Berlin: Springer. doi:[10.1007/978-3-540-49924-4\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-540-49924-4_13).
- Töpfer, A., & Günther, S. (2009). Mehrere Wege zu verschwendungsfreien Prozessen und Null-Fehler-Qualität: Einführung und Überblick über die Beiträge. In A. Töpfer (Hrsg.), *Lean Six Sigma: Erfolgreiche Kombination von Lean Management, Six Sigma und Design for Six Sigma* (S. 3–23). Berlin: Springer. doi:[10.1007/978-3-540-85060-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-540-85060-1_1).
- Wittenstein, A.-K., Wesoly, M., Moeller, G., & Schneider, R. (2006). *Lean Office 2006 – Zusammenfassung*. Stuttgart: Fraunhofer.
- Womack, J. P., Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Revised and updated edn. New York: Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Zollondz, H.-D. (2013). *Grundlagen Lean Management: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme, Techniken sowie Gestaltungs- und Implementierungsansätze eines modernen Managementparadigmas*. Edition Management. München: Oldenbourg.



---

### Zusammenfassung

Die vorliegende Ausarbeitung thematisiert die Internationalisierungsstrategien von Schweizer Industrieunternehmen, mit einem spezifischen Fokus auf das Marketing und den Vertrieb. Ausgehend von einer theoretischen Aufarbeitung des Kontextes wurden im Rahmen der empirischen Studie acht Fallstudien auf Basis qualitativer Experteninterviews erarbeitet, um Hinweise auf praxisrelevante Erfolgsfaktoren im Untersuchungskontext zu liefern. Im Ergebnis zeigte sich eine hohe Markt- und Kundenorientierung der befragten Unternehmen im Kontext ihrer Internationalisierungsvorhaben. Die Auswahl der Zielmärkte und die Organisationsgestaltung wurden sorgfältig vorgenommen. Im Rahmen des Marketings wurde eine marktspezifische Anpassung des Marketing-Mix an lokale Bedürfnisse realisiert. Die Nähe zum Kunden war für die analysierten Unternehmen von zentraler Bedeutung. So ließ sich bei den Unternehmen eine starke Dezentralisierung des Vertriebs durch eigene Niederlassungen in den Zielmärkten erkennen. Kulturelles Wissen und Netzwerkzugänge erlangten die Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit lokalen Partnern und Mitarbeitenden. Ein zentrales Ziel der Unternehmen zur Komplexitätsbewältigung der Internationalisierung war die gezielte Förderung der formellen und informellen Netzwerke. Speziell zu erwähnen sei dabei der Aufbau von informalen Netzwerkorganisationen als zentralem Erfolgsfaktor.

---

D. Bucher (✉)  
Aarwangen, Schweiz  
E-Mail: david.bucher89@gmail.com

K.O. Tokarski  
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: kim.tokarski@bfh.ch

## 4.1 Einleitung

Nationale Champions sind ein Auslaufmodell (Kroes [o. J.](#)).

Durch den vergleichsweise kleinen Heimmarkt sehen sich viele Schweizer Industrieunternehmen mit der Frage konfrontiert, ob die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen auch im Ausland angeboten werden sollen, um die Sicherung des Unternehmensbestandes sowie ein weiteres Wachstum zu ermöglichen. Vor dem Hintergrund der Globalisierung und dem hiermit verbundenen Wettbewerbsdruck stellt sich somit die Frage nach einer **Internationalisierung der Geschäftstätigkeit**. Markus Koch, Leiter von Swiss Industrials bei Deloitte, sagte jüngst in einem Interview (Swissmem [2016](#)):

Wer nicht internationalisiert, verpasst Chancen und schwächt das Unternehmen.

Unternehmen müssen sich mit der Bearbeitung der Frage auseinandersetzen, in welchen Zielmärkten sie tätig sein möchten und wie die Zielmärkte bearbeitet werden sollen. Basierend auf der Wahl der unterschiedlichen **Markteintrittsformen** ergeben sich unterschiedliche, zum Teil massive Auswirkungen auf das ganze Unternehmen. So erfordert die Gründung einer eigenen Niederlassung große Investitionen, (lokales) Know-how bzw. Marktwissen und eine Anpassung der Organisation (Neubert [2013](#), S. 179). Durch die zunehmende Geschäftstätigkeit stellt sich im Rahmen der Organisation die Frage, welche Aufgaben (de-)zentralisiert werden sollen und wie die Koordination und Kontrolle von einem zunehmend dezentralen Unternehmen gewährleistet werden kann – dies im Sinne operativer und strategischer Fragen der (Unternehmens-)Führung, wie z. B. rechtliche Rahmenbedingungen, kulturelle Aspekte, Organisationsformen, Führungsstile etc. Durch die Bearbeitung von internationalen Märkten kommt u. a. auch den absatzorientierten Funktionen des Marketings und Vertriebs sowie deren organisatorischer Ausgestaltung eine spezielle Bedeutung zu. Dabei bewegt sich ein Unternehmen immer im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung (des Marketing-Mix).

Vor diesem Hintergrund erfolgt im Rahmen des vorliegenden Beitrages eine theoretische und empirische Analyse potenzieller Erfolgsfaktoren der **Internationalisierung von (erfolgreichen) Schweizer Industrieunternehmen**. Die Ausweisung von Erfolgsfaktoren wird im Rahmen der Forschung nicht unkritisch betrachtet. So sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausgewiesenen Erfolgsfaktoren als praxisorientierte Beispiele zu verstehen sind. Diese werden im Sinne von Fallstudien mit aus der Praxis erhobenen Handlungshinweisen vermittelt. So werden im Rahmen der Fallstudienmethodik nach Yin ([2014](#)) leitfadengestützte Experteninterviews mit Entscheidungsverantwortlichen von acht Unternehmen durchgeführt. Mittels einer Cross-Case-Synthese wurden anschließend gemeinsame Erfolgsfaktoren abgeleitet. Dadurch sollen bestehende Theorien der Forschung im Praxisfeld bestätigt und durch neue Best-Practice-Beispiele ergänzt werden.

## 4.2 Theoretische Grundlagen

### 4.2.1 Phasenorientierte Unternehmensentwicklung

Aus der Sicht der Unternehmensentwicklung stellt die **Internationalisierung eine Wachstumsphase** (im Rahmen des Lebenszyklus) dar. Dabei können in der Theorie verschiedene Modelle der phasenorientierten Unternehmensentwicklung aufgefunden werden, wobei der Fokus jeweils auf den verschiedenen Wachstumsphasen liegt. So beschreiben die Modelle idealtypische Entwicklungsphasen von Unternehmen, wobei jede Phase unterschiedliche Charakteristika aufweist. Das Wachstum an sich definiert Whetten (1987, S. 340) dabei als Nebenprodukt der (Unternehmens-)Strategie. Die für die vorliegende Forschungsarbeit relevantesten Modelle der jeweiligen Ansätze werden nachfolgend kurz vorgestellt.

Bei **Strukturänderungs-Modellen** wird der Ansatz vertreten, dass unternehmensinterne Faktoren zur Unternehmensentwicklung führen und die Organisationsstrukturen den jeweiligen Phasen angepasst werden müssen. So geht das Modell von Greiner davon aus, dass durch das Wachstum und die damit einhergehende Zunahme der Komplexität eine Anpassung der Managementsysteme und Organisationsstrukturen vorgenommen werden muss (Hohmann 2010, S. 27–32). Die jeweiligen Wachstumsphasen (Evolution) werden demnach durch Führungskrisen (Revolution) unterbrochen, welche wiederum die nächste Wachstumsphase einleitet. Dabei ist zu beachten, dass jede Phase gleichzeitig das Resultat der vorangegangenen Revolution als auch Grund für die nächste Revolution darstellt. So ist beispielsweise die Phase der Delegation Resultat des Bedürfnisses nach größerer Autonomie in der Phase des Wachstums durch Zentralisation. Gleichzeitig provoziert die vermehrte Delegation zu einem späteren Zeitpunkt das Bedürfnis nach mehr Kontrolle, was wiederum die nächste Krise einleitet (Greiner 1998, S. 6).

In **Metamorphosen-Modellen** wiederum wird davon ausgegangen, dass eine Organisation die Führungskonzepte anpassen muss, um in die nächste Wachstumsphase eintreten zu können (Hohmann 2010, S. 27). Das Phasenmodell von Bleicher orientiert sich an den Quellen des Wachstums einer Organisation. Dabei wird zwischen innerer und äußerer Unternehmensentwicklung unterschieden. Entsprechend kann sich ein Unternehmen aus sich heraus oder durch Kooperationen und Akquisitionen weiterentwickeln (Marek 2010, S. 46). Ähnlich wie bei Greiner (1998) durchlebt das Unternehmen verschiedene Phasen. Abhängig von der Größe und dem Alter bieten sich dem Unternehmen unterschiedliche Wachstumsmöglichkeiten, wobei die Fähigkeit des organischen (aus eigener „Kraft erfolgenden, internen“) Wachstums mit der Zeit abnimmt. Die Phasenübergänge bilden dabei aber auch immer die Gefahr von Unternehmenskrisen (Hohmann 2010, S. 27 f.).

Das Phasenmodell von Adizes (1979) wiederum gehört zu den **Verhaltensänderungs-Modellen**, welche den Ansatz vertreten, dass der Führungsfokus von der Entwicklungsphase abhängig ist. Ähnlich wie bei Greiner (1998) und Churchill und Lewis (1983) werden Administration und Koordination in der Phase des Heranwachsens des

Unternehmens zunehmend wichtig. In der Phase der Stabilität ist das Unternehmen am Zenit und eine gewisse Saturierung tritt ein. In der Folge verliert das Unternehmen immer mehr seine Fähigkeiten zur adaptiven Anpassung an die Umwelt und zur Produktion von Resultaten. In den Phasen der Bürokratie überwiegen anschließend vornehmlich administrative Führungsrollen (Adizes 1979, S. 4 ff.). Nach Adizes muss es das Ziel sein, das Unternehmen stetig zu verjüngen und den Alterungsprozess sowie den damit einhergehenden Niedergang aufzuhalten, um den internen und externen Herausforderungen und Veränderungsprozessen begegnen zu können.

Im Kontext der **Marktentwicklungsmodelle** wird die Unternehmensentwicklung als Funktion des Absatzmarktes betrachtet. Die Summe aller Produktlebenszyklen des Unternehmens bestimmen demnach den Entwicklungsstand des Unternehmens (Hohmann 2010, S. 31). Im Gegensatz zu den Strukturänderungsmodellen liegt der Fokus somit auf externen Faktoren. Levitt (1965, S. 81) unterscheidet in seinem Modell vier Entwicklungsphasen.

1. In der ersten Phase wird das Produkt auf den Markt gebracht.
2. Die zweite Phase ist durch einen Anstieg der Nachfrage gekennzeichnet, wodurch neue Absatzkanäle und Märkte erschlossen werden können.
3. In der dritten Phase erreicht der Absatz seinen Zenit und weiteres Wachstum kann nur noch durch Bevölkerungswachstum erzielt werden. In der Folge nimmt der Wettbewerb immer mehr zu und die Differenzierung wird wichtiger.
4. Die vierte Phase wird als Sättigung oder Rückgang beschrieben. Dabei gehen die Absätze zurück und ein Verdrängungsprozess setzt ein.

Pümpin und Prange (1991, S. 134) haben das Modell von Levitt weiterentwickelt und sprechen nicht von Sättigung, sondern Wende-Unternehmen. Gleichzeitig wird auch die interne Unternehmensentwicklung ausführlicher skizziert, wobei auf die Zunahme von Komplexität und die Abnahme von Flexibilität hingewiesen wird. Darüber hinaus findet eine Entwicklung einer funktionalen, über eine divisionale hin zu einer mehrdimensionalen Organisationsform statt (Pümpin und Prange 1991, S. 107 ff.).

Nach Whetten (1987, S. 339) können die **Phasenmodelle als Diagnosetool für mögliche Probleme in den verschiedenen Phasen dienen** und aufzeigen, wie sich Strukturen und Systeme von wachsenden Unternehmen entwickeln. Die vorgestellten Phasenmodelle zeigen dabei verschiedene Blickwinkel auf die Entwicklung von Unternehmen auf. Dennoch können einige Gemeinsamkeiten und Implikationen für die vorliegende Ausarbeitung festgehalten werden. So durchleben alle Unternehmen in den Modelle verschiedene Phasen, welche sich durch neue Anforderungen an die Organisation und Führung unterscheiden. Die Entwicklung erfolgt dabei entweder über einen stetigen oder einen radikalen Wandel. Die relevanten Parameter sind neben Alter und Größe des Unternehmens (z. B. in Bezug auf Umsatz, Gewinn oder die Anzahl der Mitarbeitenden) auch die Branche, was auf eine gewisse Kontextabhängigkeit schließen lässt. Weiter fällt auf, dass die Bedeutung der Organisationsstruktur, Koordination und Kontrolle

mit dem Wachstum des Unternehmens zunimmt und gleichzeitig darauf geachtet werden muss, dass die Bürokratie nicht zu einem bestimmenden (bzw. lähmenden) Element innerhalb der Organisation wird. Quinn und Cameron (1983, S. 48 ff.) zeigen, dass sich auch die Kriterien für Effektivität in den verschiedenen Phasen unterscheiden. So gewinnen beispielsweise die Kommunikation und die Bewältigung von Information in späteren Entwicklungsstadien an Wichtigkeit. Somit kann angenommen werden, dass sich auch die Erfolgsfaktoren für Unternehmen in den verschiedenen Phasen unterscheiden.

4.2.2 Internationalisierung

Link (1997, S. 8) definiert Internationalisierung als Zunahme von Geschäftstätigkeiten eines inländischen Unternehmens im Ausland. Dies kann jede betriebliche Teilfunktion des Unternehmens betreffen und beschränkt sich nicht auf die Absatzseite. Gemäß Lombriser und Abplanalp (2005, S. 284) ist die internationale Expansion in vielen Fällen die attraktivste Strategie zur Stärkung des Kerngeschäfts und meist erfolversprechender als eine Diversifikation.

Es gilt zu verstehen, wieso Unternehmen das Risiko der Teilnahme an fremden Märkten eingehen. Abrahamczik (2012, S. 21; Röder 2011, S. 37) unterscheidet dabei zwischen proaktiven und reaktiven **Motiven** eines Unternehmens für die Aufnahme von Aktivitäten im Ausland. Die proaktiven Motive, auch Pull-Faktoren genannt, beziehen sich auf die Intention, einzigartige Kompetenzen oder Marktchancen zu nutzen. Die Expansion erfolgt hier aktiv und zielgerichtet. Reaktive Motive, auch Push-Faktoren genannt, liegen vor, wenn ein Unternehmen auf internen oder externen Druck reagiert. Meist liegen jedoch mehrere Faktoren vor, welche den Entscheid zur Internationalisierung beeinflussen. Die folgende Tab. 4.1 gibt einen Überblick gängiger Motive für die Internationalisierung nach Abrahamczik (2012, S. 21).

Abrahamczik (2012, S. 283) zeigt in seiner Studie, dass die Ressourcenausstattung eines Unternehmens die Proaktivität bei der Internationalisierung positiv beeinflusst.

**Tab. 4.1** Internationalisierungsmotive. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Abrahamczik 2012, S. 21)

Pull-Faktoren bzw. proaktive Internationalisierungsmotive	Push-Faktoren bzw. reaktive Internationalisierungsmotive
Wahrnehmung von Marktpotenzialen	Gesättigte Inlandsmärkte/sinkende Nachfrage
Vorhandensein spezieller Kompetenzen (Kontakte, Auslandsmarkterfahrung)	Hoher Wettbewerbsdruck im Inland
Nachgefragte Besonderheiten oder Einzigartigkeit des Produkts im Ausland	Abhängigkeit internationaler Abnehmer/Folgen wichtiger Kunden ins Ausland
Positive Einstellung des Unternehmers gegenüber Auslandsaktivitäten	Kostendruck im Inland (Lohnstückkosten)
Kostenvorteile am ausländischen Standort	Nicht selbst initiierte Aufträge aus dem Ausland

Gleichzeitig konnte dargestellt werden, dass, je proaktiver ein Unternehmen in der Internationalisierung vorgeht, desto wahrscheinlicher der Internationalisierungserfolg ist.

Am Anfang des **Internationalisierungsprozesses** werden alle Aktivitäten im Stamm-land ausgeführt. Anschließend wird das Gastland immer wichtiger, sei es durch eine eigene Niederlassung oder eine Tochtergesellschaft, die einen Großteil der Aktivitäten vor Ort abwickelt (Becker und Ulrich 2011, S. 58). Johanson und Vahlne (1977) gehen in ihrem Modell des Internationalisierungsprozesses davon aus, dass das Marktwissen einen entscheidenden Einfluss auf den Ressourceneinsatz in ausländischen Märkten hat. Der ausländische Markt wird dabei nicht mehr primär als fremdes Land, sondern als unbekanntes Netzwerk von Beziehungen angesehen. Somit dominiert nicht mehr die physische Distanz als Quelle der Unsicherheit, sondern die Außenseiterrolle in dem geschäftsrelevanten Netzwerk. Dieser Netzwerkansatz besagt, dass der Internationalisierungsprozess von den Beziehungen und dem Netzwerk des Unternehmens abhängig ist. Dabei gilt es, die eigene Netzwerkposition zu verbessern und Beziehungen aufzubauen (Johanson und Vahlne 2009, S. 1411 ff.). Die Studie von Chandra et al. (2012, S. 95) weist ebenfalls auf die große Bedeutung von Netzwerken als Quelle von wertvollen Informationen und Geschäftsmöglichkeiten hin, welche den Internationalisierungsprozess maßgeblich beeinflussen.

Entschließt sich ein Unternehmen den Internationalisierungsprozess zu initiieren, stehen unterschiedliche **Internationalisierungsstrategien**, welche spezifische Aspekte der Internationalisierung thematisieren, zur Auswahl. So wird u. a. eine Unterscheidung bezüglich der Reihenfolge des Markteintritts vorgenommen, welche zwei Grundtypen aufzeigt:

- einerseits die Sprinklerstrategie, die parallel auf verschiedene Länder und Kontinente abzielt und
- andererseits die Wasserfallstrategie, in dem Unternehmen sukzessive in einem Land nach dem anderen aktiv werden (Baldegger 2013, S. 12; Neubert 2013, S. 48).

Gemäß Neubert (2013, S. 48) eignet sich eine Sprinklerstrategie vor allem bei Auslandsmärkten mit hoher kultureller, geografischer und struktureller Nähe, die sich durch geringen Anpassungsbedarf auszeichnen. Die Wasserfallstrategie wird hingegen häufig für große und komplexe Märkte verwendet, welche auch einen entsprechend hohen Ressourceneinsatz erfordern. Eine Kombination der beiden Strategien ist in der Praxis jedoch auch gängig (Neubert 2013, S. 50; Schmid 2013, S. 22). Weiter kann unterschieden werden, wann ein Unternehmen in seinem Lebenszyklus in neue Märkte expandiert. Firmen, die bereits kurz nach Gründung internationalisieren, werden in der Literatur als *born-global firms* bezeichnet (Chandra et al. 2012, S. 74). Beim Eintritt in einen neuen ausländischen Markt kann weiter zwischen einer Pionierstrategie und einer Folgerstrategie unterschieden werden (Schmid 2013, S. 20). Lombriser und Abplanalp (2005, S. 288 f.) unterscheiden zudem zwischen einer globalen und einer multilokalen Strategie:

- Bei der globalen Strategie werden weitgehend standardisierte Produkte innerhalb eines weltweit integrierten Geschäftssystems vermarktet. Dabei wird davon ausgegangen, dass lokale Bedürfnisunterschiede im Rahmen der Globalisierung zunehmend verschwinden.
- Bei der multilokalen Strategie vertreiben dezentrale Geschäftseinheiten Produkte, welche den regionalen Marktbedürfnissen angepasst sind.

Dabei ist aber grundsätzlich auch eine Kombination der beiden Strategien möglich. In Bezug auf die Internationalisierungsstrategie gilt es auch, die Auswahl der Zielländer zu beachten. Gemäß Madsen (1989, S. 54) ist es Erfolg versprechender, bestehende Märkte auszuschöpfen, als neue Märkte in Angriff zu nehmen. Gleichzeitig sollten nahe Märkte entfernten und exotischen vorgezogen werden.

Gemäß Lage (2008, S. 27) können drei **Formen** der internationalen Wirtschaftsaktivitäten unterschieden werden.

1. Die einfachste entspricht dem direkten oder indirekten Export, also im Inland produzierte und von Ausländern gekaufte Güter und Dienstleistungen. Beim indirekten Export werden dabei zwischengeschaltete, rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Handelshäuser, Importeure, Agenturen oder lokale Generalvertreter im Inland beliefert (Lage 2008, S. 16 ff.).
2. Die zweite Form stellen Netzwerke, wie Lizenzvergaben, Vertragsfertigung, Franchising, Joint Ventures oder andere unternehmerische Partnerschaften dar. Die Zusammenarbeit zwischen mehreren Netzwerken kann als Kooperationen mit mittel- bis langfristiger Dauer beschrieben werden, was sie auch von den kurzfristigen Geschäftsvorfällen des Exports abgrenzt (Lage 2008, S. 22 f.).
3. Die dritte Form bezieht sich auf ausländische Direktinvestitionen in Form von Zweigniederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland (Lage 2008, S. 25).

Die Form des Markteintritts hat Auswirkungen auf das ganze Unternehmen, da insbesondere die dritte Form häufig u. a. mit großem Führungsaufwand, Ressourcen- und Informationsbedarf einhergeht sowie eine Anpassung der Organisationsstrukturen erfordert (Neubert 2013, S. 179). Zudem hat die Studie von Lu und Beamish (2001, S. 565) ergeben, dass die Unternehmensleistung zwar zu Beginn von ausländischen Direktinvestitionen sinkt, höhere Ausgaben bzgl. Direktinvestitionen konnten jedoch mit einer besseren Unternehmensleistung in Verbindung gebracht werden. Ein Kooperationspartner hingegen scheint insbesondere für kleine Firmen oder weit entfernte, andersartige Märkte eine gute Wahl darzustellen. Je größer die soziokulturelle Distanz zum Zielland, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Kooperation anstelle einer Direktinvestition (Paliwoda 2003, S. 627). Backhaus et al. (2012, S. 451) sehen neben der kulturellen auch die geografische Distanz als ausschlaggebend für die Marktbearbeitung mit einem Vertriebspartner, da die Steuerung und Kontrolle eines Direktvertriebs erheblich erschwert wird.



4.2.3 Erkenntnisse der Organisationstheorie

Die Modelle der **phasenorientierten Unternehmensentwicklung** haben gezeigt, dass sich die Organisationsstruktur im Rahmen des Wachstums von Unternehmen mit entwickelt. Außerdem erfordert eine Anpassung der Strategie in der Regel auch eine Anpassung der Organisation (Chandler 1962, zit. n. Lombriser und Abplanalp 2005, S. 330). Im Zusammenhang mit der Internationalisierung legen Geringer et al. (1989, S. 117) dar, dass der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens stark mit dem Unternehmenserfolg zusammenhängt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Unternehmensleistung ab einem gewissen Grad der Internationalisierung wieder zurückgeht. Als Grund werden die hohen Kosten der geografischen Ausdehnung und die zunehmende Komplexität genannt. In der Folge müssen Unternehmen die organisationalen Strukturen und Kontrollmechanismen anpassen, um diesem Trend entgegenzuwirken.

Die **Phasenmodelle** von Greiner (1998) und Adizes (1979) zeigen auf, dass Unternehmen im Wachstum u. a. aufgrund der **Überforderung des Top-Managements** sowie der **Forderung nach mehr Autonomie und Befähigung zu mehr Delegation und Dezentralisation** wechseln. Abrahamczik (2012, S. 91 f.) kritisiert in seiner Arbeit zudem die oft personengebundene und zentralisierte Führungs- und Organisationsstruktur von mittelständischen Unternehmen. Speziell in der Internationalisierungsphase seien die Delegation von Tätigkeiten und eine dezentrale Struktur notwendig für den Erfolg. (De-)Zentralisierung bedeutet Bewegung weg von einem Mittelpunkt bzw. hin auf einen Mittelpunkt (Picot 1993, S. 220). Bei der Frage nach Zentralisierung oder Dezentralisierung wird grundsätzlich zwischen geografischen, aufgabenorientierten (horizontalen) und entscheidungsorientierten (vertikalen) Dimensionen unterschieden. Während die geografische Dimension sich auf die räumliche Verteilung der systemzugehörigen Elemente bezieht, geht es bei der aufgabenorientierten Dimension um die horizontale Verteilung von Teilaufgaben auf Stellen und Abteilungen in der Organisation. Die entscheidungsorientierte Dimension beschreibt die vertikale Verteilung von Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollaufgaben (Käfer 2007, S. 26 ff.). Gemäß Käfer (2007, S. 34) ist die Frage nach Dezentralisation oder Zentralisation eine Frage des Maßes. Tab. 4.2 zeigt die Klassifikation des horizontalen, aufgabenbezogenen (De-)Zentralisationsgrades einer Organisation.

Nach Picot (1993, S. 223 ff.) haben verschiedene aufgabenbezogene Größen einen Einfluss auf den **(De-)Zentralisationsgrad einer Organisation** (z. B. strategische Bedeutung, Veränderlichkeit, Strukturiertheit, Neuartigkeit und Häufigkeit). Je höher die

**Tab. 4.2** Klassifikation des (De-)Zentralisationsgrades. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Käfer 2007, S. 35)

Niedriger Dezentralisationsgrad		Hoher Dezentralisationsgrad	
Gliederung nach Funktionsbereichen	Mischgliederung (Sparten und Funktionsbereiche)	Divisionalisierung mit Zentralbereichen	Vollständige Divisionalisierung



strategische Bedeutung einer Aufgabe ist, desto eher sollte sie zentral ausgeführt werden. Dabei ist jedoch zu beachten, dass zur erfolgreichen zentralen Wahrnehmung eine dezentralisierte Informationsgewinnung stattfinden muss. Neubert (2013, S. 42) sieht eine Dezentralisierung der Aufgaben und Kompetenzen in die nationalen Tochtergesellschaften als wichtigen Erfolgsfaktor, aber gleichzeitig als Politikum innerhalb der Organisation, wenn Manager ihre Kompetenzen abgeben müssen. So sei es wichtig, dass die Tochtergesellschaften ihre eigenen Erfahrungen machen, ohne dass bei Misserfolgen sofort Zentralisierungsreflexe greifen. Grundsätzlich scheint sich die Theorie einig zu sein, dass die Internationalisierung eine erhöhte Dezentralisation von Aufgaben und Kompetenzen erfordert. Dies scheint insbesondere für sehr marktorientierte Funktionen zu gelten, während strategische Funktionen eher zentral zu halten sind.

Neben der Frage der (De-)Zentralisation stellt vor allem der erhöhte Koordinationsaufwand bei der Internationalisierung eine wesentliche Herausforderung für Unternehmen dar (Arvanitis et al. 2011). Melin (1992, S. 100) beschreibt **Koordinationsmechanismen** innerhalb der Organisation zudem als eine zentrale Aktivität bei grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten. Bei der Koordination innerhalb von internationalen Unternehmen geht es darum, die einzelnen Einheiten zusammenzuhalten. Nach Schmid (2013, S. 24) gibt es dabei drei verschiedene Koordinationsstrategien.

1. Bei der **strukturellen Koordinationsstrategie** steht die Wahl der internationalen Organisationsstruktur im Zentrum. Hierbei können die Bildung von Abteilungen, die sich mit dem Auslandsgeschäft befassen oder die Einrichtung von grenzüberschreitenden Stäben und Projekten zur Koordination beitragen.
2. Bei der **technokratischen Koordinationsstrategie** sollen Pläne, Budgets, Berichtssysteme oder Erfolgsbeurteilungen aufeinander abgestimmt werden.
3. Bei der **personenorientierten Koordinationsstrategie** hingegen geht es um gegenseitige Besuche oder Führungskräfte transfers, um die Kommunikation und Information im internationalen Unternehmen zu erleichtern (sämtliche Angaben in diesem Abschnitt gemäß Schmid 2013, S. 24).

Die Wichtigkeit der Informationsflüsse zwischen den Ländermärkten ist besonders im Bereich des internationalen Marketings unumstritten (Backhaus und Voeth 2010, S. 30). Nach Belz und Reinhold (2012, S. 138) dominieren in der Internationalisierung vorwiegend informelle Steuerungsmechanismen mit persönlichen Kontakten und informellem Networking. Die mit der Internationalisierung einhergehende steigende Anzahl von Unternehmenseinheiten und Schnittstellen, wirkt sich entsprechend negativ auf die Führbarkeit und den Koordinationsaufwand des Unternehmens aus. Entsprechend müssen erfolgreiche Unternehmen Mittel und Wege finden, wie das Unternehmen koordiniert und gesteuert werden kann, ohne dabei, wie von Greiner (1998) oder Adizes (1979) aufgezeigt, in die Bürokratie zu schlittern.

In Bezug auf die Internationalisierung wurde immer wieder auf die wichtige **Bedeutung von Wissen** hingewiesen (u. a. Johanson und Vahlne 1977; Clark et al. 1997;

Neubert 2013). Gemäß Eriksson et al. (1997, S. 358) ist die Internationalisierung eine Frage des Lernens über ausländische Märkte und Institutionen, aber auch über veränderte interne organisationale Anforderungen. Auch Chandra et al. (2012, S. 95) weisen auf die wichtige Bedeutung von historisch aufgebauten Erfahrungen, Wissen und Netzwerken in Bezug auf die Fähigkeiten und den Willen zur Internationalisierung hin. Nach Backhaus und Voeth (2010, S. 18) entsteht durch die Erschließung von neuen Märkten aufgrund der wenig vertrauten Marktverhältnisse und Rahmenbedingungen ein erheblicher, zusätzlicher Informationsbedarf. Gleichzeitig kann das für die Entscheidungsfindung zentrale kulturelle Wissen zu großen Teilen nur über eigene Erfahrung aufgebaut werden. Fletcher und Harris (2011, S. 28) weisen in ihrer Studie zudem darauf hin, dass Internationalisierungswissen nicht nur als nützliches Nebenprodukt der Auslandsaktivitäten angesehen werden darf. Entsprechend müssen Firmen erkennen, was sie nicht wissen und **Lernprozesse** sowie eine **angemessene organisationale Lernkultur entwickeln**, um diese Lücken zu schließen. Auch eine Studie von Eriksson et al. (1997, S. 357 f.) zeigt auf, dass ein Unternehmen im Internationalisierungsprozess Erfahrungswissen in Bezug auf Kunden, Märkte und institutionelle Faktoren (Gesetze, Regierung und Kultur) suchen und aufbauen muss. Dies geschieht vorwiegend über die Präsenz und Aktivitäten im Markt und zieht Kosten in Bezug auf Wissensgewinnung und organisationale Anpassungen nach sich. Das gewonnene institutionelle Wissen und Geschäftswissen ist jedoch nicht marktspezifisch und hilft somit dem Unternehmen in den weiteren Internationalisierungsschritten. Nach Fletcher et al. (2013, S. 59) kann **Internationalisierungswissen** über *eigene Erfahrungen, interne Informationssysteme, externe Berater oder Rekrutierungen von erfahrenen Mitarbeitern* aufgebaut werden. Eine Studie von Nielsen (2010, S. 185) legt in diesem Kontext dar, dass eine Internationalisierung der Geschäftsleitung (in Bezug auf Erfahrung und Nationalitäten) einerseits zu neuen Markteintritten führt und andererseits einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg hat. Auch nach Madsen (1989, S. 52) ist die Unterstützung des Top-Managements vor allem in den Anfängen der Internationalisierung von zentraler Bedeutung.

#### 4.2.4 Aspekte von Marketing und Vertrieb

Die Funktionsbereiche Marketing und Vertrieb sind für die Steuerung absatzbezogener Prozesse im Unternehmen verantwortlich und deshalb essenziell für den Unternehmenserfolg (Steiner 2013, S. 75). Somit hängt auch der Erfolg oder Misserfolg einer Internationalisierung vor allem von diesen beiden Funktionsbereichen ab. Gemäß Neubert (2013, S. 40) bewegen sich Unternehmen in der Internationalisierung immer im **Spannungsfeld zwischen lokaler Anpassung und globaler Integration**. Der Anpassungsgrad der Marketingstrategie auf internationaler Ebene, bezieht sich auf den Marketing-Mix und somit die 4 P's (Sousa und Lages 2011, S. 203). Schmid (2013, S. 23) spricht in diesem Zusammenhang von Standardisierung und Differenzierung. Dabei geht es darum zu entscheiden, ob Produkte und Leistungen weltweit identisch (standardisiert) oder unterschiedlich

(differenziert) angeboten werden sollen. Für eine Standardisierung sprechen grundsätzlich sinkende Grenzkosten, durch Skalen- (*economies of scale* z. B. bei Produkten) und Verbundeffekte (*economies of scope* z. B. bei Kommunikationskampagnen). Dagegen spricht hingegen die Gefahr von verlorenen Grenzerlösen durch das Missachten von unterschiedlichen Kundenpräferenzen (Backhaus und Voeth 2010, S. 114 f.). Grundsätzlich erfolgt im Bereich des Marketings meist eine Aufteilung gemäß den vier P's: Produkt, Preis, Promotion (Absatzförderung) und Place resp. Distribution, welche auch nachfolgend übernommen wird (Kotler et al. 2007, S. 25).

Bei der Internationalisierung stellt sich auch die Frage, ob neue, adaptierte oder bestehende Produkte im Zielmarkt angeboten werden sollen. Dabei spielt die **Kultur des Auslandsmarktes** sowie das **Kaufverhalten** und die **Kaufpräferenzen des angepeilten Marksegments** eine Rolle (Neubert 2013, S. 35). In Bezug auf die Produktpolitik im internationalen Marketing sind gemäß Paliwoda (2003, S. 625) auch Abklärungen im Hinblick auf die lokale Akzeptanz des Herkunftslandes sowie patent- und markenrechtliche Abklärungen zu treffen. Eine Studie von Vrontis (2005, S. 12) zeigt, dass in Bezug auf die Produktpolitik eher standardisiert wird. Eine Anpassung erfolgt, wenn überhaupt, vorwiegend in den Bereichen Produktvielfalt, Design oder bei funktionalen Merkmalen, Pre-Sales-Dienstleistungen oder Lieferung und Installation. Auch Berndt et al. (2010, S. 257) weisen darauf hin, dass in der Produktpolitik das höchste Ausmaß an internationaler Standardisierung vorzufinden ist. Dabei werden vor allem die Produktqualität und der Markenname standardisiert, während Nebenleistungen und Garantien eher den länderspezifischen Gegebenheiten angepasst werden.

Durch das Internet wird die **Preistransparenz** immer größer. Gemäß Homburg et al. (2012, S. 115 f.) wird dadurch eine zentrale Koordination der Preise über die Landesgrenzen hinweg unerlässlich. Gerade international tätige Kunden verlangen zudem international konsistente Konditionen. Die Studie von Vrontis (2005, S. 12) zeigt jedoch, dass es im Bereich der Preispolitik häufig zu Anpassungen in den verschiedenen Ländern kommt. Nach Berndt et al. (2010, S. 314) kann keine eindeutige Tendenz zwischen Preisstandardisierung und -differenzierung festgelegt werden, was auf unternehmens- und branchenspezifische Unterschiede schließen lässt. Backhaus und Voeth (2010, S. 181 f.) stellen zusätzlich drei Konzepte zur internationalen Preiskoordination vor. Im Gegenstromverfahren bestimmen die Länderfilialen den optimalen Preis, welcher später von der Zentrale modifiziert wird. Beim Lead-Country-Konzept bestimmt hingegen ein Markt den gewinnoptimalen Preis und die anderen Länder müssen sich an diesem orientieren. Eine andere Möglichkeit sind internationale Preisteam, wobei sich die Verantwortlichen aus den Ländern austauschen und die Preise in einem gemeinsamen Findungsprozess festlegen.

Nach Homburg et al. (2012, S. 95 ff.) muss ein Unternehmen im internationalen Wettbewerb entweder eine **Leistungsdifferenzierung** in Form von **Produktmodifikationen** vornehmen oder das Ausmaß der länderübergreifenden Preisdifferenzierung reduzieren. Dabei wird die Errichtung eines Preiskorridors vorgeschlagen, was die Preisunterschiede reduziert und so Reimporte verhindert. Der Preiskorridor ist ein Kompromiss zwischen

der internationalen Preisharmonisierung und unabhängiger Länderpreise. Dabei muss die Geschäftsleitung sicherstellen, dass nicht nur die Listenpreise, sondern auch die erzielten Transferpreise im Preiskorridor liegen. Entsprechend müssen Preisentscheidungen international koordiniert werden (Fassnacht und Königsfeld 2012, S. 525). Nach Belz und Reinhold (2012, S. 148) liegt die Lösung jedoch nicht alleine in einem internationalen Preissystem, sondern im Leisten, Erklären und Verhandeln des dezentralen Vertriebs vor Ort.

Bei der Kommunikationspolitik stellt sich die Frage, inwieweit **länderspezifische Kommunikationsziele**, -strategien und -maßnahmen verwirklicht werden sollen (Backhaus und Voeth 2010, S. 184). Douglas und Craig (2011, S. 89) zeigen in dieser Hinsicht die steigende Bedeutung der neuen Medien und die Wichtigkeit der Interaktion mit dem Kunden auf. Dabei wird auf den Bedarf einer maßgeschneiderten Kommunikationsstrategie pro Land hingewiesen (Douglas und Craig 2011, S. 91). Nach Backhaus und Voeth (2010, S. 186) gehen kommunikationspolitische Standardisierungen außerdem mit einer Wirkungsminderung einher. Die Studie von Vrontis (2005, S. 12) zeigt entsprechend, dass viele Unternehmen ihre Kommunikationspolitik auf die Zielländer hin anpassen (vor allem in Bezug auf Werbung, PR und Verkaufsförderung). Oft kritisieren Niederlassungen jedoch ein markt- und kundenfernes Marketing der Zentrale (Belz und Reinhold 2012, S. 14). Gemäß (Schäfer 2011, S. 335) ist häufig eine wertorientierte Weiterentwicklung des Markendesigns auf internationaler Ebene nötig. Dabei sollte ein international einheitlicher Rahmen an Markenstilelementen wie Name, Logo, Bildsprache, Schrift und Layout-Muster geschaffen werden. Die Kommunikationsinhalte oder Kampagnen sollten dabei jedoch an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden. Schäfer (2011, S. 339) benutzt hier die Metapher der einheitlichen Bühne, auf der unterschiedliche Theaterstücke aufgeführt werden.

Der Stellenwert der **Vertriebsqualität als Differenzierungskriterium** im Wettbewerb ist nicht zu unterschätzen (Binckebanck und Hölter 2012, S. 229). Im internationalen Vertrieb wird zwischen indirektem Vertrieb durch die Zusammenarbeit mit einem Vertriebspartner und direktem Vertrieb über eine eigene Niederlassung unterschieden (Belz und Reinhold 2012, S. 101). Der indirekte Vertrieb bedeutet für ein Unternehmen weniger Risiko, aber im Gegenzug auch keine Kontrolle der Aktivitäten, keine direkte Beziehung zum Kunden und unter Umständen eine stärkere Promotion von Konkurrenzprodukten. Der direkte Vertrieb ist zwar teurer, führt aber meist zu einer besseren Durchsetzung am Markt und einer besseren Handhabung von kundenindividuellen Bedürfnissen (Albers und Krafft 2013, S. 63). Gemäß Backhaus und Voeth (2010, S. 213) ist die Wahl dabei abhängig von den eigenen Ressourcen und Kompetenzen sowie länderspezifischen Kontextfaktoren. In der Praxis ergeben sich oft multiple industrielle Distributionsstrukturen, wobei eine Firma in einigen Ländern über eigene Vertriebsgesellschaften verfügt, in anderen mit Vertriebspartnern zusammenarbeitet oder mit Großkunden weltweit direkt kooperiert (Belz und Reinhold 2012, S. 95). Nach Madsen (1989, S. 50) ist dabei ein guter persönlicher Kontakt mit den Vertriebspartnern ein wichtiger Erfolgsfaktor, da so mehr Informationen über Kundenbedürfnisse und -verhalten gesammelt werden können. Stewart (1997, S. 105) wiederum sieht die Unterstützung der ausländischen Vertriebspartner

als wichtigen Faktor für den Internationalisierungserfolg. In der Literatur wird zudem die oft **ungenügende Zusammenarbeit zwischen Niederlassung und Zentrale** thematisiert. So sei die Zentrale häufig nicht in der Lage, die Vertriebspartner sorgfältig auszuwählen, einzuführen, zu motivieren und zu unterstützen. Entsprechend ist vor allem von einem mangelhaften Betreuungsverhältnis die Rede, wobei wenige Personen in der Zentrale sehr viele Märkte betreuen (Belz und Reinhold 2012, S. 14).

---

## 4.3 Empirische Studie

### 4.3.1 Methodik

Der Stand der Forschung gibt bereits mögliche Erfolgsfaktoren vor, aber nur wenig Auskunft über die tatsächliche Ausgestaltung dieser Ansätze. In der vorliegenden Ausarbeitung soll anhand der Fallbeispiele aufgezeigt werden, wie erfolgreiche Schweizer Industrieunternehmen das komplexe Problem der Internationalisierung angehen.

Durch das qualitative Forschungsdesign ergibt sich eine offene Fragestellung (Jonker und Pennik 2010, S. 78). Entsprechend lautet die Forschungsfrage: **Was sind die Erfolgsfaktoren von Schweizer Industrieunternehmen in der Internationalisierung?** Wie aufgezeigt wurde, sind dabei vor allem drei Aspekte in Bezug auf die Internationalisierung relevant, welche weiter in Unterfragen aufgeteilt werden:

- Welche Internationalisierungsstrategien stellen sich für Schweizer Industrieunternehmen als besonders Erfolg versprechend heraus?
- Welche Aspekte von Führung und Organisation sind für eine erfolgreiche Internationalisierung von Schweizer Industrieunternehmen zu beachten?
- Welche Aspekte von Marketing und Vertrieb sind für eine erfolgreiche Internationalisierung von Schweizer Industrieunternehmen zu beachten?

Das verwendete **Forschungsdesign** baut auf dem Fallstudien-Design nach Yin (2014) auf. Dabei soll über mehrere Fallstudien eine Cross-Case-Synthese stattfinden. Entsprechend sollen die Erkenntnisse aus insgesamt **acht Fallstudien**, zusammengeführt werden (Yin 2014, Box 3). Das qualitative Forschungsdesign ist entsprechend in Fall vergleichendem Sinne angelegt (Hering und Schmidt 2014, S. 543). Die Datenerhebung erfolgte in Form von **leitfadengestützten Experteninterviews** nach Helfferich (2014, S. 559 ff.). Der Leitfaden wurde dabei in vier Kategorien untergliedert:

1. **Angaben zum Unternehmen**
2. **Internationalisierung**

In diesem Teil wurden Fragen betreffend der Internationalisierungsstrategien und der Marktbearbeitungsformen gestellt.

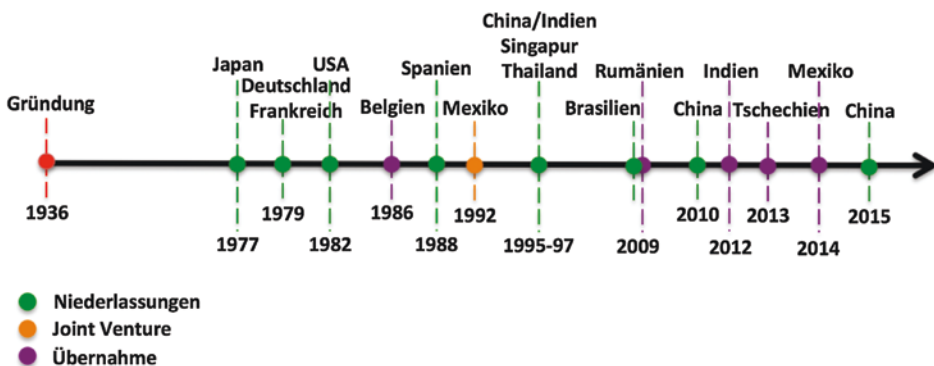
### 3. Organisation

Im Zentrum dieses Fragebogenabschnitts stand das Spannungsfeld zwischen Dezentralisation und Kontrolle sowie die Weiterentwicklung der internen Strukturen und Systeme. Weiter wurden auch Fragen bezüglich der Koordination, Führbarkeit und den Aufgaben- und Entscheidungskompetenzen in den Märkten gestellt.

### 4. Marketing und Vertrieb

Hier stand das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Differenzierung des Marketing-Mix und der Organisation der absatzorientierten Funktionen im Zentrum.

Am Ende der drei Hauptfrageblöcke wurde jeweils noch spezifisch nach Erfolgsfaktoren in diesem Bereich gefragt und ob es Dinge gibt, welche die Unternehmen mit dem heutigen Wissen rückblickend anders machen würden. Im Sinne von Offenheit als Priorität wurden offene Fragen gestellt, damit sich die Befragten so frei wie möglich äußern konnten und in ihrer Antwort möglichst nicht beeinflusst wurden (Helfferich 2014, S. 566 ff.). Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde bei den Fallstudieninterviews der gleiche Fragebogen verwendet (Yin 2014, Box 43). Insgesamt wurden dabei Interviews mit Geschäftsführern sowie Vertriebs- oder Marketingleitern aus acht verschiedenen Schweizer Industrieunternehmen geführt. Die Interviews wurden wortgetreu transkribiert und anschließend mithilfe der Software für qualitative Datenanalyse, Atlas.ti, verarbeitet. Dabei wurden die erhobenen Daten klassifiziert und codiert, damit sie später verknüpft und interpretiert werden konnten (Jonker und Pennink 2010, S. 90). Als erstes wurden die Fallstudien analysiert und verglichen und in einem zweiten Schritt erfolgte die Auswertung der Expertenaussagen. Grundsätzlich wurde nach Gemeinsamkeiten im Vorgehen und der Argumentation zu den verschiedenen Themen gesucht. Weiter wurde auch der Internationalisierungspfade der Unternehmen aufgenommen und verglichen. Die Abb. 4.1 zeigt ein exemplarisches Beispiel eines solchen Pfads.



**Abb. 4.1** Internationalisierungspfad Fallstudie F. (Eigene Darstellung)

### 4.3.2 Empirische Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Studie vor dem Hintergrund der Theorie diskutiert. Der Fokus liegt dabei auf den Erfolgsfaktoren, welche durch die Auswertung der Fallstudien in den drei Bereichen Internationalisierung, Organisation sowie Marketing und Vertrieb zentral erscheinen.

#### 4.3.2.1 Internationalisierung

Es hat sich gezeigt, dass die Vergleichsunternehmen ihre **Internationalisierung** vor allem über zwei Wege vorangetrieben haben: einerseits die **geografisch-kulturelle Nähe der Zielländer** und andererseits das **Folgen der Kunden in neue Zielländer**. Dies bestätigt zu Teilen die Studie von Madsen (1989), wobei nahe Märkte entfernten und exotischen vorgezogen werden sollen. Gleichzeitig scheint insbesondere das Vorhandensein einer starken potenziellen Kundenbasis Erfolg versprechend zu sein. Weiter hat sich gezeigt, dass das **Timing** eine entscheidende Rolle spielt und dass es mit der Zeit immer schwieriger wird, in neuen Märkten Fuß zu fassen.

Bei der Markteintritts- bzw. der Marktbearbeitungsstrategie zeigen die Ergebnisse, dass die Unternehmen normalerweise mit einem **lokalen Vertriebspartner beginnen** und **später eine eigene Niederlassung errichten**, sobald der Markt sich als erfolgreich herausstellt. Dies bestätigt die Aussagen von Neubert (2013) über die stufenweise Entwicklung der Marktbearbeitungsformen und von Becker und Ulreich (2011) über die Errichtung von eigenen Niederlassungen im Verlauf des Internationalisierungsprozesses. Außerdem konnte auch die Studie von Lu und Beamish (2001) bestätigt werden, wonach es gerade zu Beginn der Internationalisierung sinnvoll ist, mit lokalen Partnern zusammenzuarbeiten, aber Direktinvestitionen längerfristig zu einer besseren Unternehmensleistung führen. Es empfiehlt sich entsprechend, in der ersten Phase der Internationalisierung den Markt mit einem lokalen Partner zu erschließen, um das Risiko zu minimieren und auf ein lokales Netzwerk zugreifen zu können. **Längerfristig** sprechen sich jedoch alle Vergleichsunternehmen klar für eine **eigene Vertriebsniederlassung** aus.

Das ist ein Markt, der interessant sein könnte. Ich kenne ihn aber nicht. Ich kenne die Kultur nicht, kenne die Sprache nicht, ich kenne die Wirtschaftslage nicht. Also suche ich einen Agenten, eine Agentur, oder einen Dealer – whatever. Und der verkauft meine Maschinen in seinem Namen. Dann kann ich einmal schauen, ob es etwas bringt. Wenn er erfolgreich ist, hat es auch einen Markt. Und nach zwei, drei Jahren können Sie vielleicht sagen: (...) Das ist ein erfolgreicher Markt, jetzt kaufen wir diesen Agenten auf (Leiter Kommunikation Firma C 2016, Z. 293–300).

In Bezug auf die **Internationalstrategie** sprechen sich die Vergleichsunternehmen vorwiegend für eine **Wasserfallstrategie** aus, wobei Unternehmen sukzessive in einem Land nach dem anderen aktiv werden (Baldegger 2013; Neubert 2013). Dabei konnte kein Unterschied zwischen kleinen, nahen und großen komplexen Märkten nach Neubert (2013) festgestellt werden. Fehlende Ressourcen und Managementkapazitäten verhindern meist den Markteintritt in mehrere Länder gleichzeitig.



#### 4.3.2.2 Organisation

Im Vergleich zu den Phasenmodellen der Unternehmensentwicklung (Churchill und Lewis 1983; Greiner 1998; Pümpin und Prange 1991) ist in Bezug auf die **Internationalisierung** eine **zunehmende Dezentralisierung und Delegation** zu beobachten, jedoch ohne dabei zwingend mit divisionalen oder mehrdimensionalen Strukturen einherzugehen. Eine Divisionalisierung findet eigentlich nur auf der Stufe Vertrieb statt. Dies entspricht auch der Struktur der BMG (Bucher Motorex AG 2016). Die Unternehmen setzen eindeutig auf sehr einfache, funktionale und vor allem marktorientierte Strukturen. Dies entspricht eigentlich eher den Strukturen von jungen Unternehmen. Entsprechend kann nach Adizes (1979) argumentiert werden, dass die einfachen und unbürokratischen formalen Strukturen das Unternehmen jung und flexibel halten und somit einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellen. Außerdem verweist auch Dernbach (1993) auf die Wichtigkeit von marktorientierten Unternehmensstrukturen in der Internationalisierung.

In Bezug auf die **(De-)Zentralisierung** zeigen die Ergebnisse, dass insbesondere die **übergeordneten Funktionen zentral gehalten werden**, während **die Marktbearbeitung sowie die Interaktion mit den Kunden sehr dezentral sind**. Dabei fällt auch oft die Unterscheidung zwischen strategisch und operativ, wie z. B. im Bereich Marketing. So sollten **strategische Aufgaben zentral- und operative Aufgaben möglichst dezentral gehalten werden**. Dies entspricht auch den Ausführungen von Picot (1993). Zusätzlich zeigt sich auch, dass es, wie in der Literatur beschrieben, einer **Kombination von Zentralisierung und Dezentralisierung** bedarf (Peters und Waterman 1983, zit. n. Lombriser und Abplanalp 2005). Die Ergebnisse legen weiter dar, dass die **Marktnähe**, also die **Präsenz vor Ort**, einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Eine zentrale Führung ist dabei kein Problem, solange eine gewisse Flexibilität (Thom und Wenger 2010) und **lokale Handlungsfreiheiten** gewährleistet werden können (Picot 1993). Die Studie hat zudem gezeigt, dass es für die **dezentralen Einheiten** von großer Wichtigkeit ist, **klare Kompetenzen und Eskalationsstufen** festzulegen. Die zentrale Festlegung von Regeln und Normen wird auch in der Literatur als wichtig angesehen (Picot 1993). Nach Schmid (2013) ist entsprechend ein Mix aus ethnozentrischen und polyzentrischen Ansätzen zu erkennen. Einerseits gilt das Stammhaus als vorrangiges Entscheidungszentrum, aber andererseits werden den Ländergesellschaften klare Kompetenzen abgegeben. Zudem findet auch eine Einbindung der Marktverantwortlichen in den Entscheidungsprozess statt. Entsprechend empfiehlt sich eine Kombination aus zentralen übergeordneten Funktionen und dezentralen, absatzorientierten Funktionen, um die nötige Flexibilität und Marktnähe zu gewährleisten. Dabei müssen jedoch klare Kompetenzen und Eskalationsstufen festgelegt werden.

Bei der **Koordination des internationalen Unternehmens** hat sich gezeigt, dass **personenorientierte Koordinationsstrategien dominieren** (Schmid 2013). Die Unternehmen setzen stark auf **regelmäßige Zusammenkünfte, Videokonferenzen und Schulungen**, um ein **internes Netzwerk** zu schaffen und die **dezentralen Einheiten zu koordinieren**. Somit ist der informale Organisation in der Internationalisierung eine fast noch wichtigere Bedeutung zuzumessen als der formalen Aufbauorganisation. Das bestätigt auch die



Ausführungen von Belz und Reinhold (2012), wonach in der Internationalisierung informale Steuerungsmechanismen mit persönlichen Kontakten und informalem Networking überwiegen. Dies entspricht weitestgehend einer Netzwerkorganisation als Ergänzung zur formalen Struktur nach Oviatt und McDougall (2005). Weiter zeigen die Ergebnisse, dass es nicht nur wichtig ist, die dezentralen Einheiten in die Zentrale zu holen, sondern dass ein **gegenseitiger Austausch** und **viele Besuche in den Niederlassungen wichtige Koordinationsinstrumente** darstellen. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Informationsflüssen, welche in beide Richtungen fließen müssen. So setzen die Unternehmen stark auf die **lokalen Einheiten als Wissensträger**. Dies bestätigt die Ausführungen von Backhaus und Voeth (2010), welche die Wichtigkeit von Informationsflüssen zwischen den Ländermärkten betonen. Es hat sich daher als erfolgreich herausgestellt, auf personenorientierte Koordinationsstrategien zu setzen und eine informale Netzwerkorganisation aufzubauen. So können interne Netzwerke aufgebaut, der Zusammenhalt gestärkt und die Informationsflüsse gesichert werden.

Es bedingt einen stetigen Austausch, per Telefon, per E-Mail, wir haben alle zwei Wochen alle gemeinsam eine Telefonkonferenz. Und das ist, ein dritter Punkt, das bedingt sicher auch einen Reisegrad des Vorgesetzten (Verkaufsleiter Firma F 2016, Z. 307–310).

Die Ergebnisse zeigen weiter, dass die Unternehmen bei der **Kontrolle** stark auf **eine technokratische Koordinationsstrategie** in Form von **Berichtssystemen** setzen (Schmid 2013). Dabei verwenden die Unternehmen standardisierte Monats-Reportings aus den Märkten, welche finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen beinhalten. Dies bestätigt auch die Ausführungen von Schomann (2011), dass gerade nicht-finanzielle Kennzahlen für das Controlling in der Zentrale wichtig sind. Weiter wird aber auch klar, dass es ein gewisses Maß an Vertrauen braucht und eine umfassende Kontrolle kaum möglich ist. Ein standardisiertes Reporting pro Markt und Geschäftsfeld, welches sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen abdeckt, hat sich bei den Vergleichsunternehmen als nützliches Kontroll- und Informationsinstrument bewährt und kann entsprechend empfohlen werden.

(...) das geht eigentlich nur über Kontrolle. Und Kontrolle tönt jeweils so hart, aber das ist ein gewisses Reporting, das nötig ist, das sind Aufträge, welche die Verkäufer haben. Ich erhalte Ende der Woche Infos, was wo läuft bei welchen Projekten, einfach die wichtigsten Inhaltspunkte (Verkaufsleiter Firma F 2016, Z. 304–307).

Die Studie zeigt außerdem, dass die Unternehmen in den Märkten sehr stark einheimische Mitarbeitende einstellen und auf diese bauen. Dabei wird immer wieder auf die **sprachlichen und kulturellen Hürden** und die wichtige Bedeutung von lokalen Netzwerken hingewiesen. Beim kulturellen- und Netzwerk-Wissen handelt es sich nach Meji und Umemoto (2010) um Erfahrungswissen und nach Backhaus und Voeth (2010) kann dieses nur sehr schwer selber aufgebaut werden. Entsprechend hat sich insbesondere im Vertrieb die Arbeit mit **einheimischen Mitarbeitenden bei den Vergleichsunternehmen** bewährt. Im Hinblick auf den Netzwerkansatz von Johanson und Vahlne (2009)

sind diese offenbar ein probates Mittel, um Zugang zu unbekannten Netzwerken zu erhalten und Beziehungen aufzubauen. In den Zielmärkten empfehlen sich entsprechend, insbesondere im Vertrieb, lokale Mitarbeitende, um kulturelle und sprachliche Hürden zu überwinden und ein lokales Netzwerk aufzubauen.

Also, es macht keinen Sinn, jetzt in Indien eine Vertriebsniederlassung zu gründen und fünf Expats hinschicken (...) Das macht keinen Sinn. Sondern am besten sehr früh eine lokale Person in die verantwortungsvolle Rolle nehmen, die einem dann auch vertritt und der einem dann auch diese Netzwerke/der sie im besten Fall schon mitbringt, oder der sie sehr schnell aufbauen kann (Verkaufsleiter Firma D 2016, Z. 314–321).

#### 4.3.2.3 Marketing und Vertrieb

In Bezug auf die **Organisation des Vertriebs** hat sich gezeigt, dass die Unternehmen grundsätzlich eine **Untergliederung nach Regionen vornehmen**. Entsprechend stehen nach Homburg et al. (2012) vor allem die **Nähe zum Kunden** und die **Berücksichtigung regionaler Marktbesonderheiten** im Vordergrund. Der **Vertrieb** ist dabei wie dargelegt **dezentral organisiert**. Damit wird die Forderung nach **größtmöglicher Kundennähe im internationalen Vertrieb** erfüllt (Schramm-Klein 2012). Die Ausnahme ist dabei, dass viele Unternehmen auf ein zentrales Key-Account-Management (KAM) für internationale Großkunden setzen. Der Bereich Marketing wird hingegen zentral gehalten, wobei gewisse operative Aufgaben an die Märkte delegiert werden. Im internationalen Vertrieb empfiehlt sich dementsprechend sich eine regionale Gliederung, um größtmögliche Kundennähe zu gewährleisten. Die Funktionen KAM und Marketing werden bei den Vergleichsunternehmen, im Gegensatz zum Vertrieb, zentral ausgeführt.

Die Erfolgsfaktoren sind sicherlich der richtige Mix aus lokalem Verständnis mit lokalen Leuten mit wirklich Experten in ihrer Kultur, in ihrem Markt, in ihrer Region (Vertriebsleiter Firma D 2016, Z. 297–298).

Die Ergebnisse im Bereich der **Produktpolitik** lassen nicht auf eine internationale Standardisierung schließen und bestätigen die Ergebnisse von Vrontis (2005) und Berndt et al. (2010) nicht. Es ist jedoch zu erwähnen, dass die Art des Produktes entscheidend ist und diese Aussage entsprechend nicht generalisierbar ist. Es hat sich jedoch gezeigt, dass sich die Vergleichsunternehmen stark an den **Kundenwünschen orientieren** und auch die **Märkte in den Produktentwicklungsprozess einbeziehen**. Auch hier zeigt sich die **ausgeprägte Marktorientierung** der Firmen. Zudem bieten die Firmen eine etwas günstigere Exportvariante an, um auf unterschiedliche Preis- und Leistungserfordernisse zu reagieren. Eine starke Orientierung an den Kundenbedürfnissen sowie ein Einbezug der Märkte in den Produktentwicklungsprozess können als Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Schweizer Industrieunternehmen festgehalten werden.

Bezüglich der **Preispolitik** bestätigt sich die Aussage von Homburg et al. (2012), dass eine **zentrale Koordination der Preise** in der Internationalisierung immer wichtiger wird. Dabei werden von der Zentrale strikte Regeln und Handlungsspielräume festgelegt.

Die Ländergesellschaften werden bei den Vergleichsunternehmen jedoch vorgängig stark in den Preisfindungsprozess miteinbezogen. Dies entspricht nach Backhaus und Voeth (2010) der Methode des internationalen Preisteam, welche jedoch mit großem Aufwand verbunden ist. Darauf aufbauend wird ein Preiskorridor definiert (Fassnacht und Königsfeld 2012), der gewisse Handlungsspielräume zulässt, die jedoch erklärbar sind. Bei internationalen Großkunden hingegen wird ein globaler Preis ausgehandelt. Die Internationalisierung erfordert entsprechend eine **zentrale Preisharmonisierung auf internationaler Ebene**. Damit den unterschiedlichen länderspezifischen Bedürfnissen Rechnung getragen werden kann, gilt es, die Märkte so weit als möglich in den Preisfindungsprozess miteinzubeziehen. Weiter hat es sich als erfolgreich herausgestellt, klare **Handlungsspielräume zu definieren**.

Im Bereich der **Kommunikationspolitik** zeigen die Ergebnisse, dass die Vergleichsunternehmen auf eine **strikte Markenführung und einen weltweit einheitlichen Auftritt** setzen, was die Ausführungen von Schäfer (2011) bestätigen. Dabei werden zentrale Marketingpakete vorbereitet und zur Umsetzung bereitgestellt. Der Inhalt kann dabei lokal angepasst werden, solange der allgemeine Rahmen eingehalten wird. Dies bestätigt einerseits die Studie von Vrontis (2005), wonach die Kommunikationspolitik in der Regel an die Zielländer angepasst wird und andererseits die von Douglas und Craig (2011), welche eine maßgeschneiderte Kommunikationsstrategie postuliert. Weiter setzen die Unternehmen bei der Festlegung der Kommunikationsinhalte auf einen Einbezug der Märkte. In der internationalen Kommunikationspolitik empfiehlt es sich somit, einen weltweit einheitlichen Rahmen vorzugeben. Gleichzeitig gilt es, in Bezug auf die Inhalte länderspezifische Anpassungen vorzunehmen und Lokalität herzustellen.

Also lokales Marketing, lokale Marktbearbeitung, auch lokale Wettbewerbsbeobachtung, die muss lokal sein. Das ganze Networking (...) unser Kunde in Japan muss eigentlich den Eindruck haben, dass er eigentlich von einer japanischen Firma ein japanisches Produkt kauft. Selbst wenn's aus der Schweiz kommt (Vertriebsleiter Firma D 2016, Z. 67–379).

Geht es um die **Distributionspolitik**, sind sich die Vergleichsunternehmen einig, dass der **direkte Vertrieb** dem indirekten Vertrieb längerfristig vorzuziehen ist. Dies bestätigt die Aussage von Picot (1993), wonach marktorientierte Funktionen selber wahrzunehmen sind. Auch Albers und Krafft (2013) besagen, dass der direkte Vertrieb zwar teurer ist, aber zu einer besseren Durchsetzung am Markt führt. Zudem ermöglicht eine Verlagerung der Vertriebsstätten größere Markt und Kundennähe (Lombriser und Abplanalp 2005). Entsprechend kann gesagt werden, dass die Markt- resp. Kundennähe ein zentraler Erfolgsfaktor in der Internationalisierung darstellt. Zudem wird auch auf die Wichtigkeit der Unterstützung des Vertriebs durch die Zentrale hingewiesen, was die Studie von Stewart (1997) bestätigt. Bezüglich der Distributionspolitik empfiehlt sich längerfristig entsprechend eindeutig der direkte Vertrieb. Außerdem scheint es äußerst wichtig, **größtmögliche Kundennähe herzustellen**, was nur mit einer **Präsenz vor Ort** möglich ist. Ungeachtet der Vertriebsform ist die **Unterstützung der Zentrale ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Internationalisierung**.

Der Vorteil ist natürlich, wenn wir es selbst machen, dass die Person, die vor Ort ist, ausschließlich die Fahne von Firma G oben hat (...) Also ist es sicher gut, dass jemand vor Ort ist, der unsere Werte, unsere Kultur, unsere Produkte lebt, auf die Fahne schreiben und sich 100 Prozent für uns einsetzt (Geschäftsführer Firma G 2016, Z. 215–222).

---

## 4.4 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen, dass die acht Vergleichsunternehmen grundsätzlich ähnlich vorgehen und auch weitestgehend vergleichbare Prioritäten setzen. Einer der wichtigsten Aspekte der **Internationalisierung** scheint die **hohe Markt- und Kundenorientierung** zu sein, was auch die Studien zu Erfolgsfaktoren der Internationalisierung von Abrahamczik (2012) und Kirca et al. (2005) bestätigen. Die hohe Marktorientierung der untersuchten Unternehmen konnte in allen drei Bereichen deutlich nachgewiesen werden und zeigt sich in der Auswahl der Zielmärkte, der Organisationsgestaltung oder auch bei der Anpassung des Marketing-Mix auf lokale Bedürfnisse. Neben der Marktorientierung spielt aber auch die **Kundennähe** eine zentrale Rolle. Dies zeigt sich anhand der starken Dezentralisierung des Vertriebs und der Präferenz für eigene Niederlassungen bei allen Unternehmen. Weiter definieren Baldegger (2013), Peter und Forest (2012) und Suter (2013) **Erfahrung, Wissen und Netzwerke** als wichtige Erfolgsfaktoren der Internationalisierung, was dem Netzwerkansatz von Johanson und Vahlne (2009) entspricht. Die Studie hat aufgezeigt, dass die Unternehmen sich vorwiegend über die Zusammenarbeit mit **lokalen Partnern oder Mitarbeitenden Zugang zu kulturellem Wissen und lokalen Netzwerken** verschaffen. Gleichzeitig hat sich herausgestellt, dass auch das **Wissen und die Netzwerke im Unternehmen gezielt gefördert** werden, um die Internationalisierung und die damit einhergehende wachsende Komplexität zu bewältigen. Insbesondere der Aufbau von informalen Netzwerkorganisationen als personenorientierte Koordinationsstrategie scheint hierbei vielversprechend zu sein. Obwohl die Unternehmen die hohen direkten und indirekten Kosten von Reisetätigkeiten und Zusammenkünften erwähnen, wird die Wichtigkeit solcher Maßnahmen deutlich höher gewertet.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass die Ergebnisse immer im Kontext der jeweiligen Unternehmen angesehen werden müssen und nicht generalisierbar sind. Die Branchenunterschiede lassen zudem nicht immer einen eindeutigen Vergleich zu. So kommt z. B. der Kommunikationspolitik bei den Unternehmen eine sehr unterschiedliche Bedeutung zu. Entsprechend ergaben sich abhängig vom Unternehmenskontext und dem Gesprächspartner auch leicht unterschiedliche Fokusthemen. Dennoch gibt es Gemeinsamkeiten, welche unabhängig vom Unternehmen oder der Branche als wichtig erscheinen. Weiter ist aber auch zu erwähnen, dass die Stichprobengröße keine Aussagen über die Grundgesamtheit zulässt. Die Hauptideen der Arbeit decken sich jedoch mit größer angelegten quantitativen Studien. Für zukünftige Studien ist eine tiefer gehende Analyse in den aufgezeigten Handlungsbereichen zu empfehlen.

## Literatur

- Abrahamczik, C. (2012). *Die erfolgreiche Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmungen (KMU). Modellentwicklung, empirische Überprüfung sowie Handlungsempfehlungen für die Managementpraxis*. München: Hampp.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages. Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, Summer 1979. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=34&sid=c8f3c66b-3d6c-4414-b23b-e7d0ba82eede%40sessionmgr113&hid=125>. Zugegriffen: 26. März 2016.
- Albers, S., & Krafft, M. (2013). *Vertriebsmanagement. Organisation – Planung – Controlling – Support*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Arvanitis, S., et al. (2011). Die Internationalisierung des Dienstleistungssektors und der Industrie der Schweizer Wirtschaft. Eine Analyse anhand der Internationalisierungsumfrage der KOF vom Frühjahr 2010. Zürich: KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich. [http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2012/BAU\\_1\\_5749918.pdf](http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2012/BAU_1_5749918.pdf). Zugegriffen: 11. Mai 2016.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (2010). *Internationales Marketing* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Backhaus, K., Budt, M., & Lügger, K. (2012). Direkter oder indirekter Vertrieb? In L. Binckebanck & C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (S. 377–392). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baldegger, R. (2013). Swiss International Entrepreneurship Survey 2013: Studienergebnisse zum Internationalisierungsverhalten von Schweizer KMU. Freiburg: Hochschule für Wirtschaft Freiburg. [http://www.entrepreneurshipinstitute.ch/sites/default/files/SIES-2013\\_DE.pdf](http://www.entrepreneurshipinstitute.ch/sites/default/files/SIES-2013_DE.pdf). Zugegriffen: 1. Apr. 2016.
- Becker, W., & Ulrich, P. (2011). Internationalisierung mittelständischer Familienunternehmen – Gründe, Erscheinungsformen, Fallstudien. In F. Keuper & H. A. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen* (2. Aufl., S. 53–68). Wiesbaden: Gabler.
- Belz, C., & Reinhold, M. (2012). Internationaler Industrievertrieb. In L. Binckebanck & C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (S. 3–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berndt, R., Altobelli, C. F., & Sander, M. (2010). *Internationales Marketing-Management* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Binckebanck, L., & Hölter, A. (2012). Internationaler Vertrieb: Stand der Forschung. In L. Binckebanck & C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (S. 3–222). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bucher Motorex AG. (2016). *Führungssystem Bucher Motorex Gruppe*. Langenthal: o. V.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. F. (2012). An opportunity-based view of rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 20(1), 74–102. [https://www.researchgate.net/profile/Yanto\\_Chandra2/publication/260098607\\_An\\_Opportunity-Based\\_View\\_of\\_Rapid\\_Internationalization/links/556c10b508aefcb861d61873.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yanto_Chandra2/publication/260098607_An_Opportunity-Based_View_of_Rapid_Internationalization/links/556c10b508aefcb861d61873.pdf). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 1983(Mai–Juni), 30–50. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=5679b3db-826c-4c0e-ae40-ed7f630d69d8%40sessionmgr120&hid=125>. Zugegriffen: 26. März 2016.
- Clark, T., Pugh, D. S., & Mallory, G. (1997). The process of internationalization in the operating firm. *International Business Review*, 6(6), 605–623. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593197000346>. Zugegriffen: 16. Apr. 2016.
- Dernbach, W. (1993). Organisation und Wettbewerbsfähigkeit. In H. Scharfenberg (Hrsg.), *Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft* (S. 125–160). Berlin: Springer.

- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2011). Convergence and divergence: Developing a semiglobal marketing strategy. *Journal of International Marketing*, 19(1), 82–101. <http://www.innovationinthebox.com/clientresources/articles/Global%20Context/Convergence%20%26%20divergence-semiglobal%20marketing%20strategy%20%20JIM.pdf>. Zugegriffen: 17. Mai 2016.
- Eriksson, K., et al. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337–360. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:461726/FULLTEXT01.pdf>. Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Fassnacht, M., & Königsfeld, J. A. (2012). Die Rolle des internationalen Vertriebs im Preismanagement. In L. Binckebanck & C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (S. 515–530). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fletcher, M., & Harris, S. (2011). Knowledge acquisition for the internationalization of the smaller firm: Content and sources. *International Business Review*, 21(4), 631–647. <http://eprints.gla.ac.uk/55358/1/55358.pdf>. Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey, R. G., Jr. (2013). Internationalization knowledge: What, why, where, and when? *Journal of International Marketing*, 21(3), 47–71. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=0641706c-b45c-4769-849a-502500ceb7aa%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4104>. Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Geringer, J. M., Beamish, P. W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2), 109–119. [http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150527/20150527180109\\_9482.pdf](http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150527/20150527180109_9482.pdf). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1998(Mai–Juni), 1–11. [http://in8dna.com/Portals/0/documents/partners/HBR\\_EvolutionRevolution.pdf](http://in8dna.com/Portals/0/documents/partners/HBR_EvolutionRevolution.pdf). Zugegriffen: 26. März 2016.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hering, L., & Schmidt, R. J. (2014). Einzelfallanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch der empirischen Sozialforschung* (S. 529–542). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hohmann, D. (2010). *Governance der Unternehmensentwicklung: Die Rolle des Board of Directors am Beispiel von Akquisitionen durch grosse Schweizer Aktiengesellschaften*. Dissertation, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), St. Gallen. [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3860/\\$FILE/dis3860.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3860/$FILE/dis3860.pdf). Zugegriffen: 26. März 2016.
- Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2012). *Sales excellence* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf>. Zugegriffen: 1. Apr. 2016.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. [http://www.jstor.org/stable/27752460?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/27752460?seq=1#page_scan_tab_contents). Zugegriffen: 1. Apr. 2016.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology. A concise guide for master and PhD students in management science*. Berlin: Springer.
- Käfer, T. M. (2007). *Dezentralisierung im Konzern. Eine Mehr-Ebenen-Analyse strategischer Restrukturierung*. Wiesbaden: FWV Fachverlage GmbH.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357370371.692516736085.pdf>. Zugegriffen: 25. Dez. 2015.



- Kotler, P., Keller, K. L., & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschöpfendes Handeln* (12. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Kroes, N. (o. J.). EU-Wettbewerbskommissarin Neelie Kroes zum Thema Internationalisierung. <http://www.wirtschaftszitate.de/thema/internationalisierung.php>. Zugegriffen: 9. Juni 2016.
- Lage, S. (2008). *Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Probleme, Lösungen unternehmensexterner Akteure, Handlungsempfehlungen*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 1965(November–Dezember), 81–94. <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=c8f3c66b-3d6c-4414-b23b-e7d0ba82eede%40sessionmgr113&hid=125>. Zugegriffen: 26. März 2016.
- Link, W. (1997). *Erfolgspotentiale für die Internationalisierung: Gedankliche Vorbereitung – Empirische Relevanz – Methodik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (2005). *Strategisches management. Visionen entwickeln. Strategien umsetzen. Erfolgspotenziale aufbauen* (4. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <http://www.jstor.org/stable/pdf/3094321.pdf>. Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Madsen T. K. (1989). Successful export marketing management: Some empirical evidence. *International Marketing Review*, 6(4), 41–57. [https://www.researchgate.net/profile/Tage-Madsen/publication/235290836\\_Successful\\_Export\\_Marketing\\_Management\\_Some\\_EmpiricalEvidence/links/00b4952f0a0fa27be9000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tage-Madsen/publication/235290836_Successful_Export_Marketing_Management_Some_EmpiricalEvidence/links/00b4952f0a0fa27be9000000.pdf). Zugegriffen: 24. Dez. 2015.
- Marek, D. (2010). *Unternehmensentwicklung verstehen und gestalten. Eine Einführung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156–167. [https://www.researchgate.net/publication/46213547\\_Small-\\_and\\_Medium-sized\\_Enterprise\\_Internationalization\\_Towards\\_the\\_Knowledge-based\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/46213547_Small-_and_Medium-sized_Enterprise_Internationalization_Towards_the_Knowledge-based_Model). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 99–118. <http://www.jstor.org/stable/pdf/2486368.pdf>. Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Neubert, M. (2013). *Globale Marktstrategien. Das Handbuch für risikofreie Internationalisierung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Nielsen, S. (2010). Top management team internationalization and firm performance. The mediating role of foreign market entry. *Management International Review*, 50(2), 185–206. [http://www.jstor.org/stable/40658359?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40658359?seq=1#page_scan_tab_contents). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29–41. [http://www.jstor.org/stable/3875289?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/3875289?seq=1#page_scan_tab_contents). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Paliwoda, S. J. (2003). International marketing – The issues. In M. J. Baker (Hrsg.), *The marketing book* (5. Aufl., S. 610–635). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peter, C., & Forest T. (2012). Erfolgreiche internationalisierung – ostschweizer „Success Stories“. OSEC: Business network Switzerland. [http://www.ihk.ch/fileadmin/pdfs/veranstaltungen/EcoOst/symposium/2013/Session7\\_Osec\\_Ostschweizer\\_success\\_stories.pdf](http://www.ihk.ch/fileadmin/pdfs/veranstaltungen/EcoOst/symposium/2013/Session7_Osec_Ostschweizer_success_stories.pdf). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Picot, A. (1993). Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In H. Scharfenberg (Hrsg.), *Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft* (S. 217–236). Berlin: Springer.
- Pümpin, C., & Prange, J. (1991). *Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. [http://www.jstor.org/stable/2631164?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2631164?seq=1#page_scan_tab_contents). Zugegriffen: 27. März 2016.
- Röder, S. (2011). Zur Förderung der Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KUM) in Deutschland durch Landesförderinstitute (LFI). In F. Keuper & H. A. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen* (2. Aufl., S. 33–50). Wiesbaden: Gabler.
- Schäfer, J. (2011). United Values of Brand Design – Mehr Entscheidungssicherheit, Einzigartigkeit und Markenwert durch wertorientiertes Markendesign auf internationaler Ebene. In F. Keuper & H. A. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen* (2. Aufl., S. 333–348). Wiesbaden: Gabler.
- Schmid, S. (2013). *Strategien der Internationalisierung* (3. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schomann, M. (2011). Kennzahlengestütztes Controlling als Fundament für die Internationalisierung. In F. Keuper & H. A. Schunk (Hrsg.), *Internationalisierung deutscher Unternehmen* (2. Aufl., S. 205–215). Wiesbaden: Gabler.
- Schramm-Klein, H. (2012). Strategische Optionen des internationalen Vertriebs. In L. Binckebanck & C. Belz (Hrsg.), *Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft* (S. 377–392). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sousa, C. M. P., & Lages, F. L. (2011). The PD scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 28(2), 201–222. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.709&rep=rep1&type=pdf>. Zugegriffen: 17. Mai 2016.
- Steiner, J. (2013). *Vertrieb. Sales Management in der Konsumgüterindustrie*. Konstanz: UVK.
- Stewart, D. B. (1997). Domestic competitive strategy and export marketing strategy: The impact of fit on the degree of internationalisation of SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13(1–3), 105–117. <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0267257X.1997.9964461>. Zugegriffen: 17. Mai 2016.
- Suter, C. (2013). Studie: Internationalisierungsverhalten Schweizer KMU Vorgehen und Risikomanagement. o. O.: PostFinance. [http://www.consultingcluster.ch/file/Anlass\\_220414/2\\_Charly%20Suter\\_Internationalisierungsverhalten%20CH%20KMU.pdf](http://www.consultingcluster.ch/file/Anlass_220414/2_Charly%20Suter_Internationalisierungsverhalten%20CH%20KMU.pdf). Zugegriffen: 15. Mai 2016.
- Swissmem. (2016). Internationalisierung – Konsequenz den langfristigen Erfolg der Schweizer Industrie sichern. <http://www.swissmem.ch/news/news/internationalisierung-konsequenz-den-langfristigen-erfolg-der-schweizer-industrie-sichern.html>. Zugegriffen: 14. Mai 2016.
- Thom, N., & Wenger, A. P. (2010). *Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung*. Wiesbaden: Gabler.
- Vrontis, D. (2005). The creation of the adaptstand process in international marketing. *Innovative Marketing*, 1(2), 7–21. [http://businessperspectives.org/journals\\_free/im/2005/IM\\_2005\\_02\\_Vrontis.pdf](http://businessperspectives.org/journals_free/im/2005/IM_2005_02_Vrontis.pdf). Zugegriffen: 17. Apr. 2016.
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline process. *Annual Review of Sociology*, 13(1987), 335–358. [http://www.jstor.org/stable/2083252?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2083252?seq=1#page_scan_tab_contents). Zugegriffen: 28. März 2016.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research. Design and methods* (5. Aufl.). London: Sage.



---

# Zukunftsfähige Vertriebsorganisationen und -modelle für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr in der Schweiz

5

Irina Schneider und Jochen Schellinger

---

## Zusammenfassung

Ausgangspunkt für den vorliegenden Beitrag ist die Tatsache, dass der Vertrieb im öffentlichen Verkehr (ÖV) in der Schweiz vor einer großen Herausforderung steht. Es zeichnet sich ab, dass durch die Digitalisierung und die steigenden Kundenbedürfnisse die bisher erfolgreichen und bekannten Vertriebsorganisationen und -modelle grundlegend überdacht werden müssen. Im Beitrag wird ein zukunftsfähiges Modell für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr entwickelt. Das Modell wurde theoriebasiert mithilfe des Business Modell Canvas konzipiert und vor dem Hintergrund der Erkenntnisse der eigenen empirischen Untersuchung im Schweizer Kontext modifiziert. Das empirisch fundierte Modell zeigt auf, wie der persönliche Vertrieb im ÖV in der Zukunft ausgestaltet werden kann, um den identifizierten veränderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

---

I. Schneider (✉)

Wabern, Schweiz

E-Mail: [irina.schneider@hotmail.com](mailto:irina.schneider@hotmail.com)

J. Schellinger

Masterstudiengang Business Administration, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: [jochen.schellinger@bfh.ch](mailto:jochen.schellinger@bfh.ch)

## 5.1 Einleitung

Der Vertrieb im öffentlichen Verkehr in der Schweiz steht vor einer großen Herausforderung. Die Digitalisierung und die veränderten Kundenbedürfnisse stellen die bisher erfolgreichen und bekannten Vertriebsorganisationen und -modelle grundlegend infrage. Die digitale Welt schafft neue Kundenbedürfnisse und verändert Geschäftsmodelle, was für ÖV-Unternehmen Chance und Herausforderung zugleich darstellt (Avenir mobilité – Zukunft der Mobilität 2016). Kein ÖV-Unternehmen kann sich dieser Entwicklung entziehen, sodass strategische Anpassungen erforderlich werden, um sich in diesem neuen Umfeld behaupten zu können. Den veränderten Kundenansprüchen muss entsprochen werden und die Nähe zum Kunden aufrechterhalten bleiben. Vertriebsstrategische Änderungen führen zur Notwendigkeit von Anpassungen in den Vertriebsstrukturen der Leistungsanbieter, das heißt in der organisatorischen Ausgestaltung der Vertriebseinheiten und -prozesse, die nachfolgend im Mittelpunkt der Analyse stehen.

Immer mehr Transportunternehmen bringen ihre eigenen digitalen Vertriebskanäle auf den Markt und nutzen diese, um die bisherigen und neuen Zielgruppen anzusprechen. Dies erfolgt in der Regel isoliert und im Sinne einer Ergänzung der bestehenden Absatzkanäle über Ticketautomaten und den persönlichen Verkauf am Bahnhof. Zusätzliche Bestrebungen in Richtung einer abgestimmten Integration der Kanäle sind bisher noch kaum erkennbar. Der Kostendruck durch die übergeordneten öffentlichen Leistungssteller steigt, daher setzen viele Transportunternehmen auf die günstigeren selbst bedienten Absatzwege und bauen Stellen im bedienten Verkauf ab oder schließen die Schalter für den Reiseverkauf sowie die Beratung an den Bahnhöfen gänzlich.

Die Herausforderungen und Chancen für die Unternehmen, die sich durch den Digitalisierungstrend und die veränderten Konsumentenverhaltensweisen ganz besonders auch für den Vertrieb ergeben, werden in der Literatur intensiv diskutiert. Für den Bereich des Vertriebs der öffentlichen Transportunternehmen der Schweiz gibt es allerdings kaum Beiträge, die sich mit den Folgen der Digitalisierung auseinandersetzen, insbesondere auch nicht in Bezug auf die Regionalbahnen, die im Schweizer ÖV eine bedeutende Rolle spielen. Es fehlt an konkreten empirischen Erkenntnissen darüber, welche Vertriebsstrukturen in der Zukunft relevant werden und welche potenziellen Vor- und Nachteile diese für ein Unternehmen mit sich bringen. Die Auswirkungen der veränderten informationstechnologischen Rahmenbedingungen auf die traditionellen Vertriebsmodelle blieben in diesem spezifischen Kontext bisher unerforscht. Der Fokus dieses Beitrags liegt auf den Folgen der Digitalisierung und des hiermit verbundenen veränderten Kundenverhaltens für die traditionelle ÖV-Vertriebsform des bedienten Verkaufs am Bahnhof. Es soll insbesondere untersucht werden, welches Vertriebsmodell sich für den persönlichen Vertrieb im ÖV im Zusammenspiel mit den digitalen Vertriebskanälen am besten eignet, um erstens den wandelnden Kundenbedürfnissen gerecht werden und zweitens eine gewählte Vertriebsstrategie optimal zu unterstützen.

## 5.2 Vertrieb im öffentlichen Verkehr

### 5.2.1 Vertrieb als Marketingkernfunktion

„Im Mittelpunkt der absatzpolitischen Aufgabe einer Unternehmung stehen die Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sowie die Gewinnmaximierung“ (Haase 2006, S. 1). Die Erfüllung dieser Aufgabe wird in den meisten Unternehmen durch zwei spezialisierte Funktionsbereiche, Marketing und Vertrieb, sichergestellt. Zur Einordnung des Vertriebs, beziehungsweise des hier synonym verwendeten „Verkaufs“, in den betriebswirtschaftlichen Kontext und zur Funktion des Vertriebs sowie zum Verhältnis von Marketing und Vertrieb existieren in der Literatur eine Fülle von Ansichten: „Die klassische Marketinglehre kennt den Verkauf als eines unter vielen Instrumenten im Werkzeugkasten des Marketings. Je nach Autor kann der Verkauf danach dem Instrumentalbereich der Distribution oder aber auch der Kommunikation im Rahmen des persönlichen Verkaufs zugeordnet werden“ (Jenewein et al. 2008, S. 11). Im bekannten 4P-Konzept von McCarthy und Brogowicz (1981) wird der Vertrieb als Marketinginstrument einer verteilungsorientierten Distributionspolitik betrachtet. Für Winkelmann (2012, S. 4) ist diese Zuordnung nicht eindeutig, er sieht den Vertrieb zusätzlich und gleichzeitig in der Kommunikationspolitik verankert. Dannenberg geht hinsichtlich der Tragweite des Vertriebs noch weiter. Er bezeichnet den Vertrieb als wichtigstes Marketinginstrument überhaupt (Dannenberg 2001, S. 17). Egal aber, welchem Teilbereich des Marketings man den Vertrieb zuordnet, lässt sich konstatieren, dass der Vertrieb in der Regel als nachgelagerte instrumentelle Ebene einer übergeordneten Marketingfunktion betrachtet wird (Jenewein et al. 2008, S. 11).

Das Marketinginstrument „Vertrieb“ hat zum Ziel, „...den Informations-, Entscheidungs- und Nutzungsprozess der angezielten Kunden wirksam zu begleiten“ (Belz und Bussmann 2002, S. 19). Verkaufen kann insofern als zwischenmenschlicher Prozess verstanden werden, der auf Anbieter- und Kundenseite je einen oder mehrere Entscheidungsträger und Beeinflusser einschließt (ebd.). Diese Tätigkeit ist dabei nicht explizit auf die Mitarbeitenden im Verkauf begrenzt, sondern wird auch von anderen Personen im Unternehmen durchgeführt und mitgestaltet (Dannenberg und Zupancic 2008, S. 5). Ein weiterer ergänzender Begriff, der die Aufgabenstellungen des Vertriebs aktivitätsbezogen beschreibt, ist das „Vertriebsmanagement“. Gemäß Dannenberg und Zupancic (2008, S. 4) wird darunter die Gestaltung und Steuerung des (persönlichen) Verkaufs, des Vertriebssystems (Vertriebskanäle, -prozesse und -strukturen) sowie die Distribution in nationalen und internationalen Märkten verstanden. In der Praxis eng verbunden mit dem Vertriebsmanagement ist das Kundenmanagement. Es befasst sich mit dem „...Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Anbieters mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zur Generierung und Pflege von Kundenbeziehungen über den gesamten Kundenlebenszyklus hinweg“ (Dannenberg und Zupancic 2008, S. 4).

In der Praxis sind mehrere Organisationsformen für den Vertrieb bekannt, die den in der Literatur vorfindbaren Abgrenzungen teilweise zuwiderlaufen. Gemäß Winkelmann (2012, S. 19) steht der Vertrieb als eigenständige Abteilung oftmals in der Aufbauorganisation auf Augenhöhe mit dem Marketing oder das Marketing wird dem Vertrieb sogar untergeordnet. In fast allen Unternehmen ist der Vertrieb organisationsbezogen der einzige erlösgenerierende Bereich, während das Marketing von vielen Praktikern vor allem als Kosten verursachende Funktion betrachtet wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Vertrieb in der Literatur verbreitet als wichtigstes Instrument des Marketing-Mixes bezeichnet wird, da er die Schnittstelle zum Endkunden bildet. Der Vertrieb ist zentral für das Kundenerlebnis und als Quelle der Umsatzerlöse die Hauptdeterminante für den Unternehmenserfolg. Ein am Kunden ausgerichteter Vertrieb, in dem das Vertriebspersonal persönlich auf die Kundenbedürfnisse eingeht, wirkt umsatzsteigernd und stärkt die Kundenbindung.

### **5.2.2 Vertriebs Ebenen und -kanäle im öffentlichen Verkehr der Schweiz**

Die Organisation des Vertriebs im öffentlichen Verkehr der Schweiz ist als „Multikanalvertrieb“ zu kennzeichnen. Aktuell werden in der Schweiz über folgende Distributionskanäle ÖV-Produkte verkauft: Schalterverkauf, Billettautomaten, Telefonverkauf (über Kundenkontakt-Center oder im stationären Verkauf an den Bahnhöfen), Internetverkauf, Mobiltelefon, Verkauf im Zug (durch das Zugpersonal) sowie Verkäufe durch das Fahrpersonal in Bussen (VöV 2016a, S. 19). Der Schalterverkauf kann dabei direkt durch ein Transportunternehmen oder indirekt durch eine vom Transportunternehmen beauftragte Organisation erfolgen. Der indirekte Vertrieb ist vor allem an jeden Orten anzutreffen, wo der Bahnhof selbst über keinen stationären bedienten Verkauf mehr verfügt. So fungiert an diesen Bahnhöfen beispielsweise die Poststelle oder der Kiosk am Bahnhof als ÖV-Verkaufsstelle.

Die Kosten für den Vertrieb trägt jedes Transportunternehmen selbst, wobei Unternehmen gemäß rechtlicher Vorgabe eine „...den Bedürfnissen des Einzugsgebietes angemessene Verkaufsinfrastruktur einschließlich Kundendienst...“ sicherstellen oder einen „...angemessenen Beitrag daran leisten“ (VöV 2015, S. 10). In Bezug auf die Finanzierung der Verkaufs- und Beratungsaktivitäten gilt: „Zur Deckung des Aufwandes für Verkauf und Beratung der Kundschaft erhalten die beteiligten TU (Transportunternehmen, Anm. d. Verf.) für die von ihnen verkauften Fahrausweise eine Verkaufsprovision. Diese setzt sich aus einer „Handling-Provision“ (Entschädigung für Verkaufsaufwand) und einer „Payment-Provision“ (Entschädigung für Paymentkosten) zusammen“ (VöV 2016b, S. 35). Diese Verkaufsprovisionen werden je Produkt in Form eines Prozentsatzes oder in einem genauen Frankenbetrag vereinbart. Kostendeckend kann der Vertrieb trotz dieser Verkaufsprovision allerdings nicht durchgeführt werden. Die Vertriebskanäle sind außerdem unterschiedlich teuer. So kostet das Betreiben eines Bahnschalters

natürlich wesentlich mehr als der Betrieb und Unterhalt eines Fahrkartenautomaten und dieser wiederum mehr als der Betrieb und Unterhalt einer mobilen Verkaufsapplikation. Aufgrund des steigenden Ab- und Umsatzes der digitalen Vertriebskanäle ist die Diskussion aufgekommen, ob eine verkaufskanalunabhängige Entschädigung mittels Verkaufsprovision gerecht und zielführend sei. Diese Diskussion wird aktuell im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Schweizer Verbands öffentlicher Verkehr (VöV) zusammen mit den Transportunternehmen geführt. Die Verkaufsprovisionen generieren ein Konkurrenzverhältnis unter den öffentlichen Transportunternehmen. Weil jedes am direkten Verkehr teilnehmende Transportunternehmen das gesamte Sortiment verkaufen kann, stehen diese in Bezug auf das gesamte Dienstleistungsspektrum im Wettbewerb um die Kunden.

Der vom VöV initiierte „direkte Verkehr Schweiz“ (das heißt ein Billett für alle Reisen, unabhängig von der Zahl der beteiligten Transportunternehmen) unterscheidet im Verkaufsprozess die Schritte Schulung und Beratung, Verkauf, Fahrausweiskontrolle und Service après-ventes. Zu jedem Schritt sind in separaten Vorschriften und Reglementen wiederum die Rahmenbedingungen und Abläufe festgehalten. Damit alle Transportunternehmen über ihre eigenen Verkaufskanäle die Produkte des ÖV verkaufen können, gibt es zentrale Vertriebs- und Abrechnungssysteme, welche aktuell durch die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) betrieben werden. Die SBB ist demnach dafür verantwortlich, die Transportunternehmen mit den relevanten ÖV-Artikel-, Sortiments- und Kundendaten zu versorgen.

### 5.2.3 Persönlicher Vertrieb im öffentlichen Verkehr

Der persönliche Verkauf ist gemäß Homburg et al. (2009, S. 215) der wichtigste Verkaufskanal. Durch die Face-to-Face-Situation findet ein zwischenmenschlicher Kontakt zwischen dem Kunden und dem Verkäufer statt, der die Chance zum Aufbau und zur Pflege von nachhaltigen Beziehungen bietet (Winkelmann 2012, S. 286). Folgende Merkmale charakterisieren den persönlichen Verkauf (Dalrymple et al. 2004; zit. n. Homburg et al. 2009, S. 216):

- Der Verkäufer und der Kunde haben direkten visuellen Kontakt.
- Aufgrund dieser unmittelbaren Nähe kann der Verkäufer als Diskussionspartner agieren und besonders konkret auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse eingehen.
- Die verbalen und nonverbalen Signale, respektive Nachrichten des Kunden können durch den Verkäufer unmittelbar wahrgenommen werden.
- Falls nötig kann der Verkäufer wiederholt auf die Verkaufsargumente eingehen.

Aufgrund dieses speziellen Verhältnisses zwischen Verkäufer und Kunden werden dem persönlichen Verkauf korrespondierende Aufgaben und Funktionen innerhalb einer Vertriebsorganisation zugeschrieben (Buob 2010, S. 12 f.). Dazu gehören unter anderem die Kundeninformation und Informationsbeschaffung für das Unternehmen, die Generierung

von Verkaufsabschlüssen, die Kundenakquisition im engeren Sinne, die Erbringung von diversen Aufgaben im Bereich des Kundendienstes sowie die Repräsentation des Unternehmens („Markenbotschafter“) (Buob 2010, S. 12 f.).

Der bediente Vertrieb ist der umsatzstärkste Vertriebskanal des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz. Auch bezogen auf das Personal, welches im persönlichen Verkauf eingesetzt wird, wird dieser hohe Stellenwert deutlich, denn rund die Hälfte der Kosten des Vertriebs sind Personalkosten. Der persönliche Vertrieb im ÖV erfolgt heute hauptsächlich an den Schaltern in den Reisezentren an den Bahnhöfen. In den meisten Verkaufsstellen können die Kunden Fahrausweise für die gesamte Schweiz sowie diverse Abonnements beziehen. Historisch betrachtet kam dem persönlichen, hauptsächlich stationärem Vertrieb an den Bahnhöfen in der Schweiz eine sehr hohe Bedeutung zu. Lange war dies der einzige Vertriebskanal, bis vor ca. 15 Jahren die ersten Fahrkartenautomaten aufgestellt wurden.

Im heutigen ÖV-Verkaufsprozess der Schweizer Personentransportanbieter verliert der persönliche Kontakt mit den Kunden jedoch zunehmend an Bedeutung. Der Großteil der ÖV-Tickets wird über die unbedienten Kanäle wie Billettautomaten, Onlineshops oder mobile Verkaufsapplikationen verkauft. Der absatzmäßige Selbstbedienungsanteil liegt bei über 60 %. Aufgrund der komplexen Tarifstruktur sind viele Produkte des ÖV aber nicht selbsterklärend. Die Kunden brauchen ein gewisses Tarifwissen und geografische Kenntnisse, beispielsweise für die korrekte Auswahl der Via-Verbindung, um das passende und richtige Ticket zu kaufen. Wer nicht über dieses Tarif- und Geografiewissen verfügt, benötigt Beratung und Information. Diese Auskünfte werden heute noch größtenteils persönlich am Bahnhof eingeholt. Aufgrund dieser Komplexität und dem damit verbundenen Fehlerpotenzial bei der Kaufabwicklung, werden noch nicht alle Produkte über die selbst bedienten Kanäle verkauft. Einige Produkte, die mit einem erhöhten Beratungsaufwand verbunden sind, können nur im bedienten Verkauf bezogen werden. Dazu gehören beispielsweise Erstkäufe von Abonnements, internationale Tickets und die meisten Service-après-ventes-Leistungen. Insbesondere am Ende des Verkaufsprozesses, also bei den Service-après-ventes-Leistungen, nimmt der persönliche Vertrieb eine wichtige Rolle ein. Somit zeichnet sich eine eher komplementäre Aufteilung der Aufgaben zwischen bedientem und selbst bedientem Verkauf ab. Komplementär in dem Sinne, dass im selbst bedienten Vertrieb günstige und einfache Produkte den Kunden zum Verkauf nahegebracht werden können, während der persönliche Vertrieb für die Beratung und den Verkauf von komplexen Produkten zuständig ist.

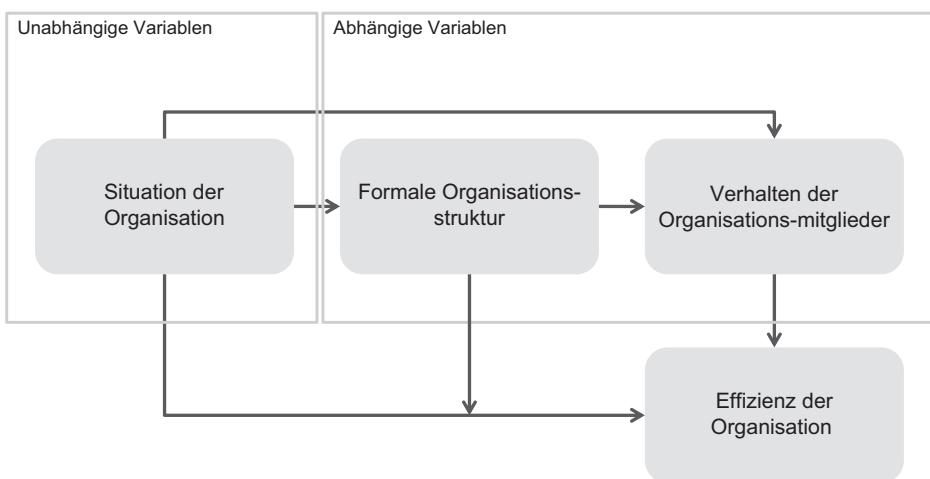
Die Vielzahl von Reglementarien bezüglich der Zusammenarbeit im öffentlichen Verkehr schränken die effektiven Gestaltungsmöglichkeiten des Vertriebs relativ stark ein. Es herrscht ein Mischverhältnis zwischen Bereichen, in denen die Marktkräfte zugelassen werden und Bereichen, die keinen oder nur wenig Gestaltungsspielraum offenlassen. Daraus resultiert eine hohe Notwendigkeit zur Aufgabenklärung und Abgrenzung zwischen den einzelnen Vertriebskanälen. Diese Klärung muss sowohl auf der Ebene der Transportunternehmen, wie auch auf Ebene der Branche in den entsprechenden Gremien angegangen werden, denn aktuell stehen die Kanäle untereinander in einem teils

ausgeprägten Konkurrenzverhältnis zueinander. Im Zentrum solcher Festlegungen sollten konsequenterweise die Kundenbedürfnisse stehen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Bedeutung des persönlichen Vertriebs für den Verkauf von ÖV-Leistungen, aufgrund der aufkommenden Anzahl an unbefragten und digitalen Vertriebskanälen, in der Tendenz rückläufig ist. Als Beratungskanal und für den Verkauf von komplizierteren Produkten ist er aber weiterhin unangefochten. Damit einher geht jedoch eine deutliche Rollenveränderung in Bezug auf die Verkaufsstellen an den Bahnhöfen, die auf den komplementären Einsatz von persönlichem und unpersönlichem Verkauf abhebt.

### 5.3 Zukunftsfähige Strukturen für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr

Den theoretischen Bezugsrahmen für die Konzeption eines ÖV-Vertriebsmodells bildet der situative Ansatz der Organisationstheorie, der auch unter dem Begriff „Kontingenztheorie“ (Abb. 5.1) bekannt ist. Dem situativen Ansatz liegt die Annahme zugrunde, „... dass die Unterschiede zwischen realen Organisationsstrukturen auf Unterschiede der spezifischen Situationen zurückzuführen sind, in denen sich die jeweiligen Organisationen befinden“ (Schwaiger und Meyer 2009, S. 85). Unterschiedliche Situation-Struktur-Konstellationen haben Auswirkungen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder was wiederum der Effizienz der Organisation und der organisationalen Zielerreichung zu- oder abträglich ist. In diesem Zusammenhang werden die Strukturmerkmale der Organisation als abhängige Gestaltungsvariablen betrachtet, die in Abhängigkeit von den Ausprägungen der unabhängigen Situationsvariablen effizienzorientiert zu verändern sind



**Abb. 5.1** Grundmodell der Kontingenztheorie. (In Anlehnung an Kieser und Kubicek 1992, S. 57)

(Schwaiger und Meyer 2009, S. 86). Um effizient zu bleiben, muss die Organisation also in der Lage sein, sich ständig an die situativen Anforderungen und Gegebenheiten anzupassen. Dem entsprechend wird im Marketing der situative Ansatz dafür verwendet, die relevanten Kontextvariablen zu identifizieren und darauf basierend adäquate Gestaltungsempfehlungen für die Marketinginstrumente abzugeben: „Hierdurch soll ein möglichst optimaler Fit zwischen der Marktsituation und den Strategien bzw. Marketinginstrumenten sichergestellt werden“ (Meffert et al. 2008, S. 38). Dieser Bezugsrahmen ist für die vorliegende Modellentwicklung insofern sinnvoll, da „...das grundlegende Postulat der Kontextabhängigkeit von Organisationsgestaltung und Erfolgsauswirkungen (...) in der Marketingforschung eine zentrale Rolle“ spielt (Homburg 2015, S. 206). In die Ausgestaltungsbewertungen und -entscheidungen hinsichtlich des Instrumenteinsatzes im Marketing-Mix sind somit jeweils auch die kontextspezifischen Aspekte der Organisation einzubeziehen (Homburg 2015, S. 207).

Unterschiedliche situative Faktoren (z. B. Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Umwelt, Gesetzgebung, Organisationsgröße) erfordern unterschiedliche Organisationsstrukturen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, um die angestrebte organisationale Effizienz zu gewährleisten. Durch Gestaltungsentcheide in Hinsicht auf die formale Organisationsstruktur erfolgt eine zielorientierte Anpassung an den jeweiligen Kontext der Organisation. Daraus folgt, dass eine unreflektierte Übernahme von Konzepten, Systemen oder Instrumenten, die sich bei anderen Organisationen, vor allem auch bei der Konkurrenz, bewährt haben, nicht stattfinden darf. Nachfolgend werden die relevanten Situations- und Gestaltungsvariablen für den persönlichen Vertrieb im ÖV identifiziert und in einem Kontingenzrahmen für eine zukunftsorientierte Vertriebsstruktur integriert.

### 5.3.1 Situationsvariablen für den ÖV-Vertrieb

Die Situationsvariablen beschreiben die internen und externen Rahmenbedingungen für den Vertrieb im öffentlichen Verkehr. Zu diesen Rahmenbedingungen gehören unternehmensspezifische Vorgaben wie beispielsweise die Strategie oder bestehende Unternehmensstrukturen, wie auch externe Parameter, wozu etwa gesetzliche Vorgaben, Markt- und Konkurrenzverhältnisse, veränderte Kundenbedürfnisse oder technologische Trends (Digitalisierung) gehören. Abb. 5.2 zeigt die aktuellen und für die Zukunft relevanten situativen Rahmenbedingungen für den persönlichen Vertrieb im ÖV auf.

Das Marktumfeld im öffentlichen Verkehr ist durch die rechtlichen und wettbewerbstechnischen Strukturen relativ starr. Die gewachsenen Strukturen bewirken, dass der Wettbewerb im Vertrieb in einem sehr eingeschränkten Bereich stattfindet. Die sich ändernden Kundenbedürfnisse und die neuen Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten aufgrund der Digitalisierung stellen die ÖV-Branche vor eine große Herausforderung. Genereller Tenor der Literatur in Bezug auf die Konkurrenzfähigkeit der Vertriebsstrukturen von (Transport-)Unternehmen ist das Plädoyer für eine Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse bei der Vertriebskanalgestaltung.





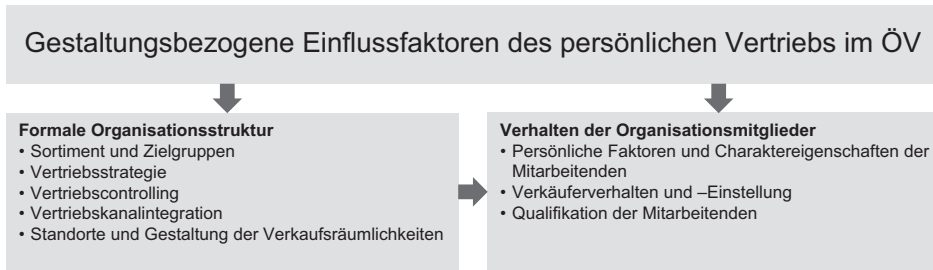
**Abb. 5.2** Situative Rahmenbedingungen für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr. (Eigene Darstellung)

### 5.3.2 Gestaltungsvariablen für den ÖV-Vertrieb

Die Gestaltungsmöglichkeiten des Vertriebs umfassen sowohl harte, strategische und organisatorische Faktoren wie eine zielgruppenorientierte und vertriebskanalbezogene Sortimentsgestaltung, die Standorte und eine geeignete Verkaufsraumgestaltung, die Vertriebsstrategie, das Vertriebscontrolling sowie eine Vertriebskanalintegration. Andererseits sind aber auch weiche, menschliche Faktoren zu beachten: Einstellungen, Verkaufsverhalten und Kompetenzen der Vertriebsmitarbeitenden und die hiermit in Verbindung stehende Vertriebskultur (Abb. 5.3).

### 5.3.3 Zukunftsorientierter Kontingenzrahmen für den ÖV-Vertrieb

Basis des nachfolgend entwickelten Kontingenzrahmens (Abb. 5.4) sind die situativen, endogenen und exogenen Rahmenbedingungen, die für den Vertrieb in der Branche des öffentlichen Verkehrs identifiziert, adaptiert und als zukunftsrelevant erachtet wurden sowie die vorhandenen Gestaltungsvariablen, die eine situationsadäquate Vertriebsstrukturop Optimierung erlauben. Der Kontingenzrahmen zeigt auf, in welchen Bereichen im Vertriebsumfeld ein Gestaltungsspielraum besteht und welche Rahmenbedingungen dabei einschränkend oder beeinflussend wirken. Dies dient als Ausgangspunkt für die spätere Entwicklung des Modells für den persönlichen Vertrieb. Der äußerste Bereich

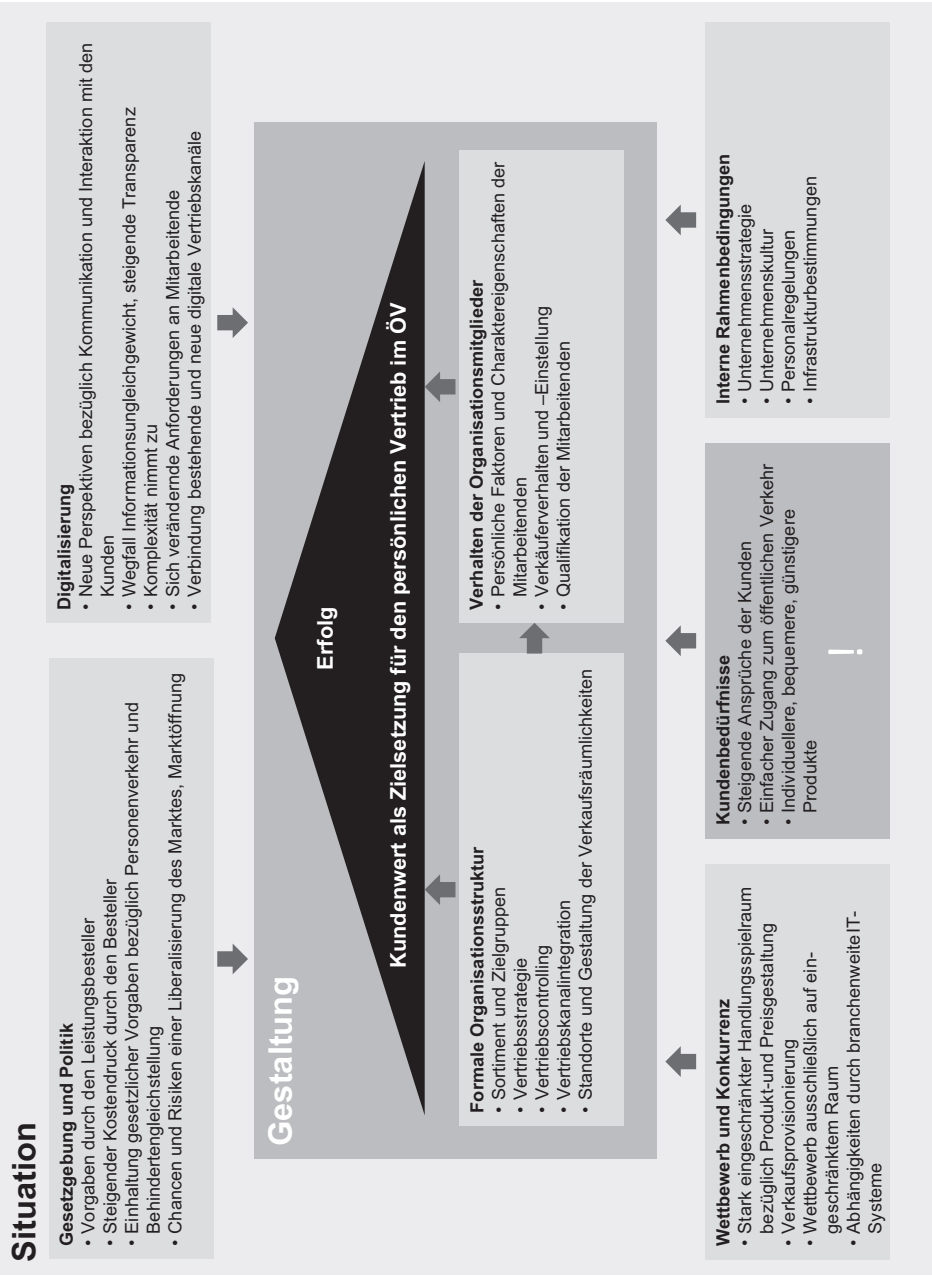


**Abb. 5.3** Gestaltungsbezogene Einflussfaktoren für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr. (Eigene Darstellung)

umfasst die situativen internen und externen Rahmenbedingungen. Diese können durch die Vertriebsorganisation selbst nicht verändert werden und wirken daher prozessual und strukturell unterschiedlich auf den persönlichen Vertrieb ein. Im Innern des Kontingenzrahmens befindet sich der Gestaltungsbereich. Dieser beinhaltet all jene Aspekte, die durch die Vertriebsorganisation beeinflusst und zielorientierte verändert werden können. Die Gestaltung richtet sich an der Zielsetzung des persönlichen Vertriebs, der Schaffung von Kundenwert aus. Unter „Kundenwert“ wird in Anlehnung an Bruhn und Homburg (2008, S. 716) zweierlei verstanden: Einerseits geht es um die Unternehmenswertsteigerung durch die Kundenbeziehungen für den Leistungsanbieter (Customer Equity). Dieser kann den Nutzen eines Kunden für das Unternehmen unter Einbezug von Profitabilität, Akquisitionskosten und zukünftiger Umsatzpotenziale ermitteln und wird dabei die Dauer der Kundenbeziehung mit einbeziehen. Andererseits gilt es auch, die Perspektive der Nachfragerseite zu berücksichtigen, den „Customer Value“, der aufzeigt, welchen Wert der Anbieter, beziehungsweise dessen Produkte und Dienstleistungen für einen Kunden darstellen (Winkelmann 2012, S. 350).

### 5.3.4 Vertriebsmodellentwicklung

Vor dem Hintergrund des definierten Kontingenzrahmens wurde ein Modell für den persönlichen Vertrieb im ÖV erstellt. Das Modell soll aufzeigen, wie die Transportunternehmen den persönlichen Vertrieb strukturell gestalten können, damit er den aktuellen Herausforderungen hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit entspricht und die nachhaltige Generierung von Kundenwert ermöglicht. Da in der Literatur keine vertriebsspezifischen Modellvorlagen eruiert werden konnten, wurde auf das bekannte und eingängige „Business Model Canvas“ nach Osterwalder et al. (2011) zur Grundstrukturierung und optischen Darstellung der Modellkomponenten zurückgegriffen, das sich in einem anderen Kontext als Tool für die Systematisierung von Geschäftsmodellen bewährt hat. Im Business Model Canvas wird das Geschäftsmodell als „...das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft und vermittelt“ (Osterwalder et al. 2011, S. 18) beschrieben. Bei der Entwicklung

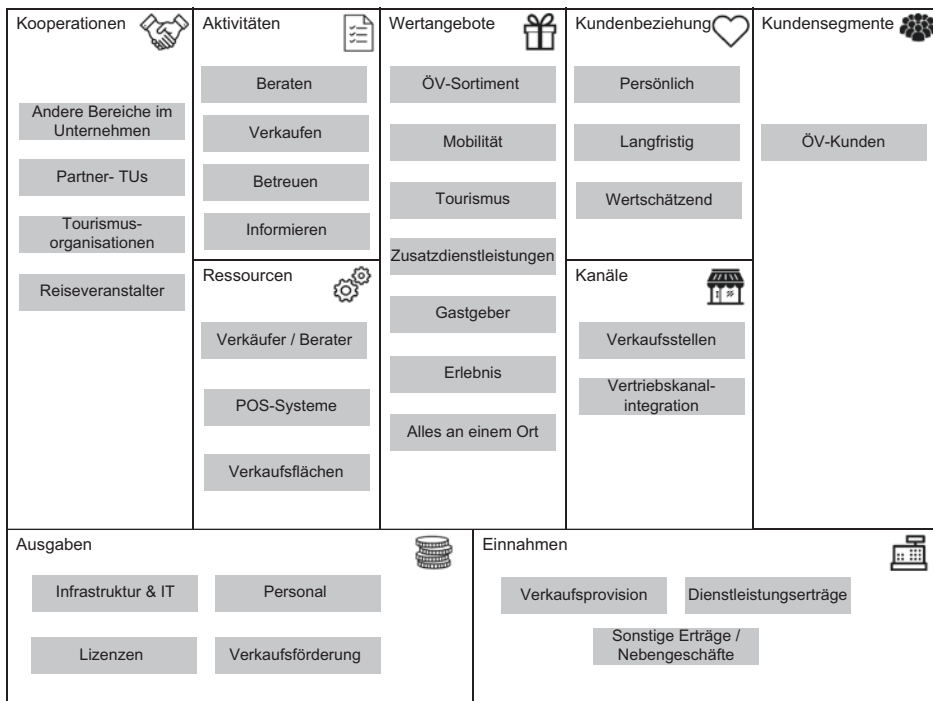


**Abb. 5.4** Kontingenzrahmen für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr. (Eigene Darstellung)

des Geschäftsmodells müssen diverse Gestaltungsimpulse (veränderte Kundenbedürfnisse, neue Technologien) und Gestaltungsbeschränkungen (Rahmenbedingungen) berücksichtigt werden (Osterwalder et al. 2011, S. 204). Diese Modellparameter werden aus dem Kontingenzrahmen abgeleitet. Die Geschäftsmodellperspektive wird im vorliegenden Zusammenhang jedoch durch eine nachgelagerte Vertriebsmodellperspektive ersetzt. Die Adaption konnte dabei auf die Inhalte der unterschiedenen Bereiche begrenzt werden, an der Systematik selbst wurden keine Anpassungen vorgenommen. Die nachfolgende Abb. 5.5 visualisiert das abgeleitete Vertriebsmodell. Die einzelnen Modellkomponenten werden anschließend beschrieben.

### Kundensegmente

Gemäß Osterwalder et al. (2011, S. 24) bilden die Kunden „das Herz jedes Geschäftsmodells“. Diese Grundpositionierung passt auch eins zu eins zur im Vertriebskontext definierten Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse, die deshalb im Zentrum des entwickelten Vertriebsmodells für den ÖV steht. Da im Rahmen der Analyse der Situationsvariablen keine durchgängige und sinnvolle ÖV-Kundensegmentierung identifiziert werden konnte, ist das entwickelte Vertriebsmodell auf einen generalisierten Massenmarkt ausgerichtet.



**Abb. 5.5** Zukunftsfähiges Modell für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder et al. 2011)

Es wird davon ausgegangen, dass die Bedürfnisse der Kunden im ÖV weitestgehend identisch sind. Dementsprechend sind die Kunden im persönlichen Vertrieb alle Personen, die die vielfältigen Leistungen des öffentlichen Verkehrs beziehen wollen und ein erhöhtes Bedürfnis nach Beratung und/oder Komfort aufweisen. Meistens steht dabei auch der explizite Wunsch nach persönlichem Kontakt und Interaktion im Vordergrund.

### Wertangebot

Das Wertangebot des Vertriebsmodells beschreibt, analog zum Geschäftsmodellansatz, welche Werte für die Kunden geschaffen, welche Probleme der Kunden gelöst und welche Bedürfnisse durch den persönlichen Vertrieb erfüllt werden sollen (Osterwalder et al. 2011, S. 27). Die entsprechenden Werte sind primär qualitativer (Beratungsqualität, Sortiment, Gestaltung, Kundenerlebnis etc.) und weniger quantitativer Natur (Preis, Leistungsgeschwindigkeit). Dies liegt daran, dass, wie im Kontingenzrahmen ersichtlich, der Beeinflussungsgrad der quantitativen Variablen für einzelne Transportunternehmen stark eingeschränkt ist. Der Hauptfokus des Wertangebots liegt auf einer deutlich gesteigerten Serviceorientierung. Angepasst an die veränderten Kunden- und Mobilitätsbedürfnisse wird das Sortiment gestaltet. Das heißt, neben den Produkten des ÖV sollten auch mobilitätsnahe Produkte und Dienstleistungen (beispielsweise Carsharing, Fahrradvermietung etc.) in das Sortiment aufgenommen werden. Auch touristische Produkte und Dienstleistungen sollten an den tourismusrelevanten Standorten angeboten werden. Bei allen Angeboten sollte weiterhin nicht der rein umsatzorientierte Absatz der Produkte im Vordergrund stehen, sondern die ganzheitliche Wertgenerierung für die Kunden und damit letztlich auch für das Unternehmen. Das bedeutet, dass auch reine Beratungsleistungen zum Wertangebot gehören. Einen besonderen Stellenwert im Wertangebot nimmt die Erlebnisorientierung ein. Sowohl die Gestaltung des Angebots, der Verkaufsräumlichkeiten, wie auch das Verhalten der Vertriebsmitarbeitenden sollten auf ein einheitliches Kundenerlebnis ausgerichtet sein. Die Mitarbeitenden in den Verkaufsstellen treten idealtypisch als Gastgeber auf, gehen auf die Fahrgäste, Reisende und anderweitige Kunden zu und bringen ihnen die Leistungen und Angebote des öffentlichen Verkehrs kompetent nahe. Vertriebsmitarbeitende erleichtern somit unternehmensunabhängig den Zugang zum ÖV und sind nicht mehr nur Botschafter ihres jeweiligen Unternehmens, sondern verstehen sich als Repräsentanten und Visitenkarte für den gesamten öffentlichen Verkehr.

### Kanäle

Im vorgestellten Vertriebsmodell sind die „Kanäle“ wie im Geschäftsmodell-Konzept „...Kundenberührungspunkte, die eine wichtige Rolle in der Kundenerfahrung spielen“ (Osterwalder et al. 2011, S. 30). Insgesamt sind im persönlichen Vertriebskanal fünf Phasen zu durchlaufen, die den Beratungs- und Verkaufsprozess kennzeichnen (Osterwalder et al. 2011, S. 31):

- In der **ersten Phase** soll die Aufmerksamkeit auf die angebotenen Produkte und Dienstleistungen (hier: öffentlicher Verkehr, Mobilität, Tourismus etc.) gelenkt werden. Die Verkaufsstellen bilden eine zentrale Schnittstelle zum Kunden, insbesondere

für Neukunden, die die Angebote noch nicht kennen und daher eine persönliche Beratung suchen.

- Die zweite Phase umfasst die Bewertung der Produkte. Hierbei soll sich der Kunde ein eigenes Urteil zu den einzelnen Produkten und Dienstleistungen, das heißt über das Wertangebot des Unternehmens, bilden können. Ziel ist es, dem Kunden aufzuzeigen, wo und in welcher Form er zu seinen benötigten Informationen kommt, um das Wertangebot zu bewerten.
- Die **Phase des Kaufs** umfasst die eigentliche Verkaufstransaktion. Dabei gibt es, im Gegensatz zu bisherigen, sehr absatzzentrierten Vertriebsansätzen, wenige aktive Gestaltungsmomente, da die Beratung und Information im persönlichen Vertrieb im Vordergrund stehen soll, und dieser darauf abzielt, die Kunden dauerhaft als ÖV-Kunden zu gewinnen und zu binden. Das eigene Vertriebsmodell beinhaltet also eine deutliche Abkehr vom Prinzip des Verkaufens „um jeden Preis“.
- Nach dem Kauf (oder Nichtkauf) folgt die **Vermittlungsphase**. In ihr geht es darum, wie weitere Wertangebote an die Kunden vermittelt werden können. Dazu gehören im Vertriebsmodell die Up- und Cross-Selling-Angebote. Die Mitarbeitenden im Verkauf kennen zu diesem Zeitpunkt die Bedürfnisse des Kunden und können ihm so spezifisch abgestimmte zusätzliche Wertangebote vermitteln. Ziel ist es dabei aber nicht, den Kunden an den Vertriebskanal, sondern an das Transportunternehmen und darüber hinausgehend an den öffentlichen Verkehr zu binden. Daher dürfen die einzelnen Vertriebskanäle nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern sind aufeinander und hinsichtlich eines einheitlichen Kundenerlebnisses abzustimmen.
- Die **letzte Phase** des Kanalprozesses beginnt nach dem Abschluss der Kauf- und Vermittlungsphase. In ihr geht es um die Frage: „Wie unterstützen wir die Kunden auch nach dem Kauf?“ (Osterwalder et al. 2011, S. 31). Die Verkaufsstelle soll auch nach Kaufabschluss und Inanspruchnahme gekaufter Leistungen für die Kunden als Anlaufstelle bei Folgefragen zu erworbenen Produkten und Dienstleistungen sowie im Falle von Beschwerden im Rahmen des Service après-ventes fungieren.

### Kundenbeziehung

Die Kundenbeziehung im entwickelten Vertriebsmodell lässt sich idealtypisch mit folgenden drei Adjektiven charakterisieren:

- **Persönlich:** Der direkte Kontakt zwischen den Kunden und den Mitarbeitenden ist essenziell und prägend für den persönlichen Verkauf. Aufgrund der Interaktion von Mensch zu Mensch kann ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, welches eine langfristige Bindung ermöglicht und gewinnbringend für beide Seiten sein soll. Damit verbunden ist eine konsequente Beziehungspflege, die sich in einem persönlichen Verhältnis zwischen Kunden und einzelnen Mitarbeitenden als Zielzustand niederschlagen soll.
- **Langfristig:** Die Service- und Kundenorientierung trägt dazu bei, dass der Kunde wiederkehrt, und die Mitarbeitenden die Kundenbedürfnisse individuell kennen und

entsprechend reagieren können. Dies stärkt wiederum die Bindung und die langfristige gegenseitige Nutzenstiftung.

- **Wertschätzend:** Die Mitarbeitenden sollten sich bewusst sein, wie wertvoll die aufgebauten und aufzubauenden Kundenbeziehungen sind und agieren entsprechend wertschätzend gegenüber den Kunden.

### **Einnahmequellen**

Im Vertriebsmodell stehen, wie bereits angeführt, die unmittelbaren monetären Zielsetzungen nicht im Zentrum. Vielmehr sind es qualitative Werte, die durch den persönlichen Vertrieb für das gesamte Unternehmen und den öffentlichen Verkehr als Branche geschaffen werden sollen, was aber mittel- und langfristig auch zur monetären Zielerreichung beiträgt. Die finanziellen Einnahmen umfassen heute und auch in Zukunft die Verkaufsprovisionen für die ÖV-Produkte sowie gewisse Erträge und Provisionen aus den angebotenen ÖV-fremden Dienstleistungen. Für die Zukunft scheinen zusätzliche Einnahmemöglichkeiten durch die gemeinsame Nutzung der Verkaufsflächen mit anderen Kooperationspartnern wie beispielsweise einer Tourismusorganisation denkbar, die neben den Mieteinnahmen auch gleichzeitig einen Mehrwert für die Kunden schaffen können.

### **Ressourcen**

Ressourcen dienen im Vertriebskontext einem Unternehmen dazu, ein Wertangebot zu generieren, dieses den Kunden zu unterbreiten, die Märkte zu bespielen, Kundensegmente zu pflegen und zuguterletzt auch Einkünfte zu erzielen (Osterwalder et al. 2011, S. 38). Beim Vertriebsmodell für den persönlichen Vertrieb umfassen die Schlüsselressourcen die Vertriebsmitarbeitenden, die verwendeten Point-of-Sale-Systeme (POS-Systeme) sowie die Infrastruktur der Verkaufsflächen.

### **Aktivitäten**

Die Schlüsselaktivitäten des persönlichen Vertriebs umfassen die Beratung und Information zum Sortiment, zu ÖV- und standortspezifischen Themen (Tourismus etc.), die fortlaufende Kundenbetreuung und Beziehungspflege (Mitarbeitende als Gastgeber) sowie den Verkauf des Leistungssortiments.

### **Kooperationen**

In gewissen Bereichen ist es sinnvoll, Kooperationen mit anderen Unternehmen, Anbietern und Servicedienstleistern einzugehen, beispielsweise für die Akquise bestimmter Ressourcen oder Fähigkeiten, um zusätzlichen Kundenwert zu schaffen. So sollten in Abhängigkeit des Standorts und der jeweiligen Kundenbedürfnisse Partnerschaften geprüft werden. Beispielsweise kann die Konzentration lokaler Dienste zu einem Servicepoint an manchen Standorten sinnvoll sein. Weiter sind auch strategische Partnerschaften mit Wettbewerbern denkbar, falls dadurch Ressourcen geteilt und Fähigkeiten erweitert werden können. Im Mittelpunkt aller Überlegungen bezüglich möglicher

Kooperationen stehen die aktuellen und zukünftigen Kundenbedürfnisse sowie der jeweils prognostizierte Beitrag zur Schaffung von Kundenwert.

### **Ausgaben**

Das vorliegende Modell für den persönlichen Vertrieb ist in Verbindung mit dem zugrunde gelegten Kontingenzrahmen und dem Systematisierungskonzept des Business Model Canvas in hohem Maße wertorientiert und in ein wertorientiertes Geschäftsmodell integrierbar, das durch „...erstklassige Wertangebote und ein hohes Maß an persönlichem Service“ (Osterwalder et al. 2011, S. 45) gekennzeichnet ist. Es geht in erster Linie nicht darum, diesen besonderen Vertriebskanal möglichst kostengünstig zu gestalten, sondern durch den persönlichen Vertrieb den größtmöglichen Mehrwert für die Kunden und die beteiligten ÖV-Leistungsanbieter zu schaffen und langfristige ÖV-Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen. Größter Kostentreiber dabei ist das Personal. Gut ausgebildete, kompetente Mitarbeitende sind die wichtigste Ressource im Vertriebsmodell und verursachen daher auch den größten Teil der Ausgaben. Daneben fallen Kosten für die Infrastruktur und Informations- und Kommunikationssysteme, für Lizenzen und die Maßnahmen der Verkaufsförderung an.

---

## **5.4 Empirische Erhebung**

### **5.4.1 Methodisches Vorgehen**

Die empirische Untersuchung hat zum Ziel, das konzipierte Vertriebsmodell sowie die identifizierten zugehörigen Situations- und Gestaltungsvariablen zu überprüfen und diese anhand der erhobenen Daten weiter zu fundieren. Für die Datenerhebung wurde das qualitative Verfahren des leitfadengestützten Experteninterviews angewendet. Dies erlaubt es, den Untersuchungsprozess offen und flexibel auszugestalten. Mittels der erhobenen Daten können die Hauptbestandteile des konzipierten Vertriebsmodells validiert und gegebenenfalls modifiziert werden. Aufgrund der geringen Anzahl an Befragten kann beim gewählten Verfahren allerdings kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden. Insgesamt wurden im Frühjahr 2016 Interviews mit neun Experten aus acht bekannten öffentlichen Schweizer Transportunternehmen (Bahn und Bus) durchgeführt, die in verschiedenen Regionen der Schweiz tätig sind. Ergänzend wurde ein Experte der Geschäftsstelle des direkten Verkehrs in das Sample aufgenommen und befragt. Die Expertenselektion erfolgte in Anlehnung an die Auswahlkriterien von Gläser und Laudel (2009, S. 117): Relevanz, Präzision, Spezifität, Bereitschaft und Verfügbarkeit. Die Datenauswertung orientierte sich am generellen Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse. Ausgewertet wurden die Transkriptionen der Experteninterviews mittels Bildung von inhaltlichen Hauptkategorien auf Grundlage des eruierten Kontingenzrahmens und des Vertriebsmodells (vgl. dazu Tab. 5.1) und einer Datencodierung unter Einsatz der Analysesoftware atlas.ti. Nach einem ersten Analysedurchlauf wurden weitere



**Tab. 5.1** Kategorien für die Datenauswertung. (Quelle: Eigene Darstellung)

	Kategorie	Beschreibung
Situationsvariablen	Gesetzgebung und Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgaben durch den Besteller</li> <li>• Steigender Kostendruck durch den Besteller</li> <li>• Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bezüglich Personenverkehr und Behindertengleichstellung</li> <li>• Chancen und Risiken einer Liberalisierung des Marktes, Marktöffnung</li> </ul>
	Wettbewerb und Konkurrenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark eingeschränkter Handlungsspielraum bezüglich Produkt- und Preisgestaltung</li> <li>• Verkaufsprovisionierung</li> <li>• Wettbewerb ausschließlich auf eingeschränktem Raum</li> <li>• Abhängigkeiten durch branchenweite IT-Systeme</li> </ul>
	Kundenbedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigende Ansprüche der Kunden</li> <li>• Einfacher Zugang zum öffentlichen Verkehr</li> <li>• Individuellere, bequemere, günstigere Produkte gefordert</li> </ul>
	Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Perspektiven bezüglich Kommunikation und Interaktion mit den Kunden</li> <li>• Wegfall Informationsungleichgewicht, steigende Transparenz</li> <li>• Komplexität nimmt zu</li> <li>• Sich verändernde Anforderungen an Mitarbeitende</li> <li>• Verbindung bestehende und neue digitale Vertriebskanäle</li> </ul>
	Interne Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensstrategie</li> <li>• Personalregelungen</li> <li>• Infrastrukturbestimmungen</li> </ul>
Gestaltungsvariablen	Formale Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortiment und Zielgruppen</li> <li>• Vertriebsstrategie</li> <li>• Vertriebscontrolling</li> <li>• Vertriebskanalintegration</li> <li>• Standorte und Gestaltung der Verkaufsräumlichkeiten</li> </ul>
	Verhalten der Organisationsmitglieder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Faktoren und Charaktereigenschaften der Mitarbeitenden</li> <li>• Verkäuferverhalten und -Einstellung</li> <li>• Qualifikation der Mitarbeitenden</li> </ul>
	<b>Zielsetzung des persönlichen Vertriebs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffung von Kundenwert</li> </ul>

Subkategorien gebildet und das Kategoriensystem verfeinert. Danach wurde teilautomatisiert eine zweite Codiersequenz gemäß Codierleitfaden und unter Heranziehung von Ankerbeispielen durchgeführt.

### 5.4.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung bestätigen grundsätzlich die Inhalte und Gestaltungsaspekte des entwickelten Vertriebsmodells. Aufgrund der Aussagen der Experten konnten die bereits aus der Theorie identifizierten situativen Rahmenbedingungen ergänzt werden. Dabei wurden drei Ausprägungen der Situationsvariablen bezüglich Wettbewerb und Konkurrenz (Vertriebsgesellschaft ÖV Schweiz), Kundenbedürfnisse (Preissensitivität) und Digitalisierung (Digital Natives als Kunden) hinzugefügt (vgl. Tab. 5.2).

Weiter konnten die zuvor identifizierten gestaltungsbezogenen Einflussfaktoren validiert und erweitert werden (Tab. 5.3). Die unter der Kategorie der formalen Organisationsfestlegungen subsumierten relevanten Subkategorien wurden um drei zusätzliche Aspekte (Kooperationen, Leitungsfunktion, Branding) erweitert.

Abschließend konnte ferner die zukünftige Zielsetzung des persönlichen Vertriebs im ÖV hinterfragt werden. Der im ursprünglichen Kontingenzrahmen aus der Literatur abgeleitete und beschriebene Kundenwert als Zielsetzung des persönlichen Vertriebs entspricht auf der Sachebene gemäß der Interviewresultate einem einfachen Zugang zum öffentlichen Verkehr, der durch eine bestmögliche Beratungsleistung sowie einen maximalen Service ermöglicht werde. Die Aussagen der Experten in Bezug auf die Zielsetzung eines persönlichen Vertriebs im ÖV können in Anlehnung an festgehaltene Einzelstatements wie folgt zusammengefasst werden:

Die bedienten Verkaufsstellen an den Bahnhöfen sind das Eingangstor zum öffentlichen Verkehr. Sie fungieren als Servicestellen für den öffentlichen Verkehr und die Mobilitätskette. Sie sind Beratungs- und Verkaufsstellen für sämtliche Leistungen des ÖV Schweiz sowie für weitere Mobilitätsangebote. Durch ihre Beratungs- und Serviceleistungen ermöglichen sie allen Fahrgästen einen einfachen Zugang zum öffentlichen Verkehr und tragen so maßgeblich zur Kundenbindung und -zufriedenheit bei.

Die Resultate der empirischen Analyse von Situations- und Gestaltungsvariablen und der Zielsetzung des persönlichen Vertriebs im ÖV führen zur Modifikation des ursprünglichen Kontingenzrahmens, der in der Schlussfassung in Abb. 5.6 dargestellt ist.

Aus der empirischen Datenanalyse und dem abgeleiteten modifizierten Kontingenzrahmen ergeben sich ebenfalls einige Implikationen für das zuvor entwickelte Vertriebsmodell. Die Grundannahme des Modells hinsichtlich der gegebenen Wichtigkeit des persönlichen Vertriebs und der damit auch in Zukunft gegebenen Daseinsberechtigung für die bedienten Verkaufsstellen wurde durch die empirische Untersuchung in vollem Umfang bestätigt. Die seitens der Experten für die kommenden Jahre geforderte

**Tab. 5.2** Übersicht Situationsvariablen mit Statusangabe. (Quelle: Eigene Darstellung)

Hauptkategorie	Subkategorie	Status
Gesetzgebung und Politik	Vorgaben durch den Besteller	Bestätigt
	Steigender Kostendruck durch den Besteller	Bestätigt
	<del>Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bezüglich Personenverkehr- und Behinderten-gleichstellungs-gesetz</del>	Subsumiert unter „Vorgaben durch den Besteller“
	Chancen und Risiken einer Liberalisierung des Marktes, Marktöffnung	Bestätigt
Wettbewerb und Konkurrenz	<b>Stark eingeschränkter Handlungsspielraum bezüglich Produkt- und Preisgestaltung</b> → Tarife und Vorschriften Branche	Bestätigt (neuer Titel: „Tarife und Vorschriften Branche“)
	Verkaufsprovisionierung	Bestätigt
	Wettbewerb ausschließlich auf eingeschränktem Raum	Bestätigt
	Abhängigkeiten durch branchenweite IT-Systeme und Branchenprojekte	Bestätigt, erweitert durch Branchenprojekte
	Vertriebsgesellschaft ÖV Schweiz	Neu
Kundenbedürfnisse	Steigende Ansprüche der Kunden	Bestätigt
	Einfacher Zugang zum öffentlichen Verkehr	Bestätigt
	Individuellere und bequemere <del>und günstigere</del> Produkte gefordert	Bestätigt (Teil „günstigere“ extrahiert in Extrakategorie)
	Preissensitivität	Neu
Digitalisierung	Neue Perspektiven bezüglich Kommunikation und Interaktion mit den Kunden	Bestätigt
	Wegfall Informationsungleichgewicht, steigende Transparenz	Bestätigt
	Komplexität nimmt zu	
	Sich verändernde Anforderungen an Mitarbeitende	Bestätigt
	Verbindung bestehende und neue digitale Vertriebskanäle	Bestätigt
	Digital Natives als Kunden	Neu
Interne Rahmenbedingungen	Unternehmensstrategie	Bestätigt
	Unternehmenskultur	
	Personalregelungen → HR-Vorgaben	Bestätigt (neuer Titel: HR-Vorgaben)
	Infrastrukturbestimmungen	Bestätigt

**Tab. 5.3** Übersicht Gestaltungsvariablen mit Statusangabe. (Quelle: Eigene Darstellung)

Hauptkategorie	Subkategorie	Status
Formale Organisationsstruktur	Sortiment und Zielgruppen	Bestätigt
	Vertriebsstrategie	Bestätigt
	Vertriebscontrolling (Kennzahlen und Messgrößen)	Bestätigt
	Vertriebskanalintegration/Zusammenspiel Vertriebskanäle	Bestätigt
	Standorte und Gestaltung der Verkaufsräumlichkeiten	Bestätigt
	Kooperationen	Neu
	Rolle/Aufgabe der Leitung der Verkaufsstellen	Neu
	Einfluss/Relevanz der Marke (Branding)	Neu
Verhalten der Organisationsmitglieder	Persönliche Faktoren und Charaktereigenschaften der Mitarbeitenden	Bestätigt
	Verkäuferverhalten- und Einstellung	Bestätigt
	Qualifikation der Mitarbeitenden	Bestätigt

verstärkte Zusammenarbeit unter den einzelnen Anbietern im öffentlichen Verkehr sowie entlang der Mobilitätskette und die klare Fokussierung auf Service- und Beratungsleistungen entlang dieser Mobilitätskette waren der Ausgangspunkt für die Modifikation des konzipierten Vertriebsmodells. Die aktuell vorherrschende Organisationsform des persönlichen Vertriebs in der ÖV-Branche wird auch für die Zukunft noch als relevant erachtet. Der Vertrieb wird weiterhin prioritär als Aufgabe des jeweiligen Transportunternehmens gesehen. Wichtig erscheint der Hinweis, dass das entwickelte zukunftsbezogene Vertriebsmodell in erster Linie ein Zielbild darstellt und noch keine konkretisierten Implementierungsmaßnahmen beinhaltet. Die Resultate der empirischen Befragung bedingen nur kleinere Anpassungen im ursprünglichen Modell (vgl. hierzu die Endversion des Vertriebsmodells in Abb. 5.7). Diese werden im Folgenden noch etwas eingehender beschrieben.

Die erste Änderung betrifft den **Bereich der Kooperationen**. Hier wurden im ursprünglichen Modell vier (mögliche) Kooperationspartner aufgezeigt. Ausgerichtet auf die Zielsetzung, den Kunden einen möglichst einfachen Zugang zu den Leistungen des öffentlichen Verkehrs zu ermöglichen sowie Beratungen entlang der Mobilitätskette zu bieten, mussten diese potenziellen Partner adaptiert werden. Die angestrebte Kundenwertgenerierung kann nur durch intensive Vernetzung in der ÖV-Branche und entlang der Mobilitätskette geschaffen werden. Die avisierten Kooperationspartner umfassen neun Partner aus der ÖV-Branche, also andere Transportunternehmen, sowie interne Organisationseinheiten der Transportunternehmen selbst. Naheliegend ist beispielsweise eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Bahn- und Busanbietern. Deshalb zählen auch Mobilitätsanbieter im Allgemeinen oder Servicedienstleister im Bereich der Mobilität zu den neu angestrebten Kooperationspartnern.

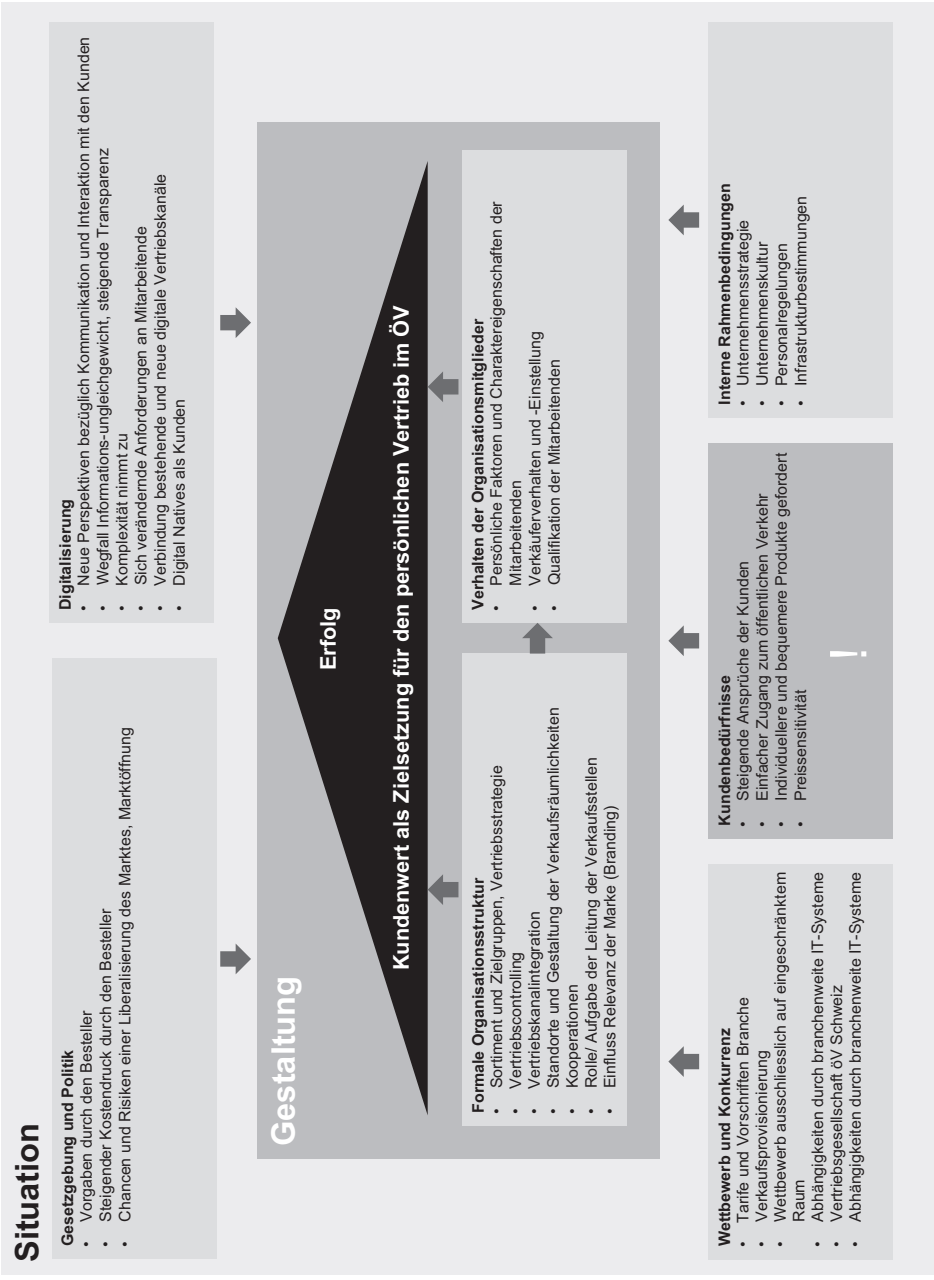
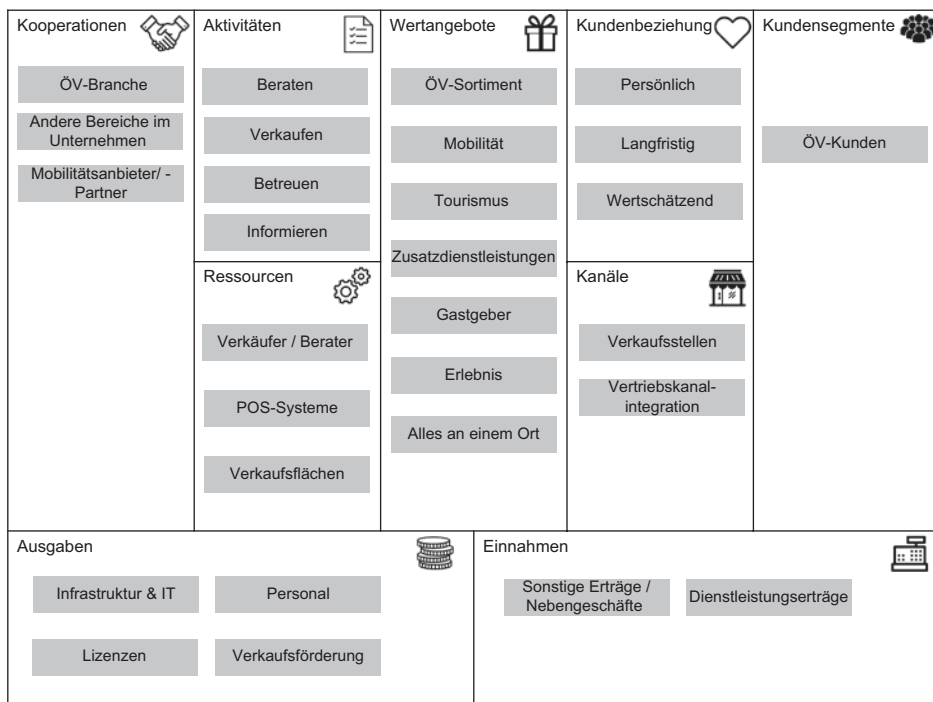


Abb. 5.6 Modifizierter Kontingenzrahmen für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr. (Eigene Darstellung)



**Abb. 5.7** Modifiziertes Modell für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr. (Eigene Darstellung)

Eine zweite Änderung bezieht sich auf die **Wertangebote des Modells**. In der empirischen Untersuchung hat sich herausgestellt, dass eine Fokussierung des Angebots und eine damit verbundene stärkere Beratungs- und Serviceorientierung ein wahrscheinlicher Erfolgsfaktor für den persönlichen Vertrieb der Zukunft darstellen. Das Wertangebot sollte demnach auf den öffentlichen Verkehr und die kombinierte Mobilität hin abgestimmt. Das heißt konkret, dass Zusatzdienstleistungen nicht im Vordergrund stehen dürfen und nur anzubieten sind, wenn sie einen maßgeblichen Beitrag zum avisierten Kundenwert leisten.

Durch diese Fokussierung wird auch der Bereich der Einnahmen tangiert. Der persönliche Vertrieb soll ganz klar als Investition in die Kundenbeziehung und als Instrument im Rahmen eines kundenorientierten und kundenzentrierten Marktauftritts verstanden werden. Das bedeutet, dass die Funktion der Ertragsgenerierung im Vertrieb sekundär ist und, im Gegensatz zu klassischen privatwirtschaftlichen Geschäftsmodellen, kein zentraler Aspekt im Geschäfts- und Vertriebsmodell von ÖV-Transportunternehmen sein sollte. Aufgrund der aktuellen Diskussionen zur zukünftigen Gestaltung der Verkaufsprovisionen sowie des, gemäß der eigenen empirischen Untersuchung, geringen Einflusses der

Provisionen auf den Kostendeckungsgrad des Vertriebs, wurde dieser Einnahmeaspekt aus dem idealtypischen Vertriebsmodell entfernt. Oberstes Ziel sollte es in Zukunft sein, möglichst viele Fahrgäste für den öffentlichen Verkehr insgesamt zu gewinnen. Deshalb scheint der Verkehrsertrag und nicht die Verkaufsprovision als finanzielle Orientierungsgröße für den Erfolg des ÖV-Vertriebs der Zukunft als adäquater.

---

## 5.5 Fazit und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde ein Modell für den persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr der Schweiz vorgestellt, das für die kommenden Jahre Bestand haben könnte. Das Modell wurde basierend auf der konzeptionellen Analyse und dem entwickelten Kontingenzrahmen mithilfe des Business Modell Canvas konzipiert und unter Heranziehung der Erkenntnisse aus der erfolgten empirischen Untersuchung modifiziert. Das Modell stellt ein Zielbild dar und beinhaltet noch kein Konzept für die Implementierung in einer Organisation. Es zeigt aber sehr wohl auf, in welchen Bereichen umfassende Veränderungen nötig werden. So müssen beispielsweise das Berufsbild der Mitarbeitenden weiterentwickelt (weg vom bloßen Verkäufer zum Berater für Verkehrsdienstleistungen), Kennzahlen und Messgrößen angepasst (weg von rein quantitativen zu mehr qualitativen Zielsetzungen) sowie Investitionen für die Neugestaltung der Verkaufsflächen getätigt werden, die zu den intendierten Prozess- und Strukturänderungen passen.

Ergänzend und pointierend zum entwickelten Vertriebsmodell konnten folgende zentrale Erfolgsfaktoren für den zukünftigen persönlichen Vertrieb im öffentlichen Verkehr der Schweiz eruiert werden:

- Anstreben einer konsequenten Kunden- und Serviceorientierung von der Angebotsgestaltung bis hin zum Verhalten der Mitarbeitenden, wozu etwa auch die Integration aller Vertriebskanäle in ein einheitliches Kundenerlebnis zählt.
- Branchenweite Ausrichtung der Aktivitäten und Vorhaben auf die oberste Zielsetzung hin, allen Kunden einen einfachen Zugang zum öffentlichen Verkehr zu ermöglichen.
- Kooperationen entlang der Mobilitätskette und eine intensive Zusammenarbeit innerhalb der Branche zur Schaffung von zusätzlichem Kundenwert, respektive zur gesamthaften Zielerreichung.
- Neugestaltung des Rollen- und Berufsbildes der Mitarbeitenden im ÖV-Vertrieb (vom Verkäufer zum serviceorientierten Berater).

Eine weitere wichtige Erkenntnis dieses Beitrags ist, dass das theoretisch und empirisch fundierte Vertriebsmodell besonders in Hinsicht auf die Positionierung der Verkaufsstellen, die brancheninterne Zusammenarbeit sowie das Rollenbild der Mitarbeitenden noch grundlegenden Veränderungsbedarf aufzeigt. Die persönlich Verkaufenden werden



auch in Zukunft noch eine maßgebliche Schnittstelle der Transportunternehmen zu den Kunden darstellen. Diesbezüglich bestanden bei allen befragten ÖV-Experten keinerlei Zweifel. Das entwickelte Modell kann bei den trotzdem erkennbaren erforderlichen Anpassungen als Orientierungshilfe fungieren. Das Modell wurde zwar empirisch überprüft, aber vor dem Hintergrund der Einschränkungen einer branchenfokussierten qualitativen Erhebung bei einer eingeschränkten Zahl von Experten und der damit verbundenen Nichtrepräsentativität wäre es wichtig, in einem nächsten Schritt eine Validierung aus Sicht der ÖV-Kunden vorzunehmen, bevor dann danach entsprechende Umsetzungsprojekte in ÖV-Transportunternehmen initiiert werden könnten.

---

## Literatur

- Avenir mobilité – Zukunft der Mobilität. (2016). ÖV-Mobilität der Zukunft. <http://www.zukunft-mobilitaet.ch/veranstaltungen/timeline/voev-sbb-etc/voev-mobilitaet-der-zukunft>. Zugegriffen: 09. Juni 2016.
- Belz, C., & Bussmann, W. (Hrsg.). (2002). *Performance selling: Erfolgreiche Verkäufer schaffen Kundenvorteile*. St. Gallen: Thexis (u. a.).
- Bruhn, M., & Homburg, C. (Hrsg.). (2008). *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Buob, M. (2010). *Verkaufskomplexität im Außendienst: Konzeption – Erfolgsauswirkungen – Möglichkeiten im Umgang* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Research.
- Dalrymple, J. D., Cron, L. W., & De Carlo, E. T. (2004). *Sales management* (8. Aufl.). New Jersey: Wiley.
- Dannenberg, H. (2001). *Vertriebsmarketing: Wie Strategien laufen lernen* (4. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2008). *Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement; mit Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Haase, K. (2006). *Koordination von Marketing und Vertrieb: Determinanten, Gestaltungsdimensionen und Erfolgsauswirkungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. (Kundenmanagement & Electronic Commerce).
- Homburg, C. (2015). *Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C., Kuester, S., & Krohmer, H. (2009). *Marketing management: A contemporary perspective*. London: McGraw-Hill.
- Jenewein, W., Malms, O., & Schmitz, C. (2008). Komplexität in Marketing und Verkauf: Gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mind-set Differenzen. *Marke*, 41, 10–16.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (3. Aufl.). Berlin: De Gruyter.
- McCarthy, E. J., & Brogowicz, A. A. (1981). *Basic marketing: A managerial approach* (7. Aufl.). Homewood: R.D. Irwin.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele* (10 vollständig überarbeitete u. erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Gabler. (Meffert-Marketing-Edition).

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Wegberg, J. T. A. (2011). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer (entwickelt in Zusammenarbeit mit 470 überwältigenden Profis aus 45 Ländern)*. Frankfurt: Campus.
- Schwaiger, M., & Meyer, A. (Hrsg.). (2009). *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft: Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Vahlen.
- Verband öffentlicher Verkehr (2015). Übereinkommen über die Organisation der Zusammenarbeit der am direkten nationalen Personenverkehr (DV) Teilnehmenden (Ue510).
- Verband öffentlicher Verkehr (2016a). V570 – Vorschriften über den Verkauf im direkten Personen- und Gepäckverkehr.
- Verband öffentlicher Verkehr (2016b). V512 – Vorschriften über die Verteilung der gemeinsamen Kosten, Provisionen und Vergütungen im direkten Personen- und Gepäckverkehr.
- Winkelmann, P. (2012). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)*. München: Vahlen.

---

### Zusammenfassung

Wirtschaftlich-gesellschaftliche Märkte stehen vor großen Herausforderungen bei der Befriedigung sozialer Bedürfnisse und der Produktion sozialer Werte, wie z. B. einer Integration von benachteiligten Gruppen in den Arbeitsmarkt. Gleichermassen lassen sich in diesem Kontext oft Externalisierungseffekte wirtschaftlichen Handelns, und in der Konsequenz auch Marktversagen in sozialen und ökologischen Bereichen, feststellen. Zur Begegnung dieser Herausforderungen verfolgen Social Entrepreneure und Social Enterprises (bzw. Social Businesses) die Mission, gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zur Behebung von Marktversagen. Herausfordernd ist dabei eine langfristige Sicherstellung des Betriebs und der Existenzsicherung. Um die Langlebigkeit von Social Enterprises sicherzustellen, ist eine nachhaltige Finanzierung unumgänglich und stellt zugleich eine der größten Herausforderungen dar. Dies, da Social Enterprises oftmals mit dem Problem konfrontiert sind, keine oder aber eine tendenziell tiefere monetäre Rendite im Vergleich zu regulären Unternehmen aufzuweisen. Zentrale Ergebnisse des vorliegenden Beitrages

---

E. Postler (✉) · S. Gerber · C. Köpp  
Bern, Schweiz  
E-Mail: [eric.postler@gmail.com](mailto:eric.postler@gmail.com)

S. Gerber  
E-Mail: [stefan.gerber@sbb.ch](mailto:stefan.gerber@sbb.ch)

C. Köpp  
E-Mail: [parzi@gmx.ch](mailto:parzi@gmx.ch)

K.O. Tokarski  
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: [kim.tokarski@bfh.ch](mailto:kim.tokarski@bfh.ch)

sind das Fehlen einheitlicher Terminologien im Kontext, die Erreichung einer Double Bottom Line sowie die ungenügende Transparenz des sozialen Marktes im Schweizer Kontext. Basierend auf den Ergebnissen werden sechs Handlungsempfehlungen abgegeben und aufgrund ihrer Wirkung und Umsetzungsdauer priorisiert.

---

## **6.1 Einleitung**

Das Umfeld der vorliegenden Ausarbeitung bezieht sich auf Geschäftsmodelle aus dem sozialen Bereich der Schweiz, welcher auch als Dritter Sektor bezeichnet wird. Dieser soziale Bereich besteht einerseits aus öffentlichen Anstalten, wie den staatlichen Sozialversicherungen oder den kantonalen Sozialleistungen. Andererseits sind auch private Unternehmen im sozialen Umfeld tätig, welche in ihrer Arbeit einem Marktversagen entgegenzuwirken versuchen.

### **6.1.1 Ausgangslage und Problemstellung**

In den Medien lassen sich Berichterstattungen über verschiedenste Arten von Marktversagen, wie z. B. in den Themenbereichen Korruption, Gesundheit, Bildung oder Umweltverschmutzung, finden. Solche Ereignisse können von kleinen, regionalen Auswirkungen bis hin zu großer, globaler Tragweite wie der Umweltverschmutzung reichen. Die Häufigkeit solcher gesellschaftlichen Probleme nimmt dabei rasant zu (Wegner 2011, S. 200). Die Schlagzeilen verdeutlichen, dass die staatlichen Bemühungen alleine nicht genügen, um Marktungleichgewichte zu eliminieren. Es wird deutlich, dass die Unterstützung von privaten Organisationen notwendig ist und Social Enterprises einen wesentlichen Beitrag in diesem Kontext leisten. Der Hauptzweck von Social Enterprises liegt darin, mit der eigenen Geschäftstätigkeit gesellschaftliche Probleme nachhaltig zu lösen, weshalb aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine nachhaltige Finanzierung unumgänglich ist.

Die zentrale Problematik liegt dabei in der Gewinnung von Kapitalgebern, um Wachstum zu finanzieren, Cash-Drains auszugleichen oder Investitionen zu tätigen. Während Non-Profit-Organisationen (NPO), die zumeist über kein ausdifferenziertes Geschäfts- bzw. Ertragsmodell verfügen, hauptsächlich über Spendengelder finanziert werden, müssen sich Social Enterprises meist wie traditionelle Unternehmen um Investoren bemühen. Im Gegensatz zu traditionellen Unternehmen, welche mit ihren Tätigkeiten ausschließlich den betriebswirtschaftlichen Erfolg anstreben, ist die monetäre Renditemöglichkeit bei Social Enterprises für einen Investor jedoch tendenziell kleiner. Dies führt dazu, dass sich die Suche nach geeignetem Finanzierungskapital, im Vergleich zu NPOs oder traditionellen Unternehmen aus anderen Bereichen, erschwert.

### 6.1.2 Ziele und Forschungsfragen

Im Rahmen der vorliegenden Ausarbeitung wird, vor dem Hintergrund der erläuterten Problemstellung, die Beantwortung der nachfolgenden Forschungsfragen verfolgt:

#### Hauptforschungsfrage

*Welche Maßnahmen generieren den Social Enterprises auf der Suche nach Wachstumskapital den größten Mehrwert?*

#### Unterforschungsfrage 1

*Welche Faktoren sind aus Sicht der beiden Stakeholder, Social Entrepreneure und Sozialinvestoren, praxisrelevant, um die Beschaffung von Kapital für Social Enterprises zu begünstigen?*

#### Unterforschungsfrage 2

*Welche Maßnahmen oder Motive bringen potentielle Kapitalgeber tendenziell dazu, in Social Enterprises in der Schweiz zu investieren?*

#### Unterforschungsfrage 3

*Welche Kriterien sind für einen Investitionsentscheid im Bereich der Social Entrepreneure ausschlaggebend?*

---

## 6.2 Grundlagen des Social Entrepreneurships

In der Literatur lässt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsdefinitionen zum Entrepreneurship bzw. zum Entrepreneur finden. Die englischen Begriffe stammen ursprünglich vom französischen Wort „entreprendre“, was „etwas unternehmen“ oder auch „in die eigenen Hände nehmen“ bedeutet. Eine exakte Übersetzung in die deutsche Sprache anhand von einzelnen Begriffen ist nicht möglich, wobei das „Unternehmertum“ und der „Unternehmer“ am zutreffendsten sind. Aufgrund der Aktualität und häufigen Referenzierung wird für den vorliegenden Beitrag Entrepreneurship als *Prozess der Identifikation sowie Evaluation und Umsetzung neuer unternehmerischer Gelegenheiten in marktfähige Produkte und Dienstleistungen* definiert (Fueglistaller et al. 2012, S. 21).

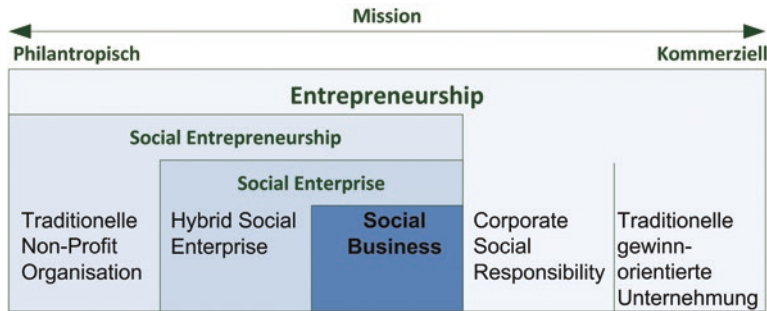
Wie bei der Definition von Entrepreneurship bestehen für Social Entrepreneurship ebenfalls unterschiedliche Definitionen, wobei alle Konzepte eines gemein haben: dass die Lösung eines gesellschaftlichen Problems mit unternehmerischen Mitteln von herausragender Bedeutung ist. Im Gegensatz zu traditionellen Unternehmen, bei welchen die Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand bzw. die Gewinnerzielung oder auch Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, und der gesellschaftliche Wohlstand lediglich ein Nebenprodukt ist, verhalten sich Social Entrepreneure genau umgekehrt. Sie setzen sich primär für die Schaffung eines gesellschaftlichen Nutzens ein, während die Generierung

von Einnahmen Mittel zum Zweck ist, um nachhaltig und selbständig am Markt agieren zu können (Fueglistaller et al. 2012, S. 407 f.; siehe auch grundlegend Volkmann et al. 2012; Seelos und Mair 2009). Dabei kann Social Entrepreneurship auch als eine Neuorganisation von Non-Profit-Organisationen nach ökonomischen Grundsätzen betrachtet werden. Somit ist Social Entrepreneurship ein Handeln am (regulären, wirtschaftlichen) Markt, um ein gesellschaftliches Problem oder einen Missstand bzw. Marktversagen zu lösen.

Solche Missstände treten gemäß Mair und Marti (2009) auf, wenn die vorhandenen Bedürfnisse nicht von traditionellen Unternehmen profitabel bedient werden können und/oder die staatlichen Institutionen nicht in der Lage sind diese Lücken, aufgrund der mangelnden öffentlichen Unterstützung und auch fehlenden Nachfrage bzw. Bereitschaft diese zu bezahlen, zu schließen. Die Häufung und der Umfang dieser institutionellen Lücken, welche in den weiten, komplexen und dynamischen Strukturen der globalen Märkte eingebettet sind, nehmen gemäß Faltn (2008) stetig zu. Die Relevanz und Bedeutung von Social Entrepreneurship hat in der Geschäftswelt, der Gesellschaft und der Politik weltweit zugenommen (siehe auch allgemein hierzu die Erörterungen in Volkmann et al. 2012).

Die Marktakteure, Unternehmungen resp. Organisationen, die im Social-Entrepreneurship-Sektor tätig sind, werden in der Literatur oft als Social Enterprises bezeichnet. Auch die Europäische Kommission verwendet die Bezeichnung Social Enterprise für alle Organisationen, die, unabhängig ihrer Rechtsform, eine soziale Mission verfolgen (European Commission 2014, S. 2). Die Geschäftsmodelle von Social Enterprises unterscheiden sich in der Art und Weise der Generierung von Einnahmen und deren Verwendung. Allgemein anzumerken ist, dass in der Schweiz keine spezifische Rechtsform für Social Enterprises besteht, wobei die Schweizer Gesetze viel Flexibilität in Bezug auf die Nutzung der verschiedenen Rechtsformen erlauben. Dies führt dazu, dass sich eine Aktiengesellschaft in ihren Statuten als „non-profit“ erklären kann oder für Vereine keine Registrierungsspflicht besteht.

Der Friedensnobelpreisträger von 2006, Muhammad Yunus, welcher mit seiner Grameen Bank weltweit maßgeblich zur Verbreitung von Mikrokrediten an Hilfsbedürftige (speziell in Bangladesch) und der (weltweiten) Verbreitung des Konzeptes der Mikrokredite beigetragen hat, besteht auf einer weiteren Unterscheidung des Begriffes Social Entrepreneurship. Bewusst wird das Konzept des „Social Business“ eingeführt, da der Interpretationsraum von Social Enterprises zu groß sei. Bei einem Social Business steht einerseits auch die Lösung eines gesellschaftlichen Problems an erster Stelle, wobei andererseits bewusst auf die Unterstützung mittels Spenden verzichtet wird. Anstelle von Spenden ist dabei die Erwirtschaftung von Gewinnen zur Sicherstellung der unabhängigen Existenz notwendig. Im Gegensatz zu einer traditionellen Unternehmung dürfen die erzielten Gewinne jedoch nicht ausgeschüttet werden, sondern müssen vollumfänglich in das Social Business reinvestiert werden. Dies führt dazu, dass ein Social Business gegenüber einer Non-Profit-Organisation unabhängig(er) ist und das langfristige Überleben (im Idealfall) nicht von Externen (Spendengebern) abhängt. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass die vorhandenen Ressourcen (Mitarbeitende) in einem Social Business somit hauptsächlich für die Mission (Leistungserstellung) und nicht für Fundraising-Aktivitäten eingesetzt werden müssen (Fueglistaller et al. 2012, S. 409).



**Abb. 6.1** Geschäftsmodellausrichtungen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an John (2006, S. 13))

Die Geschäftsmodelle von Social Enterprises haben alle eine gemeinsame Ausrichtung: die ihrer Mission, wobei die Stiftung eines sozialen Nutzens immer an erster Stelle steht. Die Abb. 6.1 dient als Übersicht der bisherigen Begriffsdefinitionen und zur Einordnung der erwähnten Geschäftsmodelle.

Die Grafik zeigt die unterschiedlichen Begriffe im sozialen Bereich und deren Geschäftsmodelle, welche alle in ihrer Mission als erste Priorität eine gesellschaftsgetriebene Ausrichtung haben. Im profitorientierten Bereich wird das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) unterschieden. Im Konzept des CSR leisten traditionelle gewinnorientierte Unternehmen neben den profitablen Geschäften (welche die Hauptmission des Unternehmens darstellen) auch einen (aktiven) ökonomischen, ökologischen oder sozialen Beitrag an die Gesellschaft. Die Art der Gewinnerzielung wird dabei nicht thematisiert. Für zielgerichtete CSR-Aktivitäten spielt die Glaubwürdigkeit eine zentrale Rolle, da unglaubwürdige Aktivitäten kontraproduktiv wirken und von den Anspruchsgruppen als „Greenwashing“ bezeichnet werden, dem Reinwaschen des Unternehmens mit „guten“ Tätigkeiten vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Tätigkeit bzw. Gewinnerzielung. So fallen unter diesen Begriff (jegliche) Aktivitäten von Unternehmen, welche u. a. durch Marketing- bzw. Kommunikationsmaßnahmen ein „grünes Image“ bzw. „sauberes Image“ zu erlangen versuchen, wenn im Rahmen der Wertschöpfung (z. B. dem Leistungsprozess des Unternehmens) keine „wirklichen“ Maßnahmen, um z. B. wirklich nachhaltig oder umweltbewusst bzw. sozial zu produzieren, implementiert werden (Heinrich 2013, S. 7).

### 6.3 Finanzierungsstrategien

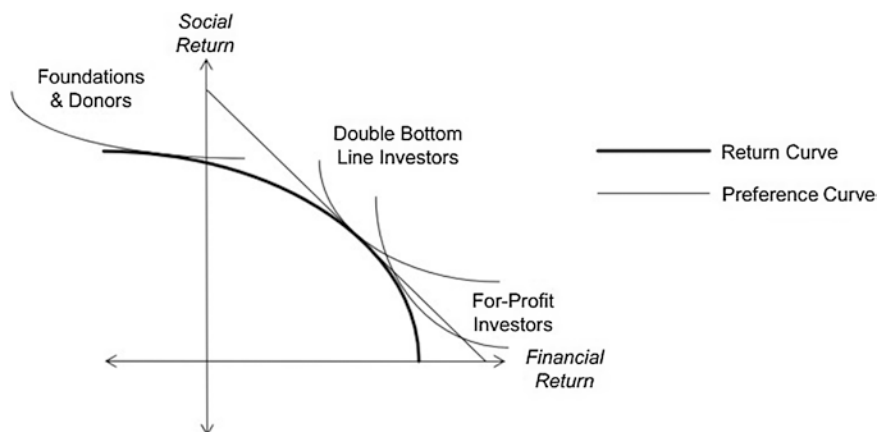
Die Beschaffung von Kapital ist für Social Enterprises von zentraler Bedeutung, um auf der einen Seite deren soziale Vorhaben zu finanzieren und eine Rendite zu erwirtschaften. Auf der anderen Seite dient Kapital als Wachstumsmotor, um angestrebte Ziele zu erreichen und das Unternehmen auf eine nachhaltige, stabile sowie unabhängige Basis zu stellen. Zur Erreichung dieser Ziele wird eine Finanzierungsstrategie entwickelt, die sich zum einen aus der Mission des Social Enterprises ableitet und zum anderen die



Herausforderungen und Beschaffenheit der verschiedenen Finanzquellen berücksichtigt (Gudgion 2015). Besonders Social Enterprises stehen dabei vor großen Herausforderungen, wie aus einem Bericht der EU-Kommission hervorgeht (European Commission 2014, S. 7). Eine mögliche Ursache für diesen Zustand kann sein, dass Social Enterprises für privatwirtschaftliche Investoren eine zu geringe finanzielle Rendite (bis zuweilen gar keine Rendite) erwirtschaften, da vornehmlich sozial-gesellschaftliche Ziele verfolgt werden und gleichzeitig sozialorientierte Investoren nur Investitionen in nicht-profitorientierte Sozialvorhaben (im Sinne von NPO) tätigen. Dadurch würden sich Social Enterprises in einer Zwickmühle befinden, in welcher sie nur begrenzt Zugang zu den beiden Investorengruppen haben. Diese Problematik wird unterstrichen, wenn man davon ausgeht, dass es einen Zielkonflikt zwischen dem Erzielen einer finanziellen und einer sozialen Rendite gibt (Heister 2010, S. 43). Diese Problematik wird in der Abb. 6.2 anhand der „Double-Bottom-Line“ grafisch aufgezeigt.

Als „Double-Bottom-Line“ wird ein zweidimensionales Messsystem verstanden, welches nebst dem finanziellen Geschäftsergebnis auch die soziale Auswirkung ausweist. Bezogen auf die Finanzierung besteht bei einem Social Enterprise jeweils ein Kompromiss zwischen der finanziellen und sozialen Rendite. Dieser Kompromiss wird auch als „Double-Bottom-Line“ bezeichnet und bedeutet, dass eine niedrige finanzielle Rendite durch eine höhere soziale Rentabilität ausgeglichen wird. Die sozialen Erträge sind der Mehrwert, welcher für die Gesellschaft oder die Zielgruppe generiert wird und nicht direkt dem Social Enterprise oder dem Investor zugute kommt. Die Steilheit der jeweiligen „Preference Curve“ zeigt in der Grafik die Wechselwirkung zwischen der finanziellen und sozialen Rendite auf (Spiess-Knafl und Achleitner 2012, S. 161).

Innerhalb einer Finanzierungsstrategie gilt es, je nach Grund des Kapitalbedarfs und der Beschaffenheit des Finanzierungsinstruments, zu entscheiden, welche Finanzierungsformen sowie welche Finanzierungsinstrumente am geeignetsten sind.



**Abb. 6.2** Finanzielle und soziale Rendite – Double-Bottom-Line. (Spiess-Knafl und Achleitner (2012, S. 161))

6.3.1 Formen der Finanzierung, Finanzierungsinstrumente und -quellen

Bei der Form der Finanzierung kann nach der Beschaffungsart des Kapitals differenziert werden. Dabei wird zwischen einer Eigenfinanzierung und einer Fremdfinanzierung sowie einer hybriden Finanzierung unterschieden (Spiess-Knafl und Achleitner 2012, S. 158). Diese Formen der Finanzierung gelten dabei grundsätzlich für jede Form der Unternehmung und sind nicht spezifisch für Social Enterprises (Breuer et al. 2015; Spiess-Knafl und Achleitner 2012, S. 158). Zur Beschaffung des Kapitals stehen dem Unternehmen – den Finanzierungsformen untergeordnet – sogenannte Finanzierungsinstrumente zur Verfügung. Unter einem Finanzierungsinstrument versteht man gemäß dem IASB (International Accounting Standard Board) „einen Vertrag, der gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder einem Eigenkapitalinstrument führt“ (International Accounting Standard Board 2014). Da sich diese Ausarbeitung im Umfeld der Unternehmensfinanzierung bewegt, sind also alle Finanzierungsinstrumente gemeint, die zum Zweck der Unternehmensfinanzierung verwendet werden und einen Kapitalzufluss für das Unternehmen zur Folge haben (Schachtner 2009, S. 13). In der Bilanz werden folglich Finanzierungsinstrumente entweder in der Position Eigenkapital oder der Position Fremdkapital ausgewiesen (Schachtner 2009, S. 12). Die Tab. 6.1 gibt einen Überblick über ausgewählte Finanzierungsinstrumente und -quellen, wobei die Aufzählung dieser nicht abschließend ist.

Betrachtet man den Bereich der Finanzierungsinstrumente und -formen, so sind zwei Akteure dabei von entscheidender Bedeutung. Zum einen sind das die Kapitalnachfrager, also die Social Enterprises und zum anderen die Kapitalgeber oder Investoren. Grundsätzlich können in der Praxis unterschiedliche Typen von Kapitalgebern beobachtet werden. Traditionelle Investoren sind auf eine finanzielle Rendite aus und messen die Performance ihres Portfolios entsprechend an Finanzkennzahlen. Dem gegenüber gibt es Investoren, die neben einer finanziellen Rendite auch das Erwirtschaften einer sozialen Rendite mit in ihre Betrachtung einschließen. Es werden nachfolgend verschiedene Typen von Investoren kurz erläutert:

Tab. 6.1 Überblick Finanzierungsinstrumente/-quellen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Finanzierungsinstrumente		
Kreditfinanzierung	Gewinnthesaurierung	Abschreibungen
Hybridkapital	Social Impact Bond	Spenden
Subventionen	(Social) Crowd-Funding	Sozialbörse
Loan Guarantee Fund	Social Venture Capital	Venture Philanthropy
Equity like Debt	Zero Coupon Bond	Community Investment Notes
Revolving Loan Funds	Equity Loan Assistance	Revenue Participation Certificate

**Family, Friends & Fools**

Der Name Family, Friends & Fools deutet bereits an, dass es sich dabei um Kapitalgeber aus dem näheren Umfeld des Social Enterprises handelt, wie beispielsweise die Familien der Gründer.

**Inkubatoren**

Inkubatoren sind Shared-Office-Einrichtungen, die den Unternehmen (sozial oder klassisch) ein Dienstleistungsportfolio zur Unterstützung anbieten. In diesem Portfolio sind Dienstleistungen wie generelle Business-Unterstützung, Strategieberatung und eine finanzielle Unterstützung enthalten (Hackett und Dilts 2004, S. 41).

**Business Angels**

Ein Business Angel ist eine vermögende Privatperson mit Investment-, Gründungs- oder Managementenerfahrung. Diese Personen investieren mit einem hohen Risiko in junge und schnell wachsende Unternehmen, wobei die Unterstützung nicht nur finanzieller, sondern auch Know-how-technischer Natur ist (Riffelmacher 2006, S. 6).

**Private Equity/Venture Capitalists**

Private Equity/Venture Capitalists (ausserbörsliches Beteiligungskapital/Risikokapital) sind Kapitalgeber, die in ein Unternehmen investieren. Dabei werden Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Finanzierungsinstrumente eingesetzt. Aufgrund des (zumeist) jungen Alters der investierten Unternehmen, gelten diese Investments als sehr risikoreich. Investoren, die sich speziell auf Early-Stage-Start-Ups fokussieren, werden auch **Early Stage Venture Capitalists** genannt und gehen aufgrund der noch früheren Unternehmensphase ein noch größeres Risiko ein als klassische Venture Capitalists (Breuer 2015).

**Mezzanin Investors**

Mezzanin Investors setzen Mezzanine-Kapital als Finanzierungsinstrument für Unternehmen ein.

**Investment-Banken**

Investment-Banken sind eine spezielle Bankenform, die überwiegend in den Bereichen kapitalmarktbasierte Unternehmensfinanzierung, Wertpapierhandel (Handel, Emission), Fusionen und Übernahmen sowie Eigenhandel tätig sind (Schöning 2015).

**IPO/Corporate Buyer**

Ein IPO (Initial Public Offering) beschreibt den Börsengang eines Unternehmens und der damit verbundenen Aufteilung des Unternehmens an die Öffentlichkeit. Dabei werden Aktien des Unternehmens ausgegeben, welche von Privatpersonen oder Unternehmen (Corporate Buyer) gekauft und gehandelt werden können. Für bisherige Unternehmenshalter stellt das sogenannte *Going Public* eine Exit-Strategie dar um das vorher investierte Kapital mit einer Rendite zurückzuerhalten (Chemmanur und Bayar 2006, S. 1).

### 6.3.2 Herausforderungen der Finanzierung für Social Enterprises

Wie bereits vorab beschrieben erwirtschaften Social Enterprises neben einer finanziellen auch eine soziale Rendite. Dieser Ansatz ermöglicht es Social Enterprises grundsätzlich auf klassische sowie soziale Finanzierungsinstrumente und -quellen zuzugreifen. Da klassische Kapitalgeber auf eine finanzielle Rendite aus sind und die soziale Rendite nicht berücksichtigen, ist eine Akquise sehr schwierig. Wie im vorigen Kapitel erläutert, gibt es darüber hinaus Investoren, die bestrebt sind die Gesamtrendite für Investitionsentscheide zu betrachten. Für Social Enterprises ist es deshalb ratsam, sich zunächst an diese Investoren zu wenden, bevor auf klassische zugegangen wird. Herausfordernd hierbei ist die vorherrschende Intransparenz dieses spezifischen Marktes (Achleitner et al. 2011, S. 269 f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Social Enterprises vor großen Herausforderungen in Bezug auf die Finanzierung stehen. Interessant zu beobachten ist, dass ihnen eine Vielzahl an traditionellen und spezifischen Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung stehen, welche zum Teil das Risiko vom Investor auf andere Parteien verlagern, wie beispielsweise beim Social Impact Bond. Diese Risikoteilung ist ein erster Ansatz, die herrschende Unsicherheit zu überbrücken und die Investitionen zu stärken.

Die Nutzung des (breiten) Spektrums an Finanzierungsinstrumenten und -quellen ist aber sehr stark vom jeweiligen Geschäftsmodell und dem (zu erwartenden) Impact abhängig. Viele Social Enterprises dürften (oftmals) vor dem Problem stehen, dass ihr Geschäftsmodell sie nicht attraktiv für (soziale) Investoren macht und eine langfristige Überlebenssicherung dadurch erschwert wird.

---

## 6.4 Methodische Vorgehensweise

Im Folgenden wird die angewandte Methodik erläutert. Dabei wird auf das methodische Vorgehensmodell, die Stichprobe und die Untersuchungs- und Analyseinstrumente eingegangen.

### Methodisches Vorgehensmodell

Im Rahmen der Ausarbeitung wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit zwei Zielgruppen, Social Entrepreneuren und Sozialinvestoren, realisiert. Dabei wurden deren Insider- und Rollenwissen sowie das implizite Wissen („*Tacit Knowledge*“) erkundet, erforscht und abgefragt (Helfferich 2014, S. 570 f.). Das Ziel war eine möglichst umfassende Textproduktion, verbunden mit der exakten Erfassung des Einzelfalls. Für die Interviews mit den beiden Zielgruppen ist jeweils ein unterschiedlicher Interviewleitfaden verwendet worden. Die Interviews wurden mit Audioaufnahmegeräten aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Danach wurde das Datenmaterial einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) unterzogen, wobei spezifisch die strukturierende Inhaltsanalyse angewendet worden ist. Die Geltung der Ergebnisse wird begründet

mit der Anwendung einer Triangulation nach Denzin (2009). Dafür sind verschiedene Methoden kombiniert („between the Methods“) und eine Methode auf verschiedene Arten angewendet („within the Method“) worden. Im Interview wurden sowohl das „Frage-Antwort-“ sowie das „Erzählaufforderungs-Erzählungs-Schema“ eingesetzt, um entsprechend ausführliche Antworten zu erhalten (Helfferich 2014, S. 565). Der Einsatz der Software Atlas.ti stellte die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Forschung sicher. Dieses Vorgehen wird z. B. von Kuckartz (2007) empfohlen.

### **Stichproben**

Die Daten der beiden Stichproben, welche anschließend analysiert worden sind, wurden im Sinne einer Primärerhebung produziert (Akremi 2014, S. 270). Das Ziel war es, 10 Mitglieder pro Zielgruppe zu interviewen. Dabei ist eine ausgeglichene Anzahl an Interviews beider Zielgruppen angestrebt worden, um eine Einseitigkeit der Daten zu vermeiden. Aufgrund der unbestimmbaren Grundgesamtheit ist es schwierig gewesen, eine kriteriengeleitete bewusste Auswahlstrategie für die Stichprobenziehung anzuwenden. Deshalb ist eine willkürliche Auswahl (Convenience-Sampling) getroffen worden. Durch den Einsatz des Schneeballverfahrens generiert sich ein Teil der Stichproben in gewissem Masse von selbst (Akremi 2014, S. 272 f.). Mithilfe dieses Verfahrens konnte ein Fünftel der Stichprobe ausgewählt werden. Mittels einer Internetrecherche und durch persönliche Kontakte, sind Social Entrepreneure und Sozialinvestoren gesucht und angefragt worden. Insgesamt sind neun Social Entrepreneure, sechs Sozialinvestoren und ein Vermittler interviewt worden. Bei der befragten Zielgruppe handelt es sich bei fünf der neun Social Enterprises um sogenannte Work-Integration-Social-Enterprises (WISE). Dies ist vor dem Hintergrund der Studie „SE-Report: Countryreport Switzerland“ der European Commission aus dem Jahr 2014 interessant, da in der Schweiz Social Enterprises häufig mit dieser Form der Unternehmung in Verbindung gebracht werden.

### **Leitfaden-/Experteninterview**

Die Erstellung der Leitfäden ist mithilfe der SPSS-Methode von Helfferich (2011) vorgenommen worden. Bei der Formulierung der Fragen der Interviewleitfäden sind die 10 Gebote der Frageformulierung von Porst (2014, S. 99–118) bestmöglich eingehalten worden.

Die leitfadengestützten Experteninterviews haben als Untersuchungsinstrument gedient, um das Wissen der interviewten Zielgruppen möglichst umfassend sammeln, rekonstruieren und anschließend analysieren zu können. Da keine Theorie generiert werden sollte, handelt es sich um systematisierende Experteninterviews.

Die Hauptforschungsfrage und die drei Unterforschungsfragen haben die Grundlage für die beiden Leitfäden gebildet. Aufgrund der gestellten Forschungsfragen sind Kategorien gebildet worden, welche den relevanten Themenbereichen entsprechen. Zusätzlich wurden Arbeitsthesen aufgestellt. Diese sind als einzige Kategorie in beide Leitfäden aufgenommen worden. Anschließend sind in den Kategorien konkrete Fragen aufgestellt worden. Die verwendeten Kategorien sind in der Tab. 6.2 ersichtlich.

**Tab. 6.2** Kategorien der beiden Leitfäden. (Quelle: Eigene Darstellung)

Social Entrepreneure	Sozialinvestoren
Geschäftsmodell	Selektionsprozess
Finanzierung	Investitionstätigkeit
Wachstum	Motive/Motivation
Arbeitsthesen	Arbeitsthesen

**Datenanalyse**

Um die Daten analysieren zu können, ist von den Interviews jeweils eine Tonaufnahme erstellt worden. Die Interviews sind aufgrund der Tonaufnahmen im Sinne eines Wortprotokolls transkribiert worden. Bei der Transkription wurde das Prinzip der 14 Transkriptionsregeln von Kuckartz (2012, S. 136) angewandt. Die transkribierten Interviews und die Audiodateien sind in die Analysesoftware Atlas.ti eingelesen worden. Mithilfe dieser Software sind die einzelnen Interviews auf verschiedene Arten codiert (Autocodierung, freie Codierung, etc.) worden. Danach sind die Texte aufgrund der vorgegebenen Codes durchsucht, auffällige Textstellen markiert und die Ergebnisse der Codierung analysiert worden. Dabei sind Zusammenhänge und Widersprüche gesucht und versucht worden die Ergebnisse zu vernetzen, respektive zu verdichten. Die gesammelten Daten sind anhand der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) analysiert und ausgewertet worden.

**6.5 Auswertung der Ergebnisse**

**6.5.1 Ableitungen auf die Forschungsfragen**

Basierend auf der „**Hauptforschungsfrage:** *Welche Maßnahmen generieren den Social Enterprises auf der Suche nach Wachstumskapital den größten Mehrwert?*“ werden in diesem Unterkapitel die einzelnen (Unter-)Forschungsfragen systematisch behandelt und Ableitungen aus der vorgenommenen Recherche und den durchgeführten Interviews getätigt.

**6.5.1.1 Faktoren zur Begünstigung der Beschaffung von Kapital**

**Unterforschungsfrage 1**

*Welche Faktoren sind aus Sicht der beiden Stakeholder, Social Entrepreneure und Sozialinvestoren, praxisrelevant, um die Beschaffung von Kapital für Social Enterprises zu begünstigen?*

Als einer der wichtigsten Punkte ist die **Transparenz des Marktes** genannt worden. Momentan ist unklar, wie viele Akteure sich in diesem Umfeld befinden. Dies gilt sowohl für Social Enterprises als auch für Sozialinvestoren. Dadurch haben auf der einen

Seite Social Enterprises Schwierigkeiten Investoren zu finden. Auf der anderen Seite haben aber auch Sozialinvestoren Schwierigkeiten passende Social Enterprises zu identifizieren. Zur Schaffung von Transparenz können verschiedene Mechanismen beitragen, wie **offizielle Register, Plattformen, Verbände** oder **Netzwerke**. Dazu können auch Vorhaben, wie die **Etablierung eines Magazins/einer Zeitschrift**, beitragen, da dadurch die **mediale Aufmerksamkeit** erhöht und mehr Personen erreicht werden.

Ein weiterer Faktor ist die **stärkere Vernetzung der im sozialen Bereich aktiven Akteure**. Durch eine intensivere Zusammenarbeit und vermehrte Kooperationen können die Interessen und Anliegen unterschiedlicher Stakeholder besser verstanden werden, um deren Bedürfnisse auf höherem Niveau befriedigen zu können. Wenn beispielsweise Social Enterprises die Bedürfnisse der Sozialinvestoren besser verstehen und sich an diesen ausrichten, kann dies dazu führen, dass in mehr Social Enterprises investiert und die Marktattraktivität erhöht wird.

Eine ebenso wichtige Rahmenbedingung, die die Allokation von Kapital begünstigen kann, ist die Aufstellung bzw. **Etablierung einheitlicher Definitionen**. Mit dieser Etablierung erhoffen sich die Befragten mehr Klarheit bei der Verwendung von Begrifflichkeiten. Dies führt dazu, dass klar wird, was unter einem Social Enterprise zu verstehen ist und wie dieser Begriff sich von anderen Begriffen, wie beispielsweise Social Business, abgrenzt.

Es sind in Zusammenhang mit dieser Forschungsfrage auch die hiesigen **Gesetzgebungen** angesprochen worden. In diesem Bereich gibt es für die Schweiz noch Potenzial, die Schaffung von Innovationen zu fördern. Dies bezieht sich zwar nicht ausschließlich auf Social Enterprises, hat aber einen ebenso positiven Effekt auf diese. Die Auswertung der Ergebnisse zur **spezifischen Unternehmensform** zeigen auf, dass die beiden befragten Zielgruppen die Einführung einer spezifischen Unternehmensform für Social Entrepreneure in der Schweiz begrüßen würden.

### 6.5.1.2 Maßnahmen und Motive der Investition

#### Unterforschungsfrage 2

*Welche Maßnahmen oder Motive bringen potentielle Kapitalgeber tendenziell dazu, in Social Enterprises in der Schweiz zu investieren?*

Ein Hauptmotiv der Sozialinvestoren ist die **Erreichung einer Double-Bottom-Line** durch die Social Enterprises. Das heißt, dass sowohl eine finanzielle als auch eine soziale Rendite erzielt werden soll. Dies bedeutet für Social Enterprises, dass diese Renditen auch explizit ausgewiesen werden müssen, um die **Anforderungen der Investoren** im Punkt Motive zu **erfüllen**.

Ein weiteres Motiv ist das **persönliche Interesse** von Sozialinvestoren etwas Gutes zu tun. Da dies aus einer intrinsischen Motivation heraus geschieht, ist es für Unternehmen wichtig, den Sozialinvestor genau dort abzuholen. Social Enterprises können dies tun,



indem sie bei einem Aufeinandertreffen versuchen **Emotionen zu wecken** und explizit auf die **Relevanz des Marktversagens** aufmerksam zu machen, sodass beim Sozialinvestor die Motivation entsteht, diesen Umstand zu beheben.

### 6.5.1.3 Kriterien des Investitionsentscheids

#### Unterforschungsfrage 3

*Welche Kriterien sind für einen Investitionsentscheid im Bereich der Social Entrepreneurure ausschlaggebend?*

Antworten auf diese Frage gehen aus den Erhebungen zum Selektionsprozess, zum aktuellen Verbesserungsbedarf, zum Unterschied von klassischen und sozial-orientierten Unternehmen sowie zu den relevanten Faktoren für einen Investitionsentscheid hervor. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass dabei **vier wichtige Hauptkriterien** erfüllt sein müssen:

1. Relevanz: Das betroffene **Problemfeld muss für den Investor eine gewisse Relevanz vorweisen**. Als Ableitung kann gesagt werden, dass sich somit Sozialunternehmen zuerst intensiv mit der zu lösenden Problematik auseinandersetzen müssen, um eine objektive Beurteilung der Relevanz abgeben zu können. Dadurch soll das Businessmodell der Unternehmung erst ausgearbeitet werden, wenn sich die Relevanz auch aus externer Sicht bestätigt hat. Schlussendlich muss diese Relevanz der Problematik einem potentiellen Investor verständlich aufgezeigt werden können.
2. Impact: Der **angestrebte Impact muss sichtbar und in einer geeigneten Form ausweisbar/messbar sein**. Das Unternehmen muss sich intensiv mit dem anzustrebenden Impact und dessen Nachweis beschäftigen. Einerseits soll klar sein, welches Investitionsvolumen welchen Nutzen zur Folge haben kann und auf welchen Grundlagen sich diese Einschätzung bezieht. In der frühen Phase einer Geschäftstätigkeit kann hier vorerst von einer Potenzialabschätzung gesprochen werden. Während der Geschäftstätigkeit muss dieser Impact allerdings messbar/sichtbar gemacht werden können, wobei sich das Unternehmen von Beginn an Gedanken zu dieser Ausweisung im Sinne eines Reporting machen muss.
3. Ökonomische Grundlagen: Grundsätzlich müssen dieselben ökonomischen Kriterien wie bei klassischen Unternehmen erfüllt sein. Ausschlaggebend ist dabei ein **Businessmodell, welches sich langfristig selbst finanzieren kann**. Bei diesem Kriterium unterscheidet sich ein Sozialunternehmen per se nicht von einem klassischen Unternehmen, wobei sich der Social Entrepreneur nebst dem Philanthropen auch als Unternehmer sehen muss. Dies bedeutet, dass auch hier alle betriebswirtschaftlichen Aspekte aus einem Businessplan abgearbeitet und festgehalten werden müssen.
4. Vertrauen in Unternehmerteam: Als Grundvoraussetzung muss die **Beziehung zwischen dem Sozialinvestor und dem Social Entrepreneur** übereinstimmen. Das gegenseitige

Vertrauen muss daher gegeben sein. Dieses Kriterium kann vom Sozialunternehmer nicht komplett beeinflusst werden, wobei der persönliche Faktor der Sympathie nicht vollständig ausgeschlossen werden kann. Eine seriöse Aufarbeitung und Darstellung der vorangehenden Kriterien kann jedoch zur Vertrauensbildung beitragen. Der Sozialunternehmer sollte seine **Erwartungshaltung an einen Investor definieren**, da die Bedingungen für beide Parteien übereinstimmen müssen.

### 6.5.2 Weitergehende Erkenntnisse

Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die meisten Investoren der befragten Zielgruppe eher **große Beträge pro Deal** anstreben. In der befragten Zielgruppe der Sozialinvestoren investiert allerdings nur ein geringer Teil tatsächlich Kapital in der Schweiz. Die meisten Unternehmen sind vor allem im Ausland aktiv und investieren dort. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit Sozialinvestoren überhaupt den lokalen Markt abdecken und ob hier eine Lücke in der Finanzierung besteht.

Der Selektionsprozess von Sozialinvestoren hat große Auswirkungen auf die Finanzierung von Social Enterprises, da sich somit manifestiert, nach welchen Kriterien und wie die Sozialinvestoren vorgehen, um Investitionsobjekte zu selektieren. Grundsätzlich lässt sich bei den befragten Sozialinvestoren ein **eher situatives** oder sogar **aktives Vorgehen** festhalten. Dies bedeutet, dass die Sozialinvestoren grundsätzlich auf der Suche nach Investitionsobjekten sind und nicht warten, bis die Social Enterprises an sie herantreten, wobei dies nicht ausschließt, dass Investitionsdeals nicht auch über den passiven Weg (das Social Enterprise tritt an den Investor heran) abgeschlossen werden. Zieht man zu dieser Erkenntnis die Finanzierungsschwierigkeiten von Social Enterprises hinzu, so lassen sich daraus zwei mögliche Gründe ableiten. Zum einen können die Finanzierungsschwierigkeiten für Social Enterprises mit den hohen Anforderungen der Investoren zusammenhängen, da diese folglich nicht von den Unternehmen erfüllt werden. Dieses Argument lässt sich auch entgegengesetzt betrachten, dass die Social Enterprises einen zu geringen Professionalisierungsgrad aufweisen, um investorenseitige Mindestanforderungen zu erfüllen. Zum anderen kann diese Problematik auch mit den ermittelten Investitionsvolumina zusammenhängen, da Social Enterprises eher geringere Summen nachfragen, die Investoren aber primär an größeren Deals interessiert sind. Schafft man es, diese Lücke durch Professionalisierung auf Seiten der Social Enterprises oder durch das Eingehen von höheren Risiken auf Seiten der Investoren zu schließen oder zu verringern, so hätte dies einen positiven Einfluss auf die Investitionstätigkeit in diese Unternehmen. Werden investorenseitig höheren Risiken eingegangen, kann dies zur Folge haben, dass mehr Investoren Social Venture Capital zur Verfügung stellen. Diese Erkenntnisse können keiner Forschungsfrage zugeordnet werden, sind jedoch wichtige Faktoren zur Grundproblematik im Bereich der Finanzierung von Social Enterprises.

## 6.6 Handlungsempfehlungen

Basierend auf den beschriebenen Erkenntnissen, werden nun im folgenden Kapitel Handlungsempfehlungen und Maßnahmen abgeleitet. Nachdem die Auswertung der Ergebnisse und die abschließende Konklusion vorgenommen wurden, erfolgt nun eine Überführung dieser in konkrete Handlungsempfehlungen. Dabei werden Ansätze aus verschiedenen Teilen der Ergebnisse kombiniert, um einen konzeptionellen Rahmen für die Anwendung zu skizzieren. Anschließend erfolgt eine begründete Priorisierung der Maßnahmen, welche anhand definierter Kriterien vorgenommen wird.

### 6.6.1 Entwicklung einer interaktiven Plattform

Aus den Ergebnissen ist mehrfach das **Bedürfnis einer interaktiven Plattform** hervorgetreten. Eine solche Plattform sollte die Interaktion der jeweiligen Akteure aktiv fördern und nicht als starre Auflistung funktionieren. Möglichkeiten zur Förderung auf solchen Plattformen sind beispielsweise Blogs, Diskussionsforen, Chatfunktionen mit der Integration von Profilfunktionen. Dabei wird folglich davon ausgegangen, dass es sich um eine Internetplattform handelt. Mit diesen Funktionen können sich die Teilnehmer der Plattform über diverse (Finanz-)Themen informieren oder austauschen. Weiterhin ist es möglich, Wissen gezielt zu streuen oder sich Fragen von Experten beantworten zu lassen. Auch **Best-Practice-Ansätze** oder positive Erfahrungen in verschiedenen Bereichen, wie beispielsweise im **Einsatz von Finanzierungsinstrumenten**, könnten geteilt werden und sowohl das Wissen als auch die Nutzung diverser Produkte verbessern. Diese Onlinekanäle können zudem um Offlinekanäle, wie beispielsweise **Netzwerk-Treffen, Fachpräsentationen** oder Ähnliches, ergänzt werden. Auf solchen Veranstaltungen können sich die einzelnen Akteure persönlich kennenlernen und das eigene Netzwerk erweitern. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Deals auch aus dem eigenen Netzwerk generiert werden.

Eine solche Plattform sollte zudem eng mit bestehenden Plattformen und Organisationen kooperieren. Offline-Möglichkeiten sind beispielsweise **gemeinsame Events**, die **partnerschaftliche Nutzung von Räumlichkeiten** oder das **Durchführen gemeinsamer Projekte**.

Mithilfe dieser interaktiven Plattform kann die **Transparenz sowie die Vernetzung der Akteure im sozialen Umfeld verbessert werden**. Transparenz wird beispielsweise durch die Registrierung ermöglicht und die Vernetzung durch die aktive Interaktion. Weiterhin hat man die Möglichkeit, über eine Profilgestaltung zusätzliche Informationen zu den Akteuren zu erhalten, wie z. B. welche Branche oder Zielgruppe interessant ist oder welche Mindestanforderungen an Social Enterprises gestellt werden. Somit kann die Allokation der Ressourcen Zeit und Geld in diesem Umfeld verbessert werden, da

vermehrt die richtigen Social Enterprises an die richtigen Sozialinvestoren herantreten können und umgekehrt. Auch eine Integration der Unternehmen, welche Zusatzdienstleistungen in diesem Umfeld anbieten, ist über eine solche Plattform möglich. Unternehmen, die beispielsweise Unterstützung bei **Impact-Messungs-Methoden** anbieten, können über die Plattform aktiv an Investoren und Unternehmen herantreten, um deren Produkte zu präsentieren oder zu vermarkten. Um eine stärkere Vernetzung mit der öffentlichen Hand zu erreichen, kann der Staat eine Beteiligung anstreben oder die **Integration von Unternehmensunterstützungsprozessen** vornehmen.

Aufgrund der häufigen Nennung des **Impact Hubs** ist es denkbar, diese Organisation als Ausgangspunkt zu verwenden und weitere Integrationen anzustreben. Das interne Hub-Net bietet bereits einige Online-Funktionen und könnte erweitert werden.

### 6.6.2 Errichtung einer Unternehmensform für Social Enterprises

Aus den geführten Interviews ist hervorgegangen, dass eine **spezifische Unternehmensform für Social Enterprises in der Schweiz** hilfreich sein könnte. Solche Unternehmensformen haben sich im Ausland bereits etabliert und deshalb kann von einem Nachholbedarf in der Schweiz ausgegangen werden. Eine spezifische Unternehmensform für Social Enterprises besitzt das Potenzial, die **Transparenz des Marktes** in der Schweiz zu erhöhen und die Finanzierungsschwierigkeiten von Social Enterprises zu reduzieren, indem beispielsweise die **Erkennbarkeit von Social Enterprises** als solche gesteigert werden kann.

Die Errichtung einer Unternehmensform muss von staatlicher Seite erfolgen, um eine **gesamtschweizerische Legitimation** zu erreichen. Bei der Gestaltung der Unternehmensform sollten die Unternehmensformen CIC und L3C als Beispiele hinzugezogen und ähnliche Vorteile, wie z. B. Steuererleichterungen, vorgesehen werden. Zudem sollte sich die Unternehmensform an bestehenden Unternehmensformen orientieren und Vorzüge der Kapitalgesellschaft, der Stiftung und des Vereins kombinieren. Das benötigte Startkapital sollte sich am Startkapital einer GmbH orientieren und es sollten einfache Beteiligungsformen möglich sein. Gewinnausschüttungen sollten im Gegensatz zu einer Stiftung erlaubt sein, jedoch nur in beschränktem Maße, damit die Reinvestierung der Gewinne und damit verbunden die Nachhaltigkeit solcher Unternehmen gewährleistet sind (Verbindung zum Konzept Social Business).

Um ein Unternehmen mit dieser spezifischen Rechtsform gründen zu können, muss mit der geplanten Geschäftstätigkeit ein sozialer Zweck verfolgt werden. Dazu kann, wie bei der CIC, ein Mission Statement verlangt werden, welches den sozialen Zweck ausweisen muss. Dafür werden eine allgemeingültige Definition eines sozialen Zwecks sowie eine periodische Überprüfung der Verfolgung des sozialen Zwecks nach der Gründung benötigt. Zusätzlich könnte die Verwendung dieser Unternehmensform an die

**Anwendung eines Social-Reporting-Standards gekoppelt** werden. Bei Nichteinhaltung der Rechnungslegungsvorschriften und/oder Verfolgung eines rein kommerziellen Zwecks würden die Vorteile der Unternehmensform verlorengehen und die mit der Unternehmensform verbundene spezifische Bezeichnung dürfte nicht mehr verwendet werden.

### 6.6.3 Ausbildungsangebot für Social Entrepreneurship

Das **Ausbildungsangebot im Bereich Social Entrepreneurship** in der Schweiz ist (teilweise) vorhanden, aber in allen Sprachregionen noch ausbaufähig. Eine vermehrte Integration dieses Themengebiets in die Lehrpläne hätte einige langfristige Vorteile für den gesamten Markt. Um in diesem Bereich eine adäquate Integration vornehmen zu können, gilt es zunächst zu definieren, auf welchen Bildungsstufen dieses Thema Anwendung finden könnte. Aufgrund der Komplexität wird eine Einbettung in **höheren Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten** vorgeschlagen. Dabei sind vier verschiedene Integrationsstufen entstanden, um dieses Thema zu etablieren:

1. Die erste Integrationsstufe ist die Verwendung einer **Vorlesungseinheit innerhalb eines Moduls**, um auf das Thema aufmerksam zu machen.
2. Bei der zweiten Integrationsstufe wird im Lehrplan ein **gesamtes Modul zum Thema Social Entrepreneurship** angeboten. Darin können in den einzelnen Vorlesungseinheiten spezifische soziale Kontexte abgehandelt werden.
3. Bei der dritten Integrationsstufe ist die **Entwicklung einer Vertiefung** möglich. Dabei werden mehrere Module rund um das Thema Social Entrepreneurship angeboten, wobei diese spezifischen Themen, wie beispielsweise Impact-Messung oder Finanzierung, behandeln.
4. Die höchste Integrationsstufe ist die Entwicklung eines ganzen **Studiengangs in Richtung Social Entrepreneurship**, eventuell sogar mit der Möglichkeit eines Master-Abschlusses. Dabei werden ganzheitlich die Themen in Richtung Social Entrepreneurship beleuchtet. Das bedeutet nicht, dass keine Module zur allgemeinen betriebswirtschaftlichen Theorie oder zur Forschung angeboten werden, aber der Schwerpunkt liegt im sozialen Bereich.

Es ist bei der Entwicklung auch denkbar, dieses Thema in Weiterbildungsstudiengänge wie einem Certificate-of-Advanced-Studies oder einem Master-of-Advanced-Studies zu integrieren. Eine weitere Fördermaßnahme in diesem Bereich wäre die **Verleihung eines Awards für die besten Arbeiten im Umfeld von Social Entrepreneurship**, um die vermehrte Auseinandersetzung mit der Thematik zu fördern. Da in Bildungsstätten die Sozialinvestoren und Social Entrepreneure der Zukunft ausgebildet werden, hätte diese Anwendung einen langfristigen Effekt auf den sozialen Markt.

### 6.6.4 Vermehrter Einsatz von Social Impact Bonds

Das Finanzierungsinstrument **Social Impact Bond** hat im Ausland breite Anwendung gefunden und auch in der Schweiz existiert ein Pilotprojekt mit privaten Investoren, dem Kanton Bern sowie dem Hilfswerk Caritas. Es wird empfohlen, dieses Finanzierungsinstrument häufiger zu verwenden, da es von beiden Parteien als positiv aufgenommen worden ist. Dabei sollte auch der Vorschlag des alternativen Parteienkonstrukts, indem eine Bank das Darlehen stellt und das finanzielle Risiko auf die Stakeholder verteilt wird, berücksichtigt werden. Dabei wird das Unternehmen mit in die finanzielle Verantwortung gezogen und eine Bank in das Parteienkonstrukt aufgenommen.

Damit diese Empfehlung umgesetzt werden kann, lautet die Empfehlung, die **Bekanntheit dieses Finanzierungsinstruments zu erhöhen**. Dies kann z. B. über bestehende Organisationen oder über die Anwendung von einigen der hier dargelegten Handlungsempfehlungen erfolgen. In diesem Zusammenhang könnte man erste erfolgreiche Fälle (sobald diese verfügbar sind) in den Medien publizieren, um eine breitere Masse darauf aufmerksam zu machen.

### 6.6.5 Etablierung eines Social Reporting Standards

Bezüglich der Anwendung von **Social Reporting Standards** zeigt sich ein nicht eindeutiges Bild in der Schweiz und weltweit. Es existieren bereits unzählige verschiedene Social Reporting Standards, wobei diese sich bisher lediglich partiell durchsetzen konnten. Die weltweite Etablierung eines Social Reporting Standards wäre wünschenswert, besonders aufgrund der Tatsache, dass die Thematik des Social Entrepreneurships und die dadurch adressierten Probleme von globaler Bedeutung sind. Ein solcher Standard sollte nicht nur lokale Anwendbarkeit zulassen, sondern mindestens eine schweizweite Etablierung erreichen.

Ein Social Reporting Standard sollte dazu dienen, einen ganzheitlichen Jahresabschluss einer Unternehmung zu erstellen und eventuell könnten mit projektspezifischen Kennzahlen zusätzlich einzelne Vorhaben bewertet werden. Dabei bietet ein standardisiertes Social Reporting den Vorteil der Vergleichbarkeit von Unternehmen und Projekten und dient dazu, den generierten Social Impact nachvollziehbar auszuweisen. Zusätzlich können die damit generierten Berichte für die Kommunikation des Unternehmens mit ihren Stakeholdern verwendet werden. Des Weiteren kann ein Social Reporting Standard die Führungskräfte bei der Steuerung der Mitarbeiter in Bezug auf die Unternehmensziele unterstützen. Um beide Arten der Bewertung zu ermöglichen, wäre es sinnvoll, **verschiedene Ansätze des Social Reportings zu kombinieren**. Dabei muss sichergestellt werden, dass es unmissverständlich ist, wie die Inhalte zu interpretieren sind. Die Erarbeitung und Bereitstellung einer umfangreichen **Dokumentation, beispielsweise in Form eines Anwendungshandbuchs**, ist dafür unumgänglich. Eventuell wären **branchenspezifische Varianten des Standards** und der Dokumentation vonnöten.

Um einen Social Reporting Standard schweizweit zu etablieren, würden gesetzliche Grundlagen benötigt. Eine Möglichkeit ist die Kopplung des Social Reporting Standards an eine spezifische Unternehmensform für Social Enterprises. Dadurch kann gewährleistet werden, dass alle Unternehmen, welche diese Rechtsform gewählt haben, die gleiche Art der Berichterstattung verwenden. Dies würde wahrscheinlich über längere Zeit dazu führen, dass Sozialunternehmen, welche eine andere Unternehmensform verwenden, diesen Social Reporting Standard übernehmen würden.

### **6.6.6 Entwicklung einer Fachzeitschrift zum Thema Social Entrepreneurship**

Die letzte vorgeschlagene Handlungsempfehlung ist die Entwicklung einer spezifischen **Fachzeitschrift zum Thema Social Entrepreneurship** mit dem Fokus Schweiz. In einer Fachzeitschrift können unterschiedlichste Themen, von Finanzierung bis Unternehmensform, behandelt werden. Eine solche Fachzeitschrift fungiert somit als Wissensvermittler und streut die enthaltenen Themen an die Leserschaft. Zudem könnte man Unternehmens- oder Investoren-Portraits darin einbetten, um mehr Transparenz in diesem Bereich zu erreichen. Mit einem regionalen Fokus auf die Schweiz werden zudem spezifische Problematiken und Themen angesprochen, was sich ebenso positiv auf die Transparenz speziell in der Schweiz auswirkt. Eine solche Fachzeitschrift könnte ebenfalls über einen Online-Auftritt andere Medienformate unterstützen und so beispielsweise Vorstellungen von Social Enterprises mittels Video vornehmen. Auch die Verlinkung auf andere Organisationen, Institutionen oder Firmen wäre somit möglich und kann somit zu mehr Transparenz und Vernetzung führen.

Es ist bei der Entwicklung auch denkbar, dass diese Fachzeitschrift als Sonderausgabe bereits etablierter Zeitschriften erscheint, somit könnte man bereits früh eine breite und bereits vorhandene Leserschaft erreichen und auf Themen rund um Social Entrepreneurship aufmerksam machen.

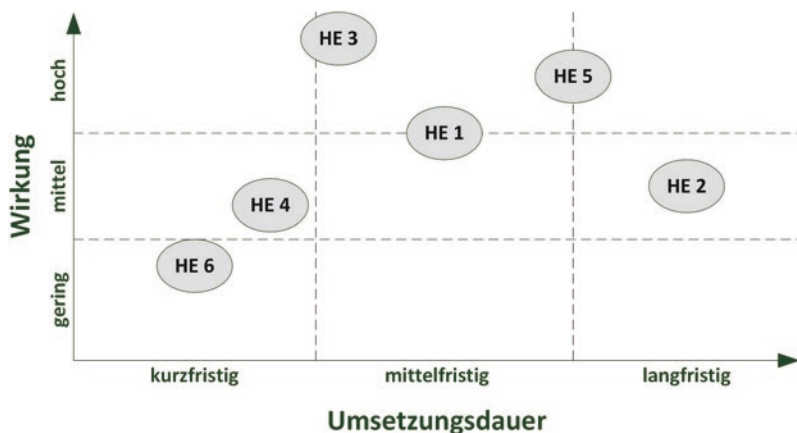
---

## **6.7 Priorisierung der Handlungsempfehlungen**

In diesem Kapitel wird eine Priorisierung der beschriebenen Handlungsempfehlungen (HE) vorgenommen. Es handelt sich dabei um eine Abschätzung aufgrund der durchgeführten Forschung. Anhand dieser Einteilung soll die Wichtigkeit bezüglich einer möglichen Umsetzung aufgezeigt werden. Die Abschätzung der notwendigen Kosten wäre mit einer hohen Ungenauigkeit verbunden, weshalb der Kostenfaktor der Umsetzung nicht betrachtet wird.

In Abb. 6.3 sind die Handlungsempfehlungen aufgrund der erwähnten Kriterien eingeteilt, wobei die Wirkung auf der Y-Achse (vertikal) und die Umsetzungsdauer auf der X-Achse (horizontal) dargestellt sind. Die Wirkungsachse ist unterteilt in „gering“, „mittel“ und





**Abb. 6.3** Priorisierung der Handlungsempfehlungen. (Eigene Darstellung)

„hoch“, da eine explizite Einheit, wie beispielsweise „Anzahl erfolgreiche Kapitalfinanzierungen“ nur eine Wirkungsebene bezeichnen würde und die Abschätzung zu spekulativ wäre. Die Umsetzungsdauer ist in „kurz-, mittel- und langfristig“ unterteilt, wobei dies einer Einteilung von 1–3 Jahre; 4–6 Jahre und >7 Jahre entspricht. Die Nummerierung der Handlungsempfehlungen entspricht dabei den zuvor dargestellten Kapitelreihenfolgen bzw. Inhalten.

Unter dem Einbezug beider Dimensionen setzt sich das Bildungsangebot als erste Priorität ab. Die Einschätzung der kurz- bis mittelfristigen Umsetzungsdauer ist aufgrund der bisherigen Entwicklung der Thematik an den Hochschulen geschehen, womit diese HE bereits teilweise angestoßen ist. Als zweite Priorität kann die Etablierung eines Social Reporting Standard gesehen werden, wobei die Umsetzungsdauer durch die notwendige Gesetzesanpassung sowie Abstimmungen deutlich länger dauert, als die Erweiterung des Bildungsangebots. Als dritte Priorität wird die Entwicklung einer interaktiven Plattform gesehen, welche einerseits relativ rasch umgesetzt werden kann – jedoch die Etablierung eher mittelfristig erfolgt – und eine etwas geringere Auswirkung zu erwarten ist. Der Einsatz des Social Impact Bonds ist kurzfristig möglich, wobei diese HE aufgrund der eingeschätzten Wirkung als 4. Priorität eingestuft wird. Als 5. Priorität folgt die spezifische Unternehmensform, bei welcher eine mittlere Auswirkung zu erwarten ist. Als letzte Priorität verbleibt aufgrund des geringen Effektes die Einführung der Fachzeitschrift.

## 6.8 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der Ausarbeitung hat sich gezeigt, dass die untersuchten Social Enterprises das breite Spektrum an strategischen Instrumenten ungenügend ausnutzen. Je nach Definition von Social Enterprises können sehr viele variable Instrumente eingesetzt werden, wobei auch philanthropische Instrumente wie Spenden damit in Verbindung stehen.



Besonders hervorzuheben ist der Social Impact Bond. Trotz all dieser Vielfalt haben diese Unternehmen dennoch Schwierigkeiten Kapital zu beschaffen. Der Transparenz und der Wirkung (Impact) des Geschäftsmodells kommt in diesem Kontext eine hohe Bedeutung zu. Der Einsatz des Social Impact Measurements ist vielfach verbesserungswürdig. Allgemein ist dieser Bereich aktuell (noch) stark fragmentiert und undurchsichtig. Erste Datenbanken versuchen etwas Transparenz zu schaffen, aber aufgrund des Umfangs mit weit über 100 Methoden zur Impact Messung ist es sowohl für Investoren als auch für Unternehmer schwierig sich für die passende zu entscheiden. Diese Wirkungsmessungen versuchen Klarheit über die Arbeitsleistung von Social Enterprises zu schaffen, wobei spezifische Unternehmensformen im Ausland zu mehr Transparenz in Bezug auf den Bestand führen können. An vielen Stellen konnte festgestellt werden, dass die Schaffung von Transparenz ein bedeutendes Anliegen ist.

Der Selektionsprozess ist bei Investoren eine wesentliche Komponente bei der Finanzierung von Sozialunternehmen. Zur Absicherung im finanziellen Kontext und Sicherstellung der sozialen Rendite verfügen diese über einen Anforderungskatalog, welcher von den Social Enterprises erfüllt werden muss. Da das mangelhafte Verständnis von Sozialunternehmen im Bereich der Dokumentation bei der Vorstellung bei Sozialinvestoren aufgekommen ist, stellt sich die Frage, ob der Professionalisierungsgrad der Unternehmen ausreicht, um auch professionelle Finanzierungsinstrumente in Betracht zu ziehen bzw. zu nutzen. Denn es ist aufgefallen, dass Investoren häufig an tendenziell höheren Investitionssummen pro Investment interessiert sind, wobei sich hier die Frage stellt, ob die Sozialunternehmen, von denen die meisten im Dienstleistungssektor agieren, an höheren Beträgen interessiert sind. Durchaus lässt sich aber hieraus auch die Frage stellen, ob die Anforderungen der Sozialinvestoren nicht zu hoch sind und diese zu wenig Risiko eingehen. Diese Problematik könnte vor allem im Seed-Funding, noch vor dem Proof of Concept, eine wichtige Rolle spielen. Gibt es genügend Sozialinvestoren die Frühphasenfinanzierungen in Sozialunternehmen in der Schweiz durchführen? Dieser Frage wäre im Rahmen weitergehender Forschungen in der Tiefer nachzugehen.

---

## Literatur

- Achleitner, A.-K., Spiess-Knafl, W., & Volk, S. (2011). Finanzierung von Social Enterprises – Neue Herausforderungen für die Finanzmärkte. In H. Hackenberg & S. Emptner (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 269–286). Wiesbaden: VS Verlag. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92806-7\\_17](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92806-7_17). Zugegriffen: 17. Mai 2015.
- Akremiti, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265–282). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0\\_17](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_17). Zugegriffen: 02. Juni 2015.
- Breuer, W. (2015). Venture-Capital. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-3397/venture-capital-v9.html>. Zugegriffen: 20. Apr. 2015.

- Breuer, W., Achleitner, A.-K., Erdmann, U., & Breuer, C. (2015). Mezzanine-Finanzierung. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/mezzanine-finanzierung.html>. Zugegriffen: 30. März 2015.
- Chemmanur, T., & Bayar, O. (2006). IPOs or acquisitions? A theory of the choice of exit strategy by entrepreneurs and venture capitalists, Boston: Carroll School of Management, Boston College. [http://www.ecb.europa.eu/events/pdf/conferences/ecbcfs\\_conf9/Chemmanur.pdf](http://www.ecb.europa.eu/events/pdf/conferences/ecbcfs_conf9/Chemmanur.pdf). Zugegriffen: 28. Mai 2015.
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New Brunswick: AldineTransaction.
- European Commission (2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe – country report: Switzerland, Brüssel & Luxemburg: Europäische Kommission. <http://ec.europa.eu/social/-BlobServlet?docId=13279&langId=en>. Zugegriffen: 22. Apr. 2015.
- Faltin, G. (2008). Social Entrepreneurship, Definitionen, Inhalte, Perspektiven. In G. Braun & M. French (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Unternehmerische Ideen Für Eine Bessere Gesellschaft* (S. 25–46). Rostock: HIE-RO.
- Fueglistaller, U., et al. (Hrsg.). (2012). *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven; mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (3., Bdlständig überarbeitete u. erweiterte Aufl. Lehrbuch). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gudgion, A. (2015). What is a financial strategy? — Knowhow Nonprofit. <http://knowhownonprofit.org/funding/fibasics/funding-and-income-basics-2/what-is-a-financial-strategy>. Zugegriffen: 03. Apr. 2015.
- Hackett, S.M., & Dilts, D.M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41–54. <http://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3AJOTT.0000011180.19370.36>. Zugegriffen: 19. Apr. 2015.
- Heinrich, P. (2013). *CSR-Kommunikation*. New York: Springer.
- Heister, P. (2010). *Finanzierung von Social Entrepreneurship durch Venture Philanthropy und Social Venture Capital Auswahlprozess und -kriterien der Finanzintermediäre*. Wiesbaden: Gabler.
- Helfferrich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag & Springer Fachmedien. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>. Zugegriffen: 04. Juni 2015.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In Nina Baur & Jörg Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0\\_39](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_39). Zugegriffen: 16. Mai 2015.
- International Accounting Standard Board (2014). IAS 32 – Finanzierungsinstrumente. <http://www.iasplus.com/de/standards/ias/ias32>. Zugegriffen: 07. Juni 2015.
- John, R. (2006). Venture philanthropy: The evolution of high engagement philanthropy in Europe. Skoll centre for social entrepreneurship, Oxford: Said Business School, University of Oxford. [http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Skoll\\_Centre/Docs-/Venture%20philanthropy%20in%20Europe.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Skoll_Centre/Docs-/Venture%20philanthropy%20in%20Europe.pdf). Zugegriffen: 25. Apr. 2015.
- Kuckartz, U. (2007). *Qualitative Evaluation der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz.
- Mair, J., & Marti, I. (2009). Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 419–435. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>. Zugegriffen: 06. Juni 2015.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Porst, R. (2014). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. (4. erweiterte. Aufl. Studienskripte zur Soziologie). Wiesbaden: Springer VS.

- Riffelmacher, M. (2006). Erfolgreiche Zusammenarbeit von Business Angels und Start-Ups in der Schweiz. Dissertation, ETH Zürich, Zürich. <http://e-collection.library.ethz.ch/eserv/eth:28420/eth-28420-02.pdf>. Zugegriffen: 26. Mai 2015.
- Schachtner, M. (2009). *Accounting und Unternehmensfinanzierung eine Analyse börsennotierter Unternehmen in Deutschland und der Schweiz*. Wiesbaden: Gabler.
- Schöning, S. (2015). Investmentbank. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de-/Archiv/2361/investment-bank-v8.html>. Zugegriffen: 03. Mai 2015.
- Seelos, C., & Mair, J. (2009). Hope for sustainable development: How social entrepreneurs make it happen. In R. Ziegler (Hrsg.), *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions and contexts* (S. 228–245). Cheltenham: Elgar.
- Spiess-Knafl, W., & Achleitner, A.-K. (2012). Financing of social entrepreneurship. In C. K. Volkmann, K. O. Tokarski, & K. Ernst (Hrsg.), *Social entrepreneurship and social business* (S. 157–173). Wiesbaden: Gabler. [http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-7093-0\\_8](http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-8349-7093-0_8). Zugegriffen: 24. Mai 2015.
- Volkmann, C. K., Tokarski, K. O., & Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and social business: An introduction and discussion with case studies*. Wiesbaden: Gabler.
- Wegner, G. (2011). Sozialraumunternehmerinnen und -unternehmer – Neues Denken in der Gemeinwesenarbeit. In H. Hackenberg & S. Empter (Hrsg.), *Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen* (S. 189–202). Wiesbaden: VS Verlag. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92806-7\\_12](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-92806-7_12). Zugegriffen: 27. Mai 2015.

---

# Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung

7

Erkenntnisse der Strategieprozessforschung und Konsequenzen für die Eidgenössische Steuerverwaltung

Monika Gerber und Jochen Schellinger

---

## Zusammenfassung

Strategische Prozesse sind als Kernprozesse der Unternehmensführung eine wichtige Voraussetzung für die strategische Strukturierung und die systematische Umsetzung von Strategien in Unternehmen. Die Implementierung von Strategien ist für privatwirtschaftliche Organisationen bereits sehr anspruchsvoll. Im Bereich der öffentlichen Verwaltung ist dies aufgrund der besonderen Rahmenbedingungen vielfach noch herausfordernder, da neben den organisationalen Restriktionen noch Ansprüchen aus der Politik und seitens einer interessierten Öffentlichkeit Rechnung getragen werden muss. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie eine Strategie in der öffentlichen Verwaltung möglichst erfolgreich umgesetzt werden kann. Es wird untersucht, inwieweit kontextabhängige Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung identifiziert werden können und wie diesen entsprochen werden kann. Methodisch erfolgt dies auf der Grundlage einer konzeptionellen Voranalyse von Erkenntnissen der Strategieprozessforschung und anhand einer qualitativen Einzelfallstudie für die Eidgenössische Steuerverwaltung in Verbindung mit einer teilnehmenden Beobachtung.

---

M. Gerber (✉)

Eidgenössische Steuerverwaltung, Bern, Schweiz

E-Mail: monika-gerber@gmx.ch

J. Schellinger

Masterstudiengang Business Administration, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: jochen.schellinger@bfh.ch

## 7.1 Einleitung

Die Strategieimplementierung ist die „black box“ von strategischen Managementprozessen und oftmals eine Quelle der Frustration (Vrdoljak Raguz et al. 2016). Nandakumar et al. (2014) bezeichnen die Strategieumsetzung als eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. In vielen weiteren Publikationen wird die Umsetzung von Strategien als zentraler Erfolgsfaktor für das langfristige und erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens betrachtet (Kaplan und Norton 2001). Die hohe Erfolgsrelevanz der Strategieimplementierung geht einher mit dem Grundproblem, dass sich strategische Ziele und kurzfristige Ziele konfliktär zueinander verhalten (Heesen 2016). Heesen verdeutlicht dies anhand des Beispiels, wonach langfristig neue Produkte zu mehr Einnahmen führen sollen, kurzfristig durch Investitionsausgaben aber dadurch ein geringerer Gewinn realisiert wird. Ohne klar definierte strategische Ziele befindet sich das Management allerdings in einem Dilemma und muss unterschiedlichen, teils gegenläufigen Interessen ohne handlungsleitende Orientierungslinie gerecht werden (Heesen 2016). Im öffentlichen Sektor sind in den vergangenen Jahren die Leistungsorientierung, die Leistungsmessung und die Leistungssteuerung zum zentralen Gestaltungsthema geworden (Hilgers 2008). Dies ging und geht einher mit dem Anspruch, Verwaltungen betriebswirtschaftlich auf allen Führungs- und Handlungsebenen zu modernisieren (Koch 2008; Lorig et al. 2009). Vor diesem Hintergrund ist erklärbar, dass leistungsorientierte Strategien und deren Implementierung im öffentlichen Sektor zunehmend zu einem Thema werden. Dem entsprechend hat auch die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) seit Ende 2015 eine amtsweite Strategie entwickelt, die es in den kommenden Jahren umzusetzen gilt. Die Art und Weise, wie eine solche Strategieimplementierung im Verwaltungskontext möglichst weitgehend zum Erfolg gebracht werden kann, war die Ausgangsfrage für die nachfolgende konzeptionelle und empirische Analyse. Erfolgsfaktoren der Strategieumsetzung in öffentlichen Verwaltungen sollen identifiziert und deren Erschließungsmöglichkeiten hinterfragt werden. Die Erkenntnisse fließen danach in eine Konkretisierung der Fragestellungen hinsichtlich verhaltensbezogener Konsequenzen und konkreter Anwendungsbezüge in Bezug auf den Fall der ESTV ein.

---

## 7.2 Strategieumsetzung in der öffentlichen Verwaltung

Strategisches Management hat seine Wurzeln nicht im öffentlichen Sektor, sondern im betriebswirtschaftlichen Bereich (Llewellyn und Tappin 2003). Es ist aufgrund der besonderen Rahmensetzungen in der öffentlichen Verwaltung davon auszugehen, dass deshalb Adaptionen geläufiger Strategiekonzepte erforderlich sein werden. Unternehmensstrategien werden unter anderem etwa, im Gegensatz zu politikbehafteten Strategieumsetzungen in öffentlichen Verwaltungsbetrieben, in der Öffentlichkeit weitgehend nicht wahrgenommen (Matheson 2009, S. 1148). Nachfolgend werden zunächst Merkmale des Strategieprozesses und der Strategieumsetzung aus dem betriebswirtschaftlichen Ursprungsfeld heraus betrachtet und dann, nach einer Kontextbeschreibung für Institutionen der öffentlichen Verwaltung, auf diese hin spezifiziert dargestellt.

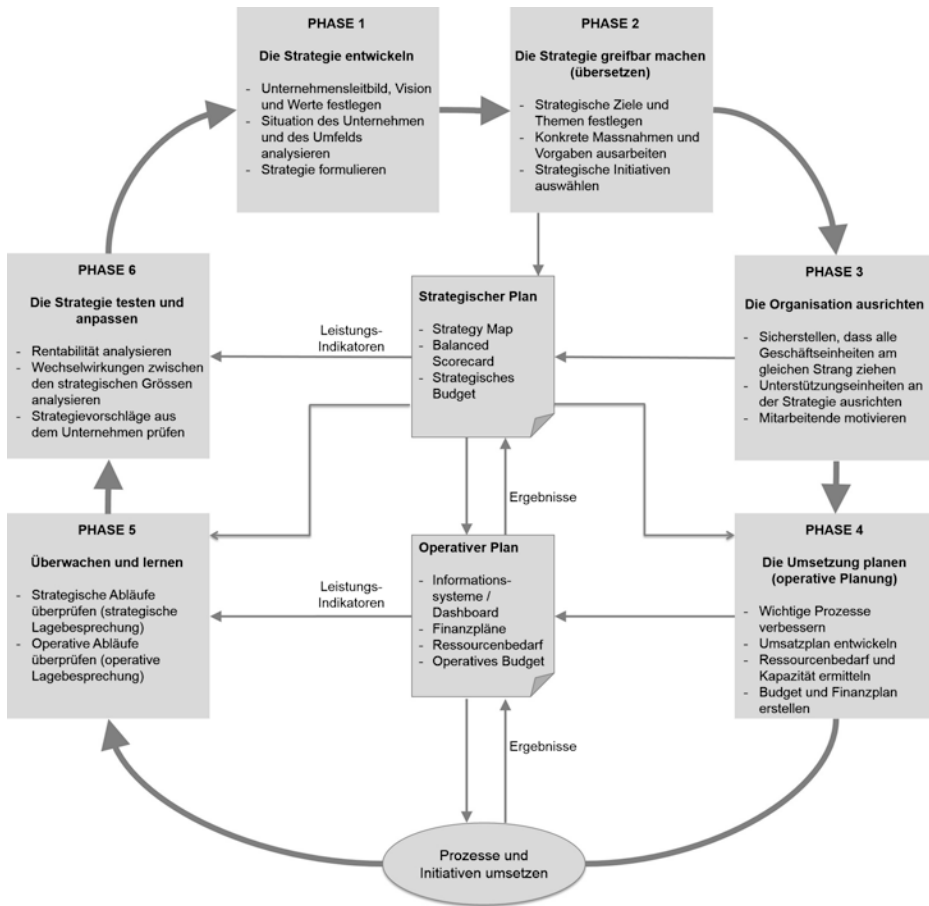
### 7.2.1 Strategieimplementierung im Strategieprozess

Damit eine Strategie tatsächlich umgesetzt werden kann, muss ein Unternehmen die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse aufweisen oder entwickeln. Das heißt, auf verschiedenen Ebenen (personell, informatorisch, technologisch etc.) werden unterschiedliche Fähigkeiten benötigt, damit eine Strategie innerhalb eines geordneten Prozesses umgesetzt werden kann (Parthasarthy 2007). Die Balanced Scorecard von Kaplan und Norton (1997) ist ein in der Praxis sehr populäres Strategiekonzept, das dieser Vielschichtigkeit durch definierte Perspektiven Rechnung trägt, welche als maßgeblich für eine erfolgreiche Strategieumsetzung gelten. Das Konzept legt, im Gegensatz zu den meisten anderen, eher planungsorientierten Strategieansätzen, seinen Schwerpunkt auf den Implementierungsaspekt von Strategien. Der entwickelte Scorecard-Ansatz soll zu einem ausgewogenen Verhältnis von finanziellen, kundenspezifischen, prozessualen und personellen strategischen Zielen führen. Die oftmals abstrakten Strategien werden mit diesem Konzept greifbarer und weniger komplex dargestellt. Dies erfolgt durch die Definition konkreter Messgrößen und Maßnahmen im Umsetzungszeitraum der Strategie, die aus den strategischen Zielen abgeleitet und überwacht werden. Der zugrunde liegende sechshasige Strategieprozess wird in Abb. 7.1 dargestellt.

Beim Balanced-Scorecard-Ansatz werden Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zugrunde gelegt, die in einen systemischen Kontext gebracht werden. Kompatibel mit diesem Vorgehen ist die Grundphilosophie des situativen Ansatzes der Organisationstheorie, die sich unter anderem auch in den Fit-Konzepten des Strategischen Managements wiederfindet. Der situative Ansatz versucht, die Zusammenhänge zwischen der Organisationsstruktur und dem Unternehmenserfolg systemisch abzubilden (Kühl 2015). Dabei spielen wechselseitige Abhängigkeiten und Einflussfaktoren eine bedeutsame Rolle. Die nachfolgende Abb. 7.2 zeigt, unter Aufgreifen der Idee des Kontingenzansatzes, die Rahmenbedingungen einer Organisation für die Strategieimplementierung auf, die als „Kontingenzfaktoren“ oder „Situationsvariablen“ bezeichnet werden. Innerhalb dieses Systems kann von unterschiedlich gestaltbaren Elementen ausgegangen werden, die einen positiven Effekt auf die Strategieumsetzung ausüben, sogenannte „Gestaltungsvariablen“.

### 7.2.2 Strategisches Führungskonzept der Schweizer Bundesverwaltung

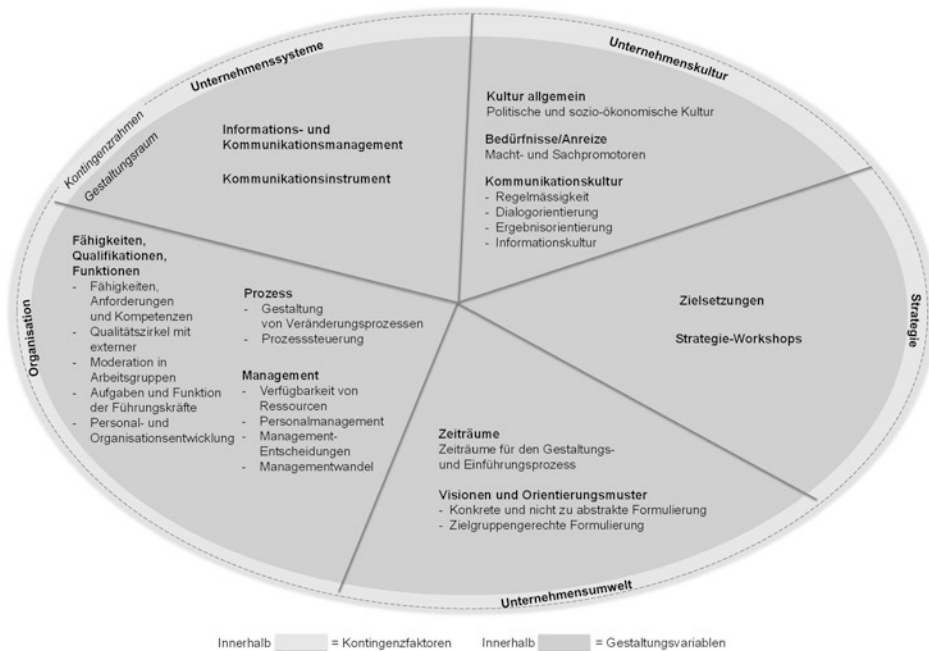
Die staatlichen Institutionen der Schweiz sind so etabliert, dass radikale Veränderungen kaum wirksam, respektive umgesetzt werden. Abrupte Regierungswechsel und Staatskrisen sind vor dem Hintergrund der hohen Stabilität des politischen Systems in der Vergangenheit auch für die Zukunft kaum zu erwarten und die Referendumsdemokratie fördert sehr effizient die Suche nach Konsens und Kompromiss zwischen den politischen Lagern. Das gesamte öffentliche System der Schweiz zeichnet sich durch Prozesse des beharrlichen Verfolgens und Umsetzens von Zielen und politikbasierten Strategien aus,



**Abb. 7.1** Strategieprozess als 6-Phasen-System. (Quelle: Kaplan und Norton 2009, S. 22)

die für Kontinuität und Langfristigkeit stehen. Deshalb sind Entscheidungen von Bundesrat und Parlament stark vergangenheitsgeprägt und wirken intensiver in die Zukunft hinein, als dies außerhalb der Schweiz der Fall ist (Bundeskanzlei 2016, S. 1111). Damit eine öffentliche Verwaltung unter diesen Rahmensetzungen strategisch geführt werden kann, müssen zunächst die Voraussetzungen auf der Metaebene geschaffen werden, das heisst, eine strategische Führungskonzeption ist zu definieren und zu etablieren (Bichsel 1994, S. 41). Diese umfasst das Führungsverhalten, Führungsinstrumente und die Führungsorganisation. Auf Bundesebene der Schweiz wurde deshalb das „Neue Führungsmodell für die Bundesverwaltung“ (NFB) eingeführt, das auf den spezifischen Kontext der Schweizer Staatsinstitutionen abgestimmt und durch die Kopplung von Zielvereinbarungen mit Leistungen und Finanzen gekennzeichnet ist. Diese Kopplung von politischen Aufträgen/Zielen mit konkreten Leistungen ist jedoch ein nicht ganz einfaches Unterfangen (Hunziker und Deloséa 2010, S. 23).





**Abb. 7.2** Kontingenzfaktoren und Gestaltungsvariablen im Kontext Strategieimplementierung. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.2.3 Strategieprozess in der öffentlichen Verwaltung

Innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen wird ein Strategieprozess benötigt, welcher der Organisation dazu verhilft, die vorhandenen Gestaltungsspielräume auszuschöpfen, nötige Veränderungen vorzunehmen und die beabsichtigten Wirkungen zu erzielen (Hunziker und Deloséa 2010, S. 13 f.). Dies muss mit einer fortlaufenden und proaktiven Anpassung an sich verändernde Rahmensetzungen und Anforderungen einhergehen. Der Strategieprozess in der öffentlichen Verwaltung verfolgt somit das Ziel, die Lücken zwischen dem politischen Auftrag und der konkreten Leistung zu schließen (Hunziker und Deloséa 2010, S. 14).

Zur Verwaltungserneuerung bedarf es bewusst gestalteter Veränderungsschritte bei Strategie, Strukturen, Prozessen und der Organisationskultur (Hunziker und Deloséa 2010, S. 16). Ein zentrales Problemfeld hierbei ist die Schaffung adäquater Anreize in der öffentlichen Verwaltung (De Bruijn 2002, S. 74), welche mit einer entsprechenden Ausgestaltung der strategischen Planung einhergehen muss. Die Strategieprozesse fokussieren klassischerweise auf die Finanzplanung und Budgetierung und weniger auf die Leistungen. In der Schweiz ist dem entgegengesetzt allerdings zunehmend ein Wechsel vom klassischen zum Budgetansatz kompatiblen Bürokratiemodell nach Max Weber hin zu neuen Managementmethoden mit stärkerer Kunden- und Bürgerorientierung erkennbar (Thom und Ritz 2008).



Mit dem Neuen Führungsmodell für die Bundesverwaltung soll dem entsprechend eine stärkere Ausrichtung der Finanzplanung und Budgetierung auf die Leistungen und, wo möglich, auf deren Wirkungen erfolgen (Bundeskanzlei 2016, S. 1112 f.). Mit diesem Modernisierungsansatz verbunden ist somit eine leistungsorientierte Anpassung von Strukturen, Prozessen und der Kultur (Thom und Ritz 2008).

## 7.2.4 Strategieumsetzung in der öffentlichen Verwaltung

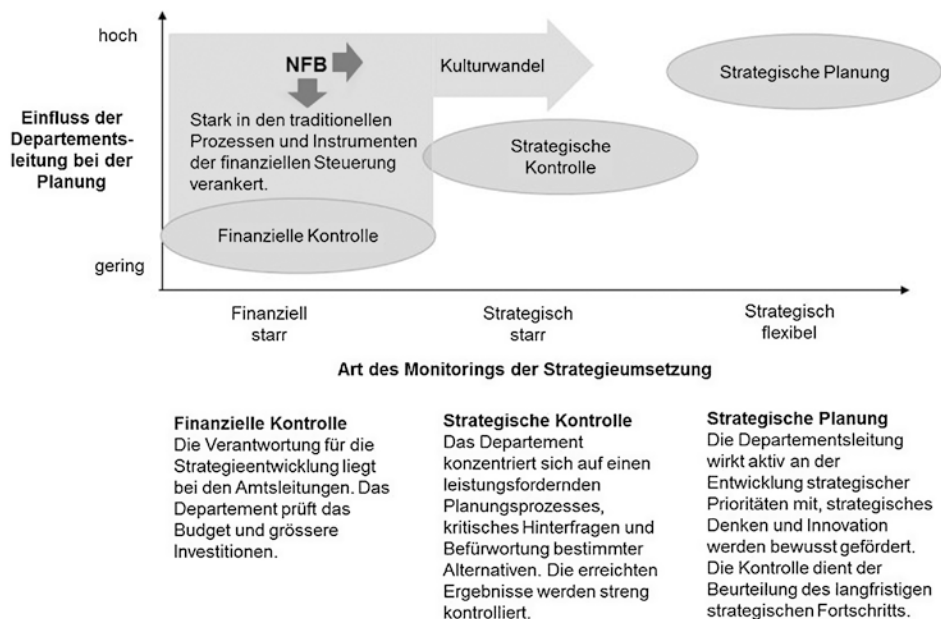
Strategieumsetzung erfolgt in der öffentlichen Verwaltung auf Basis eines übergeordneten, durch die Politik vorgegebenen Zielsystems (Kegelman 2007). Innerhalb der Verwaltung werden die definierten Zielvorgaben dann operationalisiert und es werden prozessuale und strukturelle Entwicklungen angestoßen. Die Strategieumsetzung findet also primär anhand von Zielvorgaben und darauf aufbauenden Steuerungs- und Kennzahlensystemen statt (Kegelman 2007). Im Rahmen eines leistungs- und kundenorientierten New Public Managements werden Führungsinstrumente, die an diesen quantitativen Vorgaben ansetzen, als besonders wichtig eingestuft. Führung heißt hier dann vor allem Management by Objectives. Über alle Ebenen hinweg werden dabei Umsetzungsmaßnahmen auf der Grundlage von strategischen Zielvorgaben und abgeleiteten Zielvereinbarungen für die gesamte Verwaltung bis hin zu den Aufgabenbereichen einzelner Mitarbeitender abgeleitet (Knappe 2010, S. 85 f.). Ergänzend werden übergreifend die Strukturen und Abläufe insgesamt effizienter, flexibler und somit auch kundenorientierter gestaltet. Ein weiteres wichtiges Umsetzungselement bei strategischen Veränderungen in der Verwaltung ist die Personal- und Organisationsentwicklung (Knappe 2010). Damit gewünschte Veränderungen umgesetzt werden können, muss das Personal adäquat und im Einklang mit den betrieblichen Erfordernissen befähigt werden.

Strategische Veränderungsprozesse werden im öffentlichen Sektor also durch eine gezielte Steuerung beeinflusst (Knappe 2010, S. 86). Diese Steuerung erfolgt hauptsächlich aus der Linie heraus über die in einen Planungszyklus eingebetteten Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden und über die Initiierung von Umsetzungsprojekten (Hunziker und Deloséa 2010, S. 117 ff.). Oft werden dabei softe Faktoren und Verhaltensaspekte vernachlässigt. Da aber eine Strategie, wenn sie wirken soll, immer auch mit einer bestimmten (neuen) Ausprägung von Werten und Verhaltensweisen verbunden ist (Hungenberg 2014), müssen die Führungskräfte diesem Aspekt über ein stimmiges Führungsverhalten, etwa über symbolisches Führungshandeln, Rechnung tragen. Den Mitarbeitenden müssen die Unsicherheiten im Veränderungsprozess genommen werden. Der beste Weg hierfür ist das Vorleben geforderter Verhaltensweisen durch die leitenden Führungskräfte, denen ein hoher Stellenwert im Transformationsprozess zukommt. Das Aufzeigen von Beweggründen für die beabsichtigten Änderungen und das Aussenden von Zuversicht in Bezug auf die Umsetzbarkeit und die positiven Wirkungen der strategischen Maßnahmen gehören hier mit dazu (Hunziker und Deloséa 2010, S. 122 ff.).

Einem Führungskonzept, das strategischen Wandel als Schnittstellenaufgabe zwischen politischer und organisationaler Steuerungsebene versteht, kommt somit eine große Bedeutung zu (Bichsel 1994; Hungenberg 2014; Thom und Ritz 2008; Johnson et al. 2005, 2011; Grünig und Kühn 2015). Die Implementierung einer Strategie sollte daher auf einem führungsweisenden Implementierungsplan basieren, der klare Rollen und Verantwortlichkeiten definiert, Ziele spezifiziert, erwartete Ergebnisse und Meilensteine festlegt, benötigte Ressourcen ausweist und die erforderlichen Kommunikations-, Führungs-, Überwachungs- und Anpassungsprozesse beschreibt (Thom und Ritz 2008, S. 58).

Bichsel (1994, S. 205 ff.) zeigt exemplarisch anhand einer Strategieumsetzung in der öffentlichen Verwaltung des Kantons Bern auf, wie ein solcher Implementierungsprozess in der Praxis real vonstatten gehen kann. Die Verwaltung des Kantons implementierte im Zeitraum 1987 bis 1992 eine neue strategische Führungskonzeption. Die Umsetzung erfolgte mittels eines umfassenden Reorganisationsprojekts, das in drei Sequenzen realisiert wurde: Voranalyse (10 Monate), Hauptphase (vier Jahre), Schlussphase (sieben Monate). Die Hauptphase wurde dabei in fünf verschiedene Teilprojektbereiche unterteilt, die die im oberen Abschnitt thematisierten Handlungsfelder im Grundsatz abdecken: Aufbauorganisation, Führungsinstrumente, Personal und Kaderentwicklung, Projekt „Dezentrale Verwaltung“ sowie mehrere Teilprojekte in den Direktionen.

Aktuell befinden sich das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) und die Eidgenössische Steuerverwaltung (ESTV) in einem gleichermaßen fundamentalen strategischen Wandel. Das EFD hat vom Parlament die Zielvorgabe erhalten, die Verwaltung wirtschaftlicher und wirksamer zu gestalten, den Bundeshaushalt besser zu steuern sowie eine ergebnisorientierte Verwaltungsführung und -kultur zu realisieren (Eidgenössisches Finanzdepartement 2016a). Die neue strategische Ausrichtung des Departements wird gemäß dem Konzept Neues Führungsmodell für die Bundesverwaltung (NFB) umgesetzt. Das EFD führt vor diesem Hintergrund eine strategische Planung ein, welche vorsieht, die Ämter auf strategischer Ebene einzubeziehen. Anhand eines strategischen Führungsdialogs zwischen den Departementsvorstehenden und den Amtsleitenden sollen strategische Schwerpunkte, Ziele und Handlungsoptionen besprochen werden. Durch konkrete Umsetzungsmaßnahmen wird beabsichtigt, das EFD und seine Ämter effizienter, wirtschaftlicher und besser steuerbar zu machen (Eidgenössisches Finanzdepartement 2016b). Die Strategieumsetzung auf Stufe EFD sieht auch eine kulturelle Veränderung vor, die die derzeit vor allem finanz- und stabilitätsgeprägte und wenig strategisch orientierte Kultur hin zu einer Organisationskultur verändern soll, die durch Flexibilität, Kundenorientierung und Strategiekompatibilität geprägt ist (vgl. Abb. 7.3). Die Strategieimplementierung auf der Stufe ESTV erfolgt zurzeit noch ohne definierten, kontextadäquaten Strategieprozess. Für den weiteren Auf- und Ausbau dieses Prozesses sollen durch die nachfolgend vorgestellte Analyse Gestaltungsvariablen und deren Optionen identifiziert werden, die für das Funktionieren der Strategieimplementierung in der ESTV maßgeblich sind.



**Abb. 7.3** Strategieumsetzungsprozess EFD. (Quelle: Eidgenössisches Finanzdepartement 2016b, S. 5)

## 7.3 Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung

Für die Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung ist es zentral zu wissen, welche Gestaltungselemente wie eingesetzt werden müssen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit der Strategieumsetzung zu erhöhen. Deshalb werden nachfolgend kontingenzorientierte Gestaltungsvariablen identifiziert und diese über erkenntnisbasierte Ausprägungsempfehlungen zu implementierungsorientierten strategischen Erfolgsfaktoren transformiert. Hierauf kann bei der fallbezogenen Betrachtung in Bezug auf die ESTV dann als Grundlage zurückgegriffen werden.

### 7.3.1 Gestaltungsvariablen

Innerhalb der vorgegebenen situativen Rahmenbedingungen (Kontingenzrahmen) gibt es mit Maßnahmen hinterlegbare und somit gestaltbare „Variablen“, welche dazu beitragen, eine Strategie erfolgreich umzusetzen. Bichsel (1994, S. 197 ff.) hebt in diesem Zusammenhang organisationsbezogen auf die Offenheit, Sensibilität und Selbstkritik der Führungskräfte sowie das Engagement, Interesse und Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden als gestaltbare Elemente ab. Er fokussiert also auf die personale und führungsseitige Dimension als erfolgskritische Variablen der Strategieimplementierung. In diesem

Sinne ist es für die Strategieumsetzung von besonderer Bedeutung, dass sich die Mitarbeitenden mit deren Zielen identifizieren, und dass im Umsetzungsprozess auf den Willen, die Fähigkeiten und das intendierte Verhalten abgehoben wird. Dies ist untrennbar auch mit einer Berücksichtigung und gegebenenfalls Veränderung der Unternehmenskultur verbunden, die jedoch deutlich schwieriger direkt beeinflussbar ist. Für die verhaltensbezogenen Aspekte sind vor allem eine abgestimmte Information und Kommunikation sowie Transparenz im Vorgehen von Bedeutung. Für die Umsetzung von Strategien ist ferner wichtig, frühzeitig Macht- und Sachpromotoren einzubinden und hinreichende Ressourcen bereitzustellen. All diese Gestaltungsfelder sind in Abhängigkeit vom spezifischen Organisationskontext bei der Strategieumsetzung zu bearbeiten. Durch richtig eruierte und stimmig festgelegte Ausprägungen der Gestaltungsvariablen werden die Variablen zu kontextabhängigen Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung.

### 7.3.2 Erfolgsfaktorenkonzept

Zu den gestaltbaren Faktoren einer Strategieumsetzung in der öffentlichen Verwaltung zählen, anknüpfend an die unterschiedenen Gestaltungsvariablen, nicht nur Bichsel (1994), sondern auch Klose-Diwo (2001) und Koch (2008) den Prozessablauf der Implementierung, das Management sowie die Fähigkeiten, Qualifikationen und Funktionen der Beteiligten. Ein erfolgsorientierter Prozess der Strategieumsetzung sollte als stetiger, länger dauernder Entwicklungs- und Lernprozess konzipiert werden. Zudem sollte er idealerweise so ausgerichtet sein, dass rasch wirksame und breit abgestützte Ergebnisse erzielt werden können, welche bereits frühzeitig einen persönlichen Nutzen für Führungskräfte und Mitarbeitende der Verwaltung generieren. Das Management muss hierfür genügend geeignete Mitarbeitende sowie finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Darüber hinaus muss strategischen Personalaspekten Rechnung getragen werden und die Personalstrategie in Abhängigkeit von der grundlegenden Positionierung der Verwaltung gegebenenfalls angepasst werden. Im Gestaltungsbereich der Fähigkeiten, Qualifikationen und Funktionen ist es wichtig, dass diese leitbild-, anforderungs- und kompetenzgerecht aufeinander abgestimmt werden. Die Mitarbeitenden müssen veränderungsfähig und -bereit sein. Um dies zu erreichen, müssen Führungspersonen ihre persönliche Verantwortung für die Strategieumsetzung wahrnehmen und die Mitarbeitenden individuell coachen, entwickeln und betreuen.

In Bezug auf die Unternehmenssysteme sind die Teilsysteme Information und Kommunikation maßgeblich. Das Informations- und Kommunikationsmanagement muss unterstützend im Sinne der Strategieumsetzung erfolgen. Dafür sind gezielte, offene und allgemein verständliche Informationen zum Wandlungsprozess bereitzustellen, sodass über die geschaffene Transparenz im Raume stehende Ängste der Verwaltungsmitarbeitenden reduziert werden. Informationen und Kommunikation sollten dabei nicht zu informal, sondern auch hinreichend formal ausgestaltet werden. Ein prozessorientiertes Informationsmanagementsystem sollte ferner allen Organisationsmitgliedern einen

zielgruppenbezogen abgestuften direkten Zugriff auf den Umsetzungsstand der Strategie geben. Als Kommunikationsinstrument scheint eine Balanced Scorecard im Besonderen hierfür geeignet. Sie erlaubt die Integration von Vision, Strategie, Zielvorgaben und Umsetzungsplanung inklusive Feedbackschlaufen in einer konsistenten Systematik.

Beim Gestaltungsfeld der Unternehmenskultur können die Kultur „im Allgemeinen“, die Bedürfnisse des Personals und die für die Mitarbeitenden gesetzten Anreize sowie die Kommunikationskultur als zu beeinflussende Teilfaktoren identifiziert werden. Im Vordergrund steht eine an der Strategie ausgerichtete Verwaltungskultur als Zielkonstrukt. Damit verbundener Skepsis und zu erwartenden Widerständen der Verwaltungsmitarbeitenden ist durch Konsensfindung und das Sichtbarmachen und berücksichtigen von individuellen Nutzenpotenzialen zu begegnen. Auch eine regelmäßige Kommunikation der intendierten Werte und der ergriffenen Maßnahmen ist zur Förderung der Akzeptanz für einen erforderlichen kulturellen Wandel wichtig.

Die Strategie selbst lässt sich in einem Perspektivenwechsel auch als situativ vorgegebene Rahmenbedingung der öffentlichen Verwaltung betrachten, welche durch die Art und Weise, wie strategische Zielsetzungen verfolgt und überprüft werden, maßgeblich rückbeeinflusst wird. Strategie-Workshops haben hierbei einen hohen Kommunikations- und Informationswert für die Beteiligten. Auch dabei können Missverständnisse, Vorurteile und Widerstände abgebaut und eventuelle Fehlentwicklungen bei der Strategieumsetzung korrigiert werden.

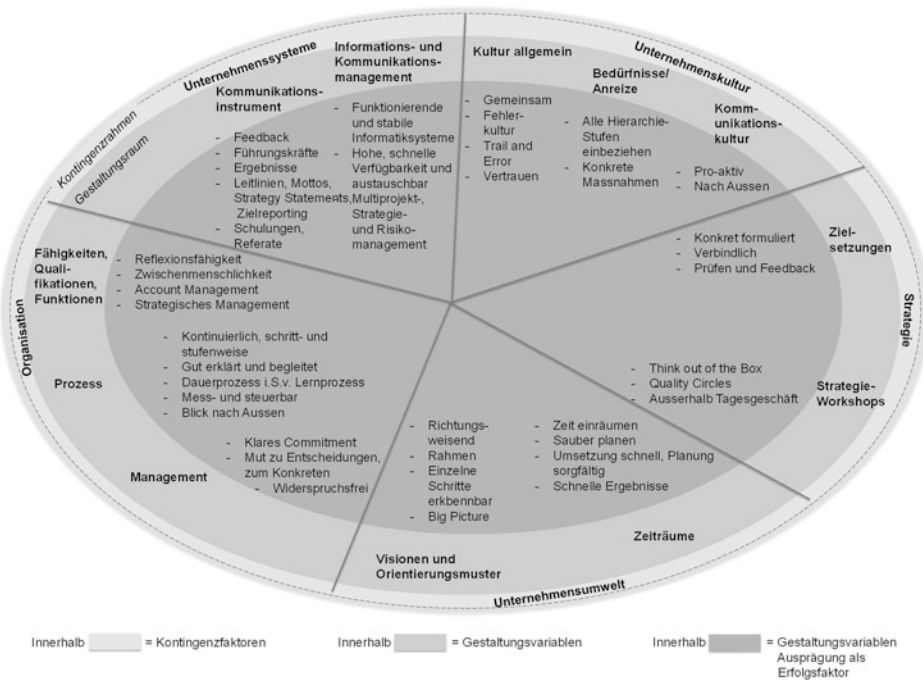
Auch bei der politisch und gesellschaftlich geprägten Unternehmensumwelt gibt es visionäre und zeitliche Rahmensetzungen und Orientierungsmuster, die individuelle, das heißt hier dezentrale Gestaltungsspielräume erlauben, deren Ausnutzung eine Umsetzung der Strategie positiv beeinflussen kann.

Die Abb. 7.4 zeigt ein vor dem Hintergrund der Erkenntnisse in der Literatur entwickeltes Erfolgsfaktorenkonzept für die Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung auf. Die Ausprägung der Gestaltungsvariablen hat so zu erfolgen, dass diese als Erfolgsfaktoren ihre positive Wirkung in Bezug auf die Umsetzung der Strategie entfalten können.

---

## 7.4 Empirische Erhebung

Das aus der Literatur abgeleitete idealtypische Erfolgsfaktorenkonzept wurde anhand einer empirischen Erhebung mit konkretem Fallbezug auf die ESTV hinterfragt. Die Datenerhebung erfolgte dabei mittels einer qualitativen Forschungsmethodik. Es wurde ein holistisches Vorgehen anhand einer Einzelfallstudienanalyse gewählt. Die Datenauswertung erfolgte auf der Grundlage einer qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse wurden durch Erkenntnisse im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung erweitert. Die Methodik und die Resultate der Ergebnisse werden im Folgenden eingehender vorgestellt.



**Abb. 7.4** Gestaltungsvariablen der Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung mit Ausprägung als Erfolgsfaktoren. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 7.4.1 Methodisches Vorgehen

Der Fokus bei der empirischen Analyse des Strategieimplementierungsprozesses war auf mögliche und intendierte Entwicklungen im Zeitablauf gerichtet. Es interessierte der Untersuchungsgegenstand „Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung“ in seiner Gesamtheit, das heißt inklusive aller relevanten Veränderungsvariablen wie Personen, Strukturen, soziale Ordnung oder auch Institutionen. Das empirische Forschungsdesign orientierte sich an den in Abb. 7.5 illustrierten Prozessschritten der qualitativen Forschung.

Auf der Basis eines Literatur-Reviews wurde das Grundverständnis zum strategischen Managementprozess und zum Teilschritt der erfolgreichen Strategieimplementierung in öffentlichen Verwaltungen erarbeitet. Darauf aufbauend konnten allgemeine gestaltungsbezogene Erfolgsfaktoren für den Sektor der öffentlichen Verwaltung abgeleitet werden. Deren konkrete Nutzungsmöglichkeiten für die ESTV wurden in Form einer Einzelfallstudienanalyse mit Experteninterviews in Kombination mit einer teilnehmenden Beobachtung empirisch erhoben.

Für die Datenerhebung ist mit zwei Samples gearbeitet worden, da zwei unterschiedliche Forschungsmethoden kombiniert zum Einsatz kamen. Die Auswahl der Samples erfolgte in Anlehnung an die plausibilitätsbasierten Vorgaben der ESTV, die die



**Abb. 7.5** Empirisches Forschungsdesign. (Quelle: In Anlehnung an Baur und Blasius 2014, S. 119 ff.)

Ergebnisse der Befragungen über das Forschungsziel hinausgehend noch für den weiteren Strategieprozess nutzen möchte. Für die Experteninterviews sind 21 in der ESTV beschäftigte Führungskräfte befragt worden, die einen starken Bezug zur Strategieimplementierungsthematik aufweisen konnten. Ausgewählt wurde das Management der ESTV mit den federführenden Umsetzungsverantwortlichen. Das Top-Management, das heißt die Geschäftsleitung der ESTV, wurde vollumfänglich einbezogen, da dieses die neue ESTV-Verwaltungsstrategie entwickelt hat. Die Geschäftsleitung besteht aus dem Amtsdirektor und vier Hauptabteilungsleitenden. Da der Strategieumsetzungsprozess top down erfolgen soll, sind für die Ermittlung fallspezifischer Ausprägungen der Erfolgsfaktoren auch sämtliche Führungspersonen bis und mit Stufe Abteilungsleitende interviewt worden. Die Unternehmensentwicklung und das Strategiemanagement gehören mit zum Direktionsstab der ESTV, weshalb zusätzlich der Leiter des Direktionsstabs sowie der Teamleiter des Strategiebereichs im Sample berücksichtigt wurden. Weiterhin wurde der Spezialist für die Kommunikation der ESTV im Sample in einer Doppelrolle eingebunden. Einerseits war er mit seinem Expertenwissen eine wichtige Quelle für die kommunikativen Aspekte der Strategieimplementierung, andererseits konnte er seine Sicht auf den Umsetzungsprozess als betroffener Mitarbeiter einbringen. Außerdem diente dieses Einzelinterview als Pretest für den Interviewleitfaden, der für die Erhebung erstellt wurde.

Das Interesse in den Interviews galt vordringlich der Beantwortung der Frage nach dem „Wie“ einer erfolgreichen Strategieumsetzung in der ESTV. Hierfür wurden offene



Interviewfragen ohne Antwortkategorien formuliert. Die Fragen sind, basierend auf den erhebungsleitenden Forschungsfragen, anhand konkreter Zielsetzungen präzisiert und ergänzt worden. Dies machte eine vertiefende Fragestellung in den Interviews leichter und strukturierter möglich. Die Interviewfragen zielten darauf ab, Meinungen, Verhaltensweisen, Einschätzungen, Bewertungen, Einstellungen oder Handlungen in Bezug auf die Implementierung von Strategien in Erfahrung zu bringen. Die Interviews sind demnach als offen und halb strukturiert kategorisierbar (Konrad 2011, S. 23).

Als zweite Erhebungsmethode ist angesichts der hohen Bedeutung verhaltensbezogener Aspekte für die Strategieumsetzung eine teilnehmende Beobachtung durch die in der ESTV tätige Mitverfasserin zum Einsatz gekommen. Diese eignet sich gut zur Analyse von sozialen Praktiken und Interaktionen (Baur und Blasius 2014, S. 56). Die Geschäftsleitung der ESTV führte erstmals einen Strategie-Workshop durch, welcher die Umsetzung der Strategie thematisierte, sodass sich diese Erhebungsmethode ergänzend zu den Interviews anbot. Beobachtet wurde dabei hauptsächlich das Engagement und Commitment der Workshop-Teilnehmenden. Bei der Entwicklung von Strategieumsetzungsmaßnahmen wurden in diesem Zusammenhang diverse Methoden getestet. Aufgrund der höheren persönlichen Betroffenheit, Offenheit und des ausgeprägteren Wunsches, sich selber einzubringen, hat sich dabei ein Kleingruppenansatz als erfolgreicher bewährt, als eine offene Diskussionsführung im Gesamtplenum.

Die aus den leitfadengestützten Experteninterviews erhobenen Daten wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Die Interviews wurden in einem wortgetreuen Transkriptionsverfahren verschriftlicht und die Textbausteine danach in Kategorien unterteilt. Anhand der Kategorien erfolgte die Codierung der Interviewinhalte und danach die eigentliche Auswertung der Ergebnisse. Die Kategorien wurden in einem letzten Schritt auch für die Darstellung und Aufbereitung der Ergebnisse verwendet. Da die herangezogenen Kategorien unter Verwendung des Erfolgsfaktorenkonzepts bereits detailliert umschrieben waren, erfolgte die Codierung im Analysetool atlas.ti anhand von definierten Suchkriterien mit manueller Prüfung der zu codierenden Textstellen und durch Aktivieren der Bestätigungsfunktion. Die Datenanalyse und -auswertung wurde in Anlehnung an die Empfehlungen von Höld (2009), Konrad (2011) und Kuckartz (2014) durchgeführt.

## 7.4.2 Ergebnisse

Es zeigte sich, dass dank des methodischen Vorgehens im ersten Strategie-Workshop der Geschäftsleitung der ESTV ein hohes Commitment zur Strategieumsetzung entstanden ist. Die vorgängig geführten Einzelinterviews sorgten für eine breite Diskussionsgrundlage und erwiesen sich als gute Vorbereitung auf den Strategieanlass. Im Workshop selbst waren die strategischen Themenschwerpunkte nicht fremd und konnten intensiv und sehr offen besprochen werden. Es stellte sich heraus, dass die Aufteilung in Kleingruppen zu je drei Personen zur vorbereitenden intensiven Diskussion der umzusetzenden Themen sehr effektiv war. In der zweiten Hälfte des Workshops wurde ein letztes Thema

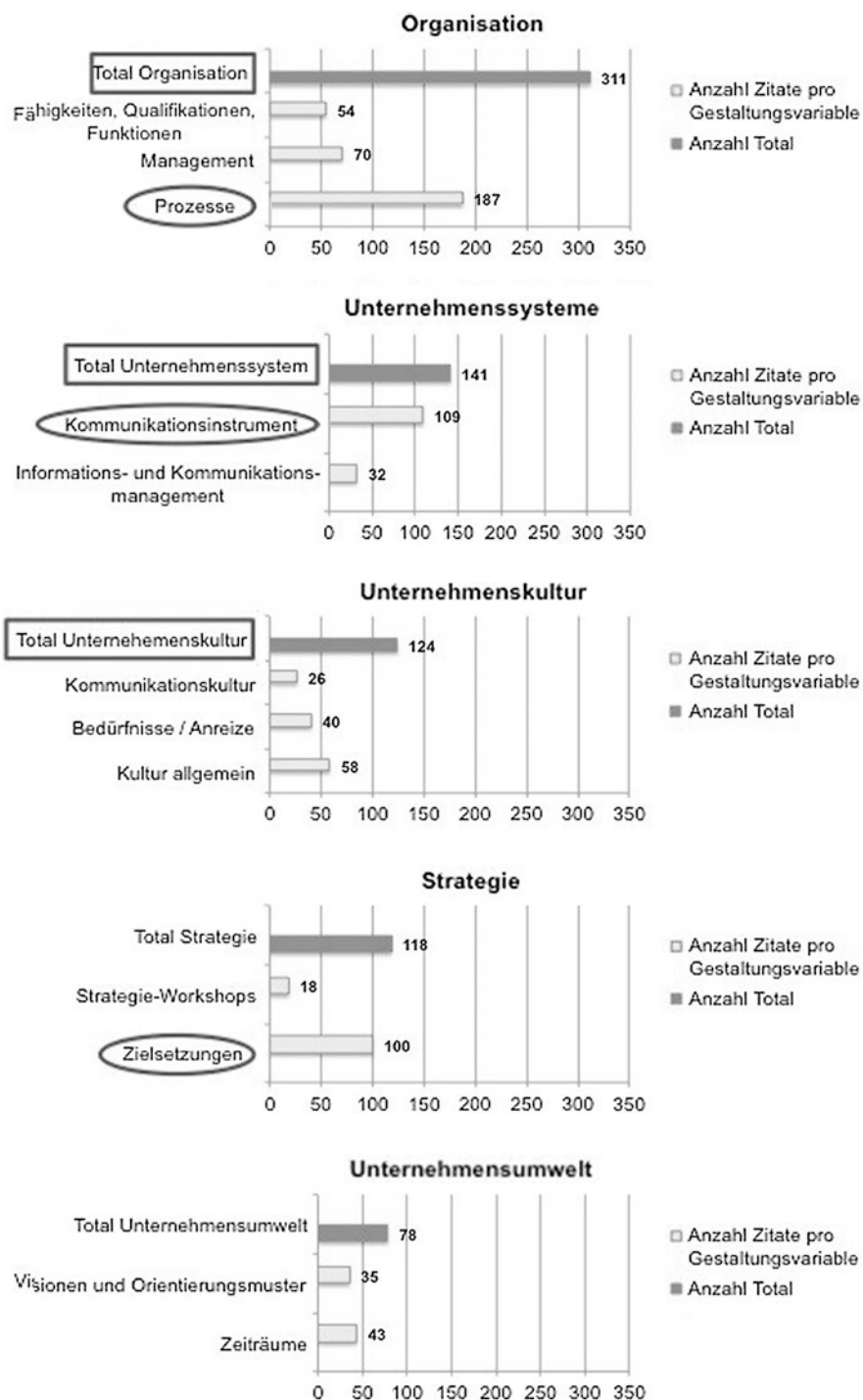


von Beginn weg im Plenum diskutiert, was im Vergleich zum vorherigen Vorgehen zu unstrukturierten und weniger zielorientierten Debatten führte.

Die Erkenntnisse zur erfolgreichen Strategieumsetzung aus den Experteninterviews sind summarisch extrahiert worden. Die Abb. 7.6 gibt einen Überblick, wie oft die einzelnen Variablen in den Interviews codiert wurden. Die drei Situationsvariablen Organisation, Unternehmenssysteme sowie Unternehmenskultur wurden am häufigsten angesprochen (in der Abb. 7.6 eckig umrandet). Hinsichtlich der Gestaltungsvariablen konnte eine andere quantitative Gewichtung festgestellt werden. Die drei meistzitierten Gestaltungsvariablen sind Prozesse, Kommunikationsinstrumente und Zielsetzungen (in der Abb. 7.6 umkreist). Daraus kann man ableiten, dass vor dem Hintergrund der geführten Interviews eine Priorisierung von Umsetzungsthemen wie folgt möglich ist: Als besonders relevant innerhalb der Organisation wird der eigentliche Implementierungsprozess wahrgenommen und innerhalb der Unternehmenssysteme kommt den Kommunikationsinstrumenten eine zentrale Rolle zu. Der Zielsetzung im Rahmen der Strategiefestlegung wird aber eine höhere Bedeutung als allen kulturellen Gestaltungsvariablen beigemessen. Vermutlich wird der Kontingenzfaktor Unternehmenskultur primär als gegebener Rahmen für die Strategieimplementierung wahrgenommen und die Probanden gehen davon aus, dass der Faktor Strategie im Bereich der Zielsetzungen einen größeren Gestaltungsspielraum mit stärkerer Hebelkraft zulässt. Bei den kulturellen Variablen sind Veränderungen bekannterweise schwieriger und vor allem mit langfristigem Wirkungshorizont zu gestalten.

Die empirische Analyse bestätigt das Gros der identifizierten möglichen Erfolgsfaktoren für eine Strategieumsetzung in der öffentlichen Verwaltung. Besonders hervorgehoben wurde in den Interviews die Wichtigkeit der Verbindung zwischen strategischer und operativer Ebene, zwischen denen oftmals eine große (strategische) Lücke besteht. Auf die wahrgenommene hohe Bedeutung der Zielorientierung wurde bereits hingewiesen. Diese wird im Gegensatz hierzu in theoretischen Beiträgen zur Strategieimplementierung weniger stark thematisiert. Eine weitere Relevanzabweichung zwischen theoretischem Erwartungshorizont und empirischem Ergebnis kann für den Themenblock der Führung attestiert werden. Letztere wird in der Literatur vor allem in Verbindung mit Kompetenzentwicklung und Verantwortungszuweisung als zentrale Erfolgsgröße gesehen. Bei den befragten Personen hingegen wurde dieser Aspekt als deutlich weniger relevant gewichtet, was aber eventuell auch mit der Samplebeschränkung auf Führungskräfte zusammenhängt. Auf der Grundlage einer Reflexion der theoretischen Analyse vor dem Hintergrund der Einschätzungen der Probanden zum Strategieimplementierungsprozess in der ESTV wurde ein Vorgehensschema zur Schließung der Lücke zwischen Strategie und operativem Betrieb in der öffentlichen Verwaltung abgeleitet, das in Abb. 7.7 dargestellt ist und das einen zielorientierten Führungsansatz in den Vordergrund stellt.

Basierend auf diesem Vorgehensschema, beziehungsweise den theoretisch-empirischen Gesamtergebnissen, wurde ein detaillierter Strategieumsetzungsprozess für die ESTV entwickelt. In der den Prozess zusammenfassenden Darstellung von Abb. 7.8 verbinden die groben Pfeile die einzelnen Implementierungsphasen miteinander. Die feinen Pfeile zeigen die beabsichtigten Ergebnisse und die stattfindenden Kommunikationsprozesse



**Abb. 7.6** Anzahl Zitate pro Kontingenzfaktor insgesamt und pro Gestaltungsvariable. (Quelle: Eigene Darstellung)

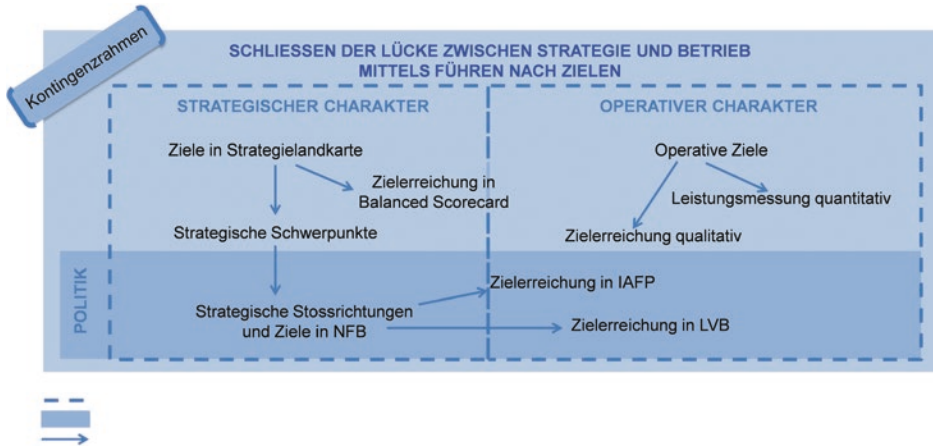


Abb. 7.7 Schließen der strategischen Lücke. (Quelle: Eigene Darstellung)

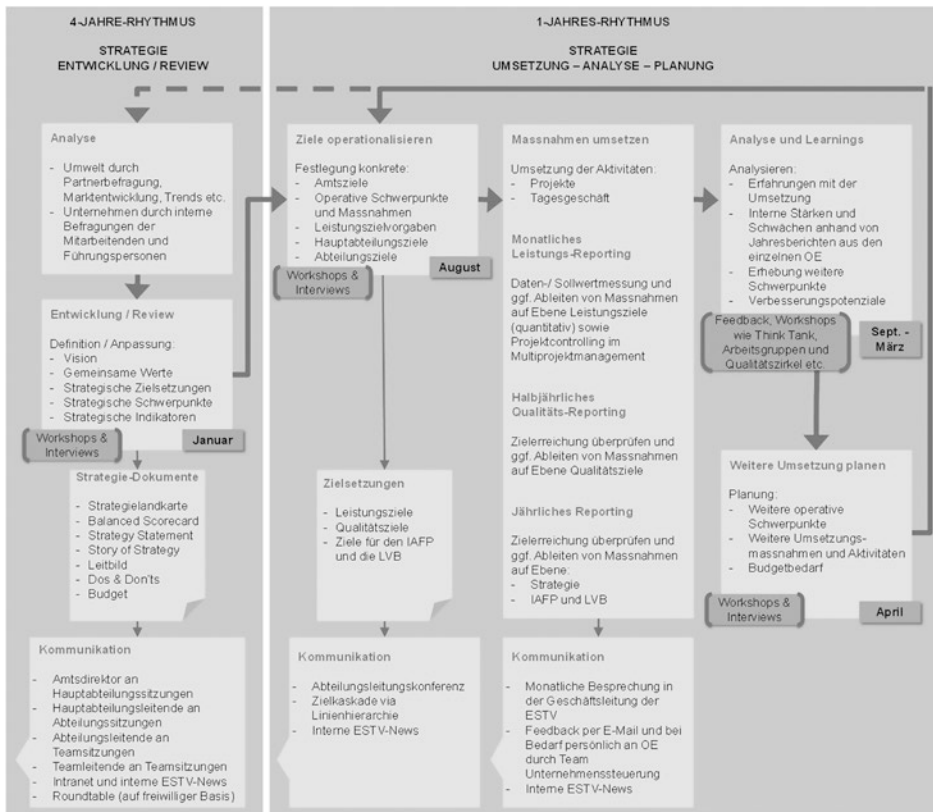


Abb. 7.8 Strategieumsetzungsprozess für die ESTV. (Quelle: Eigene Darstellung)

zwischen den Teilphasen auf. Die mit dunklerem Grau eingefärbten und umklammerten Elemente zeigen Methoden-Möglichkeiten auf.

Gemäß den empirischen Ergebnissen und deckungsgleicher Aussagen aus der Literatur sind die Zusammenarbeit und die Kommunikation von größter Bedeutung für den erfolgreichen Implementierungsprozess der Strategie. Daher fließen diese als separate Elemente in den abgebildeten Umsetzungsprozess mit ein. Es gibt auch deutliche Hinweise darauf, dass dem Prozess an sich in Relation zu den inhaltlichen Ergebnissen eine noch wichtigere Bedeutung zukommt als vermutet. Deshalb wurde dieser Strategieumsetzungsprozess für die ESTV auch möglichst detailliert, aber dennoch überschaubar modelliert. Der gesamte Prozess ist als zielorientierter Führungsprozess konzipiert und wird damit der Mehrheit der Aussagen der interviewten Führungskräfte gerecht, die dieses Führungsprinzip als für die ESTV wichtig und etabliert kennzeichneten. Zur Gewährleistung einer Einheitlichkeit und einer gewissen Standardisierung sollte der Prozess als wichtige Rahmensetzung zunächst top down festgelegt werden. Die Zielsetzungen werden dem entsprechend auch hierarchisch und kaskadenartig auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen. Weiter bestätigte die Mehrheit der interviewten Kaderleute, dass ein schrittweises Vorgehen, beziehungsweise stufenweise Veränderungen, sinnvoll sind. Anhand eines zweigeteilten Strategieumsetzungsprozesses können alle vier Jahre die größeren Schritte festgelegt und überdacht und jährlich kleinere Veränderungsziele und Veränderungsschritte geplant und umgesetzt werden. So kann auch dem stark auf das Tagesgeschäft ausgerichteten Arbeiten in der ESTV Rechnung getragen und einem Ausufern der strategischen Lücke entgegengewirkt werden. Die im jährlichen Umsetzungsprozess gewonnenen Erfahrungen und Learnings fließen alle vier Jahre als Rückschau in die strategische Analyse ein und können Anpassungen bei der Umsetzung nach sich ziehen. Diese zeitliche Taktung scheint dem im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen deutlich stabileren Rahmen einer öffentlichen Verwaltung angemessen zu sein. Entsprechend der Hauptaussagen der interviewten Personen ist eine Partizipation im Bereich der eigenen Abteilungsziele und gegebenenfalls auch auf Stufe der Hauptabteilungszielsetzungen erwünscht. Nicht einig sind sich die Führungskräfte aber, ob in der ESTV überhaupt von einer „Strategie“ gesprochen werden soll, oder ob nicht viel mehr der kulturkonformere Begriff der „Zielvorgabe“ zur Prozessbeschreibung geeigneter wäre. In Bezug auf den mit dem strategischen Veränderungsprozess intendierten kulturellen Wandel scheint dies bemerkenswert und signalisiert auch einen vertiefenden Diskussionsbedarf zum Strategieverständnis des ESTV-Kaders. Alle Befragten waren sich aber darin einig, dass die in Strategien zum Ausdruck kommenden übergeordneten Vorgaben notwendig sind und von der Amtsleitung top down heruntergebrochen werden müssen.

Die empirische Untersuchung hat ferner ergeben, dass die Strategie der Organisation, respektive die mit ihr verfolgten Zielsetzungen, von allen Mitarbeitenden verstanden werden muss. Diese Erkenntnis deckt sich mit den entsprechenden Feststellungen in der Literatur. Damit in der Organisation ein breit verankertes Strategieverständnis entwickelt werden kann, das die Strategieumsetzung fördert, scheint die Schaffung einer (Anlauf-)

Stelle sinnvoll, welche sich mit dem strategischen Management der Verwaltungsorganisation befasst. Diese empirische Erkenntnis wird auch aus der Literatur heraus unterstützt.

Über diese ESTV-Umsetzungsprozessdarstellung hinausgehend lassen sich die identifizierten und bestätigten Gestaltungsvariablen sowie deren idealtypische Ausprägungen als Erfolgsfaktoren strukturiert, wie in Tab. 7.1 angeführt, zusammenfassen.

**Tab. 7.1** Erfolgsfaktoren für die Strategieumsetzung in der ESTV. (Quelle: Eigene Darstellung)

Nr	Gestaltungsvariable	Beschreibung des Erfolgsfaktors (idealtypische Ausprägung)
1.	Amtsleiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Klares Commitment für die Strategie</li> <li>– Klare Vorgaben und Handlungsspielräume</li> <li>– Klare Zielvorgaben und Anforderungen</li> <li>– Fehler- und Trial-and-Error-Kultur begünstigen</li> <li>– Vertrauenskultur und Dialog fördern</li> <li>– Begeisterung auslösen</li> </ul>
2.	Geschäftsleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gemeinsames Verständnis der Strategie</li> <li>– Gemeinsamer Wille zur Strategieumsetzung</li> <li>– Positive Kommunikation der Strategie</li> <li>– Fähigkeit, die abstrakte Strategie in die operative Tätigkeit zu übersetzen</li> <li>– Strategischen Ziele bis in operative Zielvorgaben herunterbrechen bzw. konkretisieren</li> </ul>
3.	Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reflexionsfähigkeit, Ergebnis- bzw. Wirkungsorientierung</li> <li>– Entwicklung von strategischem Know-how für vorausschauende Organisationsführung</li> <li>– Kommunikationskompetenzen stärken, damit Begeisterung für die Veränderung erweckt werden kann</li> </ul>
4.	Strategisches Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Coaching-Funktion und Methodenkompetenzen in den Bereichen Strategie-, Change- und Projektmanagement</li> <li>– Systematische Planung der Veränderungen</li> </ul>
5.	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Packende und mitreißende, zielgruppengerechte Sprache</li> <li>– Kommunikationskonzept mit zeitlicher Planung der zu kommunizierenden Inhalte</li> <li>– Regelungen in Form von Dos und Don'ts festhalten</li> <li>– Kommunikation nach innen und nach außen</li> </ul>
6.	Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dynamische und flexible, veränderungswillige Kultur entwickeln</li> <li>– Kultur des gemeinsamen „am selben Strang ziehen“ schaffen</li> <li>– Wertschätzende Kultur</li> </ul>
7.	IT-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine adäquate und schnelle IT-Infrastruktur, welche die Datensammlung und -auswertung ermöglicht</li> <li>– Dynamische Messung von Erfolgsfaktoren bzw. -indikatoren</li> </ul>
8.	Anreize und Bedürfnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Flexible Arbeitsmodelle wie Jobsharing</li> <li>– Verschiedene Karrieremöglichkeiten, wie Fach- und Führungskarriere mit entsprechend angepasstem Entlohnungs-System</li> </ul>

## 7.5 Fazit und Ausblick

Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Ergebnisse in Form von Erfolgsfaktoren für die Strategieimplementierung in der öffentlichen Verwaltung allgemein sowie für die ESTV im Speziellen bieten Potenzial für einen Praxistest in der konkreten Umsetzungssituation. Das vorgeschlagene Strategieimplementierungsmodell kann in den weiteren Auf- und Ausbau des Strategischen Managements der ESTV durch die Geschäftsleitung einfließen.

Denkbar wäre ein Einsatz des Strategieumsetzungsmodells im Pilotversuch, in dem sich weitere Optimierungsmöglichkeiten im Echtbetrieb zeigen könnten. Dies würde mit einer Konkretisierung des Modells in zeitlicher Hinsicht einhergehen. Weiterhin müsste man ergänzend definieren, welche Verantwortlichkeiten pro Schritt erforderlich sind. In einem weiteren Teilschritt könnte die Strategie mit dem Finanz- und Budgetierungsprozess enger verknüpft werden. Dies würde eine Realisierung im Rahmen eines ersten Jahreszyklus erlauben. Durch ein Rahmendokument mit Dos und Don'ts für die in die Umsetzung involvierten Führungskräfte und Mitarbeitenden würde eine klarere und verständlichere strategische Ausrichtung gefördert. Darauf aufbauend könnte ein Kommunikationskonzept erstellt werden, das die Kommunikation der Strategie nach innen und außen zum Gegenstand hat.

Über den Anwendungsfall ESTV hinausgehend können die entwickelten Modelle und Schemata, trotz der casebezogenen inhaltlichen und methodischen Einschränkungen, als Ausgangspunkt bei der Strategieumsetzungsplanung auch für andere öffentliche Verwaltungseinheiten von Interesse sein, da sich die Gegebenheiten in der Praxis wohl vielfach ähneln. Das Erfolgsfaktorenkonzept und das entwickelte Ablaufschema für eine erfolgreiche Strategieimplementierung bieten noch hinreichend Potenzial für eine situative Anpassung auf spezifische Gegebenheiten anderer Verwaltungsorganisationen in Bezug auf Größe, Aufgabenstellung, zeitliche Bedarfe etc.

Eine weitere Sensibilisierung bei den Führungskräften für die Bedeutung der eigenen Person und des eigenen Führungsverhaltens für eine erfolgreiche Strategieumsetzung scheint weiterhin noch sehr wichtig zu sein. In diesem Sinne gilt auch im Jahr 2017 noch die in 2001 von Kaplan und Norton erfolgte Feststellung uneingeschränkt weiter (Kaplan und Norton 2001, S. 311):

Letzten Endes hängt die Fähigkeit, eine strategiefokussierte Organisation zu schaffen, weniger von den strukturellen und gestaltungsorientierten Themen ab, sondern vielmehr vom Führungsstil der verantwortlichen Führungskraft. Die Führung schafft das Klima des Wandels, sie hat die Vision, die die Richtung des Wandels bestimmt. Sie gestaltet den Prozess zur Förderung der Kommunikation, der interaktiven Diskussionen und des Lernens zur Strategieumsetzung.



## Literatur

- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch zu Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Bichsel, T. (1994). *Die strategische Führung der öffentlichen Verwaltung. Grundzüge eines Verfahrens zur Bestimmung und Einführung einer strategischen Führungskonzeption*. Chur: Rüegger.
- Bundeskanzlei. (Hrsg.). (2016). *Botschaft zur Legislaturplanung 2015–2019*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- De Bruijn, H. (2002). *Managing performance in the public sector*. London: Routledge.
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (Hrsg.). (2016a). *Strategische Planung im EFD*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (Hrsg.). (2016b). *Strategische Planung im Eidgenössischen Finanzdepartement*. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2015). *The strategy planning process*. Berlin: Springer.
- Heesen, B. (2016). *Effective strategy execution, management for professionals*. Berlin: Springer.
- Hilgers, D. (2008). *Performance management* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Anwendungen* (2., überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Gabler & GWV Fachverlage.
- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen* (8. Aufl.). Nürnberg: Springer Gabler.
- Hunziker, A., & Deloséa, E. (2010). *Strategisches Public Management. In zehn Schritten zur Balance zwischen Bewahren und Verändern in der öffentlichen Verwaltung* (1. Aufl.). Bern: Haupt.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy* (7. Aufl.). Essex: Pearson Education.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung* (9., aktualisierte Aufl.). München: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Die Strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Der effektive Strategieprozess. Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Kegelman, J. (2007). *New public Management: Möglichkeiten und Grenzen des neuen Steuerungsmodells* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag (Stadtforschung aktuell).
- Klose-Diwo, K. (2001). *Führungskompetenz. Ein Praxisleitfaden für den öffentlichen Sektor*. Bern: Haupt.
- Knappe, R. (2010). *Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Koch, R. (2008). *Strategischer Wandel des Managements öffentlicher Dienste* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Konrad, K. (2011). *Mündliche und schriftliche Befragung. Ein Lehrbuch*. Landau: Empirische Pädagogik e. V.
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kühl, S. (2015). *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the public sector: Management in the wilderness. *Journal of Management Studies*, 40, 955–982. doi:[10.1111/1467-6486.00366](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00366).

- Lorig, W. H., Czerwick, E., & Treutner, E. (Hrsg.). (2009). *Die öffentliche Verwaltung in der Demokratie der Bundesrepublik Deutschland* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag (VS research Theorie und Praxis der öffentlichen Verwaltung).
- Matheson, C. (2009). Understanding the policy process: The work of Henry Mintzberg. *Public Administration Review*, 69, 1148–1161. doi:[10.1111/j.1540-6210.2009.02072.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02072.x).
- Nandakumar, M. K., Jharkharia, S., & Nair, A. S. (Hrsg.). (2014). *Organisational flexibility and competitiveness*. New Delhi: Springer.
- Parthasarthy, R. (2007). *Fundamentals of strategic management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Thom, N., & Ritz, A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler & GWV Fachverlage.
- Vrdoljak Raguz, I., Podrug, N., & Jelenc, L. (2016). *Neostrategic management. An international perspective on trends and challenges*. Cham: Springer.



Eric Postler und Jochen Schellinger

### Zusammenfassung

Innovationen und Krisen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur üblicherweise losgelöst voneinander behandelt, wobei Innovationen mit Begriffen wie „Neuheit“ oder „Wachstum“ in einen positiven Zusammenhang gebracht werden, während man Krisen dem entgegenstehend mit „Insolvenz“ und „Rückgang“ negativ assoziiert. Unternehmen, die sich in einer Krise befinden, stehen vor der Herausforderung, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Der Open Innovation-Ansatz kann dabei als Innovationskonzept eine wichtige Rolle spielen. Das Konzept geht auf (Chesbrough, Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, 2003) zurück und befasst sich mit der Integrationsmöglichkeit externer Quellen in den Innovationsprozess, um Innovationsvorhaben effektiver, effizienter und kostengünstiger umsetzen. Dies kann in einer Krise einen wichtigen Beitrag zur Initiierung und Bewältigung erforderlicher Veränderungen leisten. Der vorliegende Beitrag hat die Untersuchung der Anwendung von Open Innovation-Ansätzen in schweizerischen Unternehmen der Energiebranche im Krisenkontext zum Gegenstand. Ergebnisse einer umfassenden Analyse auf der Basis von qualitativen Expertenbefragungen sind die Identifikation von Herausforderungen und von Implementierungsmöglichkeiten für ein „offenes“ Innovationsmanagement in kritischen Phasen der Unternehmensentwicklung.

---

E. Postler (✉)  
Bern, Schweiz  
E-Mail: [eric.postler@gmail.com](mailto:eric.postler@gmail.com)

J. Schellinger  
Masterstudiengang Business Administration, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: [jochen.schellinger@bfh.ch](mailto:jochen.schellinger@bfh.ch)

## 8.1 Einleitung und Zielsetzung

Innovationen und Krisen scheinen auf den ersten Blick nicht viel gemein miteinander zu haben, verbindet man doch Innovationen mit Neuerungen, Fortschritt und Wachstum, während man Krisen mit finanziellen Engpässen, Schrumpfung und Erfolgseinbrüchen korrespondiert. Deshalb werden diese beiden Themenstellungen in der Betriebswirtschaftslehre in der Regel getrennt voneinander betrachtet. Unternehmen, die sich in einer Krise befinden, stehen vor großen Herausforderungen, da das langfristige Überleben des Unternehmens gefährdet ist und sichergestellt werden muss. Dabei können Innovationen als „Lebenselixier“ wirken, das das Unternehmen auf einen neuen Erfolgskurs bringt und den Untergang abwendet. Deshalb sollten sich Unternehmen sowohl im Sinne einer Krisenprävention und -vorbereitung als auch zur Krisenbewältigung mit diesem unternehmerischen Kernprozess frühzeitig auseinandersetzen und adäquate, das heißt krisentaugliche Innovationskonzepte zur richtigen Zeit zur Anwendung bringen.

Im Kontext Krise und Innovation sind zwei prominente Beispiele aus der Wirtschaftspraxis bekannt: IBM entwickelte den ersten PC in den 80er Jahren erst, als das Unternehmen kurz vor dem Bankrott stand. Nintendo brachte die Wii-Spielekonsole als Erfolgsprodukt ebenfalls erst kurz vor dem finanziellen Ruin auf den Markt (Ernst 2010, S. 22). Bei beiden Unternehmen erwiesen sich die Krisensituation und der damit verbundene Gestaltungsdruck als Innovationsturbo, beziehungsweise waren bahnbrechende Innovationen der Schlüssel zur Krisenbewältigung. In diesem Sinne beinhaltet eine Krise einerseits die Chance, Innovationsschübe zu realisieren, die sonst nicht möglich wären, während andererseits Innovationen auch das Potenzial haben, die Krise als solche ins Positive umzukehren.

Der schweizerische Energiesektor sieht sich aktuell mit starken Veränderungen konfrontiert, die durchaus als „krisenhaft“ charakterisierbar sind. Klimawandel und Energiewende, Überkapazitäten bei den Stromkraftwerken, der Marktpreisverfall an den öffentlichen Strombörsen, Wechselkursnachteile sowie die durch den EU-Binnenmarkt getriebene Liberalisierung des Energiesektors sind Hauptherausforderungen, denen sich die Energiebranche derzeit stellen muss. So zwingt etwa die zunehmende Öffnung des Energiemarktes aufgrund der damit auch verbundenen Wahlfreiheit der Stromabnehmer hinsichtlich ihres Stromlieferanten die etablierten Schweizer Energieunternehmen dazu, neue und attraktive Produkte anzubieten (Swisslectric 2016), da ab 2018 nicht nur Großabnehmer, sondern auch Endkonsumenten in der Schweiz den Lieferanten frei wählen können. Die Energieversorger müssen nun neu auch aktiv um ihre Privatkunden werben (AdWired 2015) und der Handlungsdruck für die Stromanbieter nimmt weiter zu.

Mit marktbezogenen Innovationen haben die Energieunternehmen die Chance, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren und die Branchenkrise nicht zur eigenen existenziellen Krise werden zu lassen. Allerdings stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, dies mit zunehmend knapper werdenden Ressourcen realisieren zu müssen, sodass

Kennzahlen zur Steuerung immer wichtiger werden. In Bezug auf die erforderlichen Innovationen rücken vor allem die Kontrollgrößen „Time-to-Market“, „Fit-to-Market“, „Cost-to-Market“ sowie „New-to Market“ in den Vordergrund (Leimeister 2012, S. 384 ff.). Ein Unternehmen kann es sich insbesondere in einer Krise nicht leisten, große Innovationsinvestitionen zu tätigen, die sich anschließend nicht am Markt auszahlen oder die Bedürfnisse der Kunden nicht befriedigen. Anknüpfungspunkte, um diese Gefahren einzudämmen bietet der Open Innovation-Ansatz nach Chesbrough (2003). Das Konzept sieht eine systematische Integration externer Quellen in den Innovationsprozess vor, um dessen Effektivität und Effizienz zu erhöhen. Der Ansatz ist für krisenbehaftete Energieunternehmen sehr interessant, da sowohl die Nähe zu den Kunden erhöht wird, als auch die Kosten sowie die Prozessgeschwindigkeit verbessert werden können (Ernst 2010, S. 22 f.). Die Integration externer Quellen in den gesamten Innovationsprozess stellt die Unternehmen allerdings vor besondere Herausforderungen, da vor allem in Krisenzeiten jeder grundlegende, und in diesem Falle auch außenwirksame Veränderungsschritt gut überlegt sein muss.

Vor diesem Hintergrund war es Ziel der durchgeführten konzeptionellen und empirischen Analyse herauszufinden, ob und wie der Open Innovation-Ansatz Unternehmen dabei helfen kann, eine Krise zu überwinden. Zudem ist untersucht worden, wie dieser Ansatz in Unternehmen im Krisenkontext implementiert werden kann. Aus den Erkenntnissen der Untersuchung konnten spezifische Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Anwendung des Open Innovation-Ansatzes in einer Krise abgeleitet werden. Konkret wurden folgende fünf Hauptfragestellungen behandelt, deren Klärung anschließend erfolgt:

1. Wird heute der Open Innovation-Ansatz in der Energiebranche angewendet?
2. Welche Herausforderungen bestehen für Unternehmen in der Krise bei der Integration unternehmensfremder Personen in den gesamten Innovationsprozess?
3. Ist der Open Innovation-Ansatz eine geeignete Methode zum Einsatz in der Krise und wie können unternehmensfremde Ressourcen dann in den Innovationsprozess integriert werden?
4. Welche Vorteile hat der Open Innovation-Ansatz gegenüber anderen Innovationsmethoden in der Krise?
5. Welche Handlungsempfehlungen können abgeleitet werden, um den Open Innovation-Ansatz in der Krise anzuwenden?

---

## 8.2 Grundlagen des Krisen- und Innovationsmanagements

In diesem Kapitel geht es um die Klärung des theoretischen und begrifflichen Rahmens für das Krisen- und Innovationsmanagement in Unternehmen, der für ein Gesamtverständnis von Open Innovation in der Krise von Bedeutung sind.

## 8.2.1 Krisenmanagement

- „Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ Max Frisch (1911–1991).

### 8.2.1.1 Krisenbegriff

Der Begriff „Krise“ stammt vom altgriechischen Wort „krisis“ ab und steht wörtlich für „Entscheidung“, respektive „entscheidende Wendung“ (Bibliographisches Institut GmbH 2015). Krisen sind demnach kein rein wirtschaftliches Phänomen, sondern kontextabhängig und von genereller Natur, sodass sich neben der Ökonomie auch eine Reihe anderer Disziplinen wie etwa die Soziologie, die Psychologie, die Ökologie oder die Medizin mit Krisen beschäftigen. Dies erklärt die sehr vielfältige definitorische Abgrenzung des Begriffs „Krise“ in der Literatur. Nicht nur Disziplin übergreifend fehlt es an einer einheitlichen Definition, sondern auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaften. Ein prominenter und immer wieder als Referenzpunkt herangezogener Definitionsansatz ist allerdings die Krisenkennzeichnung von Joseph Schumpeter, der diese in engem Zusammenhang mit Innovationsprozessen in Volkswirtschaften sieht: Wer nicht innovativ ist, wird von innovativen Unternehmen verdrängt und scheidet über kurz oder lang aus dem Markt aus. Er spricht im Kontext einer Krise aus Sicht des betroffenen Unternehmens von Rückschlägen und Gegenbewegungen zur wirtschaftlichen Entwicklung und von der Vernichtung von Werten, welche die Kontinuität des Wachstumsplans eines Unternehmens unterbrechen (Schumpeter et al. 2006, S. 414 ff.).

Deutlich detaillierter ist die im deutschen Sprachraum sehr verbreitete Krisencharakterisierung von Krystek (1987), die auch als Basis für die nachfolgenden Ausführungen herangezogen wird. Eine Krise wird nach Krystek (1987) wie folgt definiert:

- Unternehmungskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen (Krystek 1987, S. 6 f.).

Der in dieser Definition verwendete Ausdruck „ambivalenter Ausgang“ verweist darauf, dass es sich bei einer Krise nicht nur um ein Risiko, sondern auch um eine Chance für ein Unternehmen handeln kann. Das spricht vor dem Hintergrund der vorangegangenen Ausführungen für eine Verwendung dieser Kennzeichnung in Verbindung mit einer Integration der beiden Themenfelder Krise und Innovation aus einer zweiseitigen Chancensperspektive heraus.

### 8.2.1.2 Krisenarten

In der Literatur werden phasenbezogen verschiedene Krisenarten unterschieden. Ein sehr bekanntes Phasenmodell wurde von Müller (1986) entwickelt. Er unterscheidet in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht zwischen „strategischer Krise“, „Erfolgskrise“ (operative Krise) und „Liquiditätskrise“, die jeweils spezifische Merkmale und Gestaltungsoptionen umfassen.

#### *Strategische Krise*

Bei einer strategischen Krise handelt es sich um eine sehr frühe Form der Krise, in welcher der Aufbau und die Verfügbarkeit mittel- und langfristiger Erfolgspotenziale einer Unternehmung ernsthaft gefährdet sind. Da aus den Erfolgspotenzialen eines Unternehmens Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern generiert werden, und diese den mittel- und langfristigen Wertzuwachs sicherstellen, kommt ihnen eine zentrale Bedeutung für die Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu (Welsch 2010, S. 19).

#### *Erfolgskrise*

Bei der Erfolgskrise werden, im Gegensatz zur strategischen Krise, bereits die Ergebnisse nicht mehr erreicht. Dies zeigt sich zum Beispiel an dem Verfehlen von Umsatz-, Gewinn- oder Rentabilitätszielen. Es können hier auch schon operative Verluste erwirtschaftet werden, die zu einer Unterbilanz führen (Welsch 2010, S. 20).

#### *Liquiditätskrise*

Kann eine Erfolgskrise nicht bewältigt werden, so kommt es über kurz oder lang im Unternehmen zu einer Liquiditätskrise, die eine ernsthafte Gefahr der Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit beinhaltet (Welsch 2010, S. 20). Die Nichtbewältigung einer Liquiditätskrise mündet in die Insolvenz des Unternehmens.

Ein ebenfalls bekanntes und sehr ähnliches Phasenmodell wurde von Krystek (1987) konzipiert. Er unterscheidet gleichgerichtet die vier Krisenarten potenzielle Krise, latente Krise, akute und beherrschbare Krise sowie akute und nicht beherrschbare Krise.

### 8.2.1.3 Krisenmanagement

Der Begriff „Krisenmanagement“ befasst sich mit der konkreten Krisenbewältigung in Unternehmen durch das Treffen relevanter Entscheidungen und die Umsetzung von Maßnahmen. Gemäß Krystek steht Krisenmanagement für „... eine besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (Krystek 1987, S. 90). Die frühzeitige Identifikation und Beschreibung einer Krise steht am Anfang

eines systematischen Krisenmanagements, da Krisen und deren Phänomene in hohem Maße subjektiven Wahrnehmungen und Verzerrungen unterliegen, und der Handlungsspielraum bei Nichterkennung stetig abnimmt. Für die zeitnahe Identifikation von Krisen sind Früherkennungs- und Frühwarnsysteme von Bedeutung (Krystek 1987, S. 93).

Nach einem Krisenausbruch mit gefährlichen Auswirkungen auf die Unternehmensperformance wird ein Turnaround-Management erforderlich, das auf der Grundlage eingehender Analysen von krisenbetroffenen Geschäftsbereichen konkrete Maßnahmen abzuleiten hat, um die betriebliche Existenz zu sichern. Turnaround-Management ist also dann gefordert, wenn die Existenz des Unternehmens durch die Ertrags- und Liquiditätssituation nachhaltig bedroht ist (Schawel und Billing 2009 S. 190) und mit Sofortmaßnahmen und in einer späteren Stufe mit strategischen Neuausrichtungen reagiert werden muss. Im Rahmen eines Turnaround-Managements werden die Finanzen, Strategien, Kernprozesse und Produkte des Unternehmens bewertet, um fundiert auf die Bedrohungssituation reagieren zu können (Schawel und Billing 2009, S. 190).

## 8.2.2 Innovationsmanagement

Innovationen sind für eine Volkswirtschaft ein wichtiger Faktor zur Erzielung gesellschaftlichen Wohlstands und wirtschaftlichen Wachstums. Die langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Hochpreisland Schweiz hängt maßgeblich mit deren Innovationsbemühungen zusammen. Diese Bemühungen sind notwendig und auszubauen, um dem hohen Kostendruck und der wachsenden Konkurrenz aus anderen Ländern entgegenzuwirken (Gassmann und Kobe 2006, S. 3 f.).

### 8.2.2.1 Innovationsbegriff

Das Wort „Innovation“ stammt vom lateinischen „innovatio“ ab und bedeutet „Erneuerung“ oder „Veränderung“. Im betriebswirtschaftlichen Umfeld geht es bei einer Innovation um die Marktfähigkeit von Neuerungen. Sie ist vom Begriff der „Invention“ (Erfindung, noch ohne identifiziertes Marktpotenzial) zu unterscheiden. In der Betriebswirtschaftslehre geht der Innovationsbegriff insbesondere auf Schumpeter zurück, welcher in seiner Abhandlung über die wirtschaftliche Entwicklung Innovation als die neuartige Kombination von vorhandenen Ressourcen zu etwas Neuem beschreibt (Schumpeter et al. 2006, S. 158 f.). Darauf aufbauend sind viele verschiedene Definitionen von „Innovation“ entwickelt worden, die zum Teil recht umfassend und vielfach sehr offen formuliert sind.

Aufgrund der Fokussierung auf das Themengebiet „Open Innovation“ scheint die Definition von Rogers (2003) als Grundlage für die weiteren Ausführungen zielführend. Unter einer Innovation ist nachfolgend immer *„an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or the unit of adoption“* zu verstehen, wobei nicht zwangsläufig neues Wissen generiert wird, sondern auch die Diffusion von vorhandenem Wissen bereits eine Innovation darstellen kann (Rogers 2003, S. 11 f.). Wichtig ist in dem Zusammenhang

ferner ein mit der Neuartigkeit einhergehendes ökonomisches Potenzial. Dieser Definitionsansatz harmoniert auch mit dem von Schumpeter ursprünglich vorgeschlagenen Begriff „*neuartige Kombination vorhandener Ressourcen*“ (Schumpeter et al. 2006, S. 158 f.).

### 8.2.2.2 Innovationsarten

In der Literatur zu Innovationen in und von Unternehmen wird eine Reihe von Innovationskategorien abgegrenzt. So unterscheidet etwa Disselkamp (2012) in Abhängigkeit vom Gegenstandsbereich zwischen Produktinnovationen, kulturellen, strukturellen und marktmäßigen Innovationen sowie Prozessinnovationen (Disselkamp 2012, S. 21). Eine ähnliche und inhaltlich weitgehend deckungsgleiche Unterteilung wird auch von Vahs und Burmester (2005) vorgeschlagen, wobei diese nur vier Innovationsarten separieren: Produkt-, Prozess-, kulturelle/soziale- und strukturelle/organisatorische Innovationen (Vahs und Burmester 2005, S. 72 ff.).

Ferner kann zwischen Radikalinnovationen und Inkrementalinnovationen differenziert werden. Eine Radikalinnovation ist gemäß O'Connor (2006) eine Innovation, die einen höheren Einfluss auf den Markt hat, indem sie einen gänzlich neuen Nutzen generiert sowie einen höheren Einfluss auf das Unternehmen hat, indem sie zu neuen Produktlinien und in Folge zu Veränderungen der Organisationsstruktur führt (O'Connor 2006, S. 64). Bei einer Inkrementalinnovation geht es hingegen um Innovationen in bestehenden oder verwandten Märkten sowie in bekannten Anwendungsgebieten. Diese sind mit einem geringeren Risiko behaftet und heben primär auf Verbesserungen der Ziel-Mittel-Relationen ab (Vahs und Burmester 2005, S. 83).

Angesichts der immateriellen Güterausrichtung des Schweizer Energiemarktes und der Notwendigkeit marktbezogener Leistungsanpassungen und Weiterentwicklungen der Geschäftsmodelle stehen produktbezogen nachfolgend vor allem radikale oder inkrementale Dienstleistungsinnovationen im Vordergrund.

### 8.2.2.3 Innovationsmanagement

Das Innovationsmanagement befasst sich mit der planerischen und gestaltungsbezogenen Integration von Innovationen in einer Organisation. Dabei werden die unterschiedlichen Hemisphären einer Organisation wie die Strategie, die Prozesse, Strukturen sowie die Kultur tangiert. Das Innovationsmanagement umfasst alle Aufgaben des Wertschöpfungsprozesses bis zur Markteinführung inklusive der unterstützenden Funktionen (Vahs und Burmester 2005, S. 47). Es agiert im Idealfall im Rahmen der Prämissen einer Innovationsstrategie, die zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs beitragen soll, und die mit der übergeordneten Unternehmensstrategie abzustimmen ist (Vahs und Burmester 2005, S. 97 f.). Das Innovationsmanagement schlägt sich zumeist in einem organisierten Innovationsprozess nieder, der die Phasen eines Innovationsvorhabens im Sinne eines vereinfachenden Ablaufschemas abbildet und greifbar macht.



8.2.2.4 Der Open Innovation-Ansatz

► „Most innovation fail. And companies that don't innovate die“ Henry Chesbrough (2003).

Der Begründer des Open Innovation-Konzepts, Henry Chesbrough (2003), spricht von einem Paradigmenwechsel, wie Unternehmen zukünftig Innovationen generieren und diese anschließend am Markt platzieren. Das bisherige Paradigma, das als „Closed Innovation-Paradigma“ bezeichnet wird, geht von der Kernaussage aus, dass erfolgreiche Innovationen Kontrolle brauchen (Chesbrough 2003, S. XX). Die so innovierenden Unternehmen versuchen die besten Personen einer Branche anzustellen, sie entwickeln Produkte/Services auf eigene Faust, sie erkunden neue Produkte, um sie als erstes auf den Markt zu bringen, sie tätigen hohe Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen und schützen systematisch das geistige Eigentum. Mit diesen Grundregeln gehen traditionell innovierende Unternehmen davon aus, auf Dauer einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen (Chesbrough 2003, S. XX).

Das „Open Innovation-Paradigma“ geht in Abgrenzung, respektive Ergänzung hierzu von der Grundidee aus, dass Unternehmen nicht nur interne, sondern auch externe Ideen nutzen sollten, um Innovationen zu entwickeln. Es sollen dem entsprechend nicht nur interne, sondern auch externe Verbindungen zum Marktgeschehen für Innovationszwecke genutzt werden (Chesbrough 2003, S. XXIV). Die Grenzen eines Unternehmens werden hierbei zunehmend aufgeweicht und Ideen von außen werden systematisch in den Forschungs- und Entwicklungsprozess eingebunden und für die Initiierung und Unterstützung von innovativen Projekten genutzt. Die sechs Grundprinzipien dieses Konzepts sind in Tab. 8.1 im Überblick dargestellt.

Basierend auf diesen Grundprinzipien lassen sich die Ziele konkretisieren, welche durch die Anwendung des Open Innovation-Ansatzes erreicht werden sollen. Die wichtigsten Zielsetzungen der Open Innovation-Konzeption sind in Tab. 8.2 angeführt.

Methoden des Open Innovation-Ansatzes

Nachfolgend werden die wichtigsten methodischen Zugänge zur Umsetzung eines Open Innovation-Modells in Unternehmen vorgestellt.

**Tab. 8.1** Die sechs Grundprinzipien des Open Innovation-Paradigmas. (Quelle: Chesbrough 2003, S. XXVI)

We need to work with smart people inside and outside our company	External R&D can create significant value; internal R&D is needed to claim some portion of that value
We don't have to originate the research to profit from it	Building a better business model is better than getting to market first
If we make the best use of internal and external ideas, we will win	We should profit from others use of our IP and we should buy others IP whenever it advances our own business model

**Tab. 8.2** Ziele des Open Innovation-Ansatzes. (Quelle: Ertl 2010, S. 62)

Anreicherung des existierenden Ideenpools zur weitergehenden Inspiration	Anreicherung und Prüfung bestehender Marktannahmen mit Kunden- und Stakeholdersichten
Frühzeitige Loyalisierung von Kunden durch Beteiligung am Entstehungsprozess	Minimierung der Gefahr von Entwicklungen „am Kunden vorbei“
Schaffung von internen Anreizen zur Innovation durch externen Wettbewerb	Externalisierung von Ideenkreation bis hin zu Teilen der Entwicklungsleistung
Externalisierung des Entwicklungsrisikos	Verkürzung von Entwicklungszyklen
Schneller Zugang und Multiplikation von Know-how	Externe Vermarktung nicht genutzter Ideen, Konzepte und Patente
Kommunikations- und Imagegründe im Hinblick auf Marktwert und Attraktivität als Arbeitgeber	Vorbereitung für den Aufbau gezielter strategischer externer Entwicklungspartnerschaften

*Lead-User-Ansatz*

Die Lead-User-Methode geht auf Eric von Hippel (1986) zurück und zielt darauf ab, dass innovative Nutzer/Kunden zunächst vom Unternehmen identifiziert und anschließend systematisch in den Innovationsprozess integriert werden. Das Ziel ist es, in Innovationsworkshops mit den Lead Usern und Unternehmensmitarbeitenden Ideen und Konzepte zu deren Umsetzung zu erarbeiten (Herstatt et al. 2007, S. 68).

*Ideenwettbewerbe*

Bei einem Ideenwettbewerb geht es um die Einladung eines privaten Unternehmens oder einer öffentlichen Institution an eine externe Zielgruppe, um zu einem bestimmten Thema einen Beitrag/Ideen zu liefern. Diese werden anschließend durch ein Komitee evaluiert und Wettbewerbsgewinner werden belohnt (Ebner et al. 2009, S. 347).

*Ideencommunity/Innovationcommunity*

*Unter einer Innovationscommunity wird eine Gemeinschaft von gleich gesinnten Akteuren verstanden, die sich aufgabenbezogen zusammenfinden, um ein bestimmtes Innovationsvorhaben voranzutreiben (Leimeister 2012, S. 379; von Hippel 2005, S. 11).*

*Toolkits*

Ein Toolkit ist eine Plattform, auf der Kunden eigenständig Produkte und Dienstleistungen kreieren können. Diese Plattformen sind häufig internetbasiert und in der Lage, Ideen iterativ zu visualisieren, zu entwickeln sowie vorhandene Ideen interaktiv zu bewerten oder zu verbessern (Leimeister 2012, S. 382).

### *Akquisitionen und Fusionen*

Akquisitionen und Fusionen können auch zum Zweck der Innovation erfolgen. Es geht dann insbesondere um den innovationsfördernden Zukauf, beziehungsweise Zusammenschluss von Firmen. In der Regel besitzt eines der Unternehmen eine Technologie, die das andere Unternehmen nicht hat, die dieses jedoch für seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit benötigt.

### *Partnerschaften/Lizenzierung*

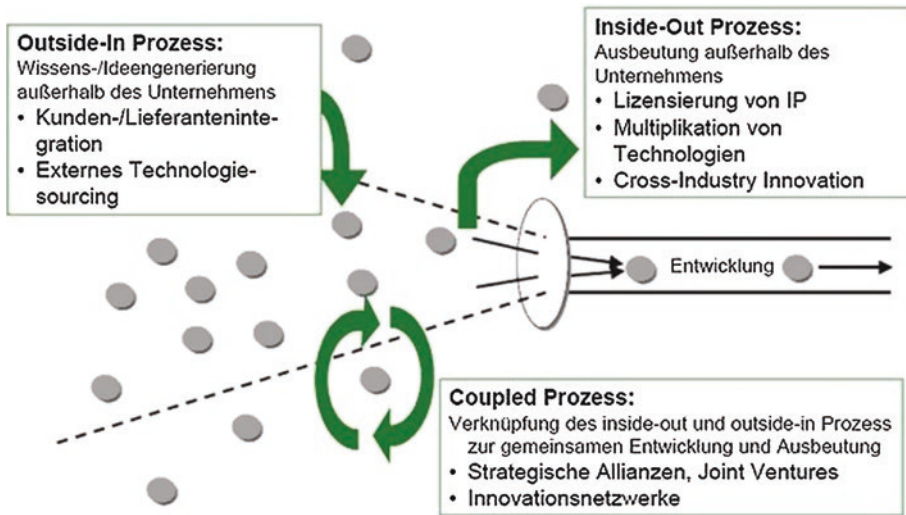
Eine weitere Möglichkeit für Open Innovation sind strategische Partnerschaften und Lizenzierungen. Bei der Lizenzierung ist das innovierende Unternehmen Lizenznehmer und kauft somit Know-how von extern hinzu. Dies wird häufig angewendet, wenn das bezogene Wissen eine eher untergeordnete strategische Rolle besitzt (Ernst 2007, S. 1738). Bei einer Partnerschaft findet normalerweise kein Geldtransfer statt, sondern es wird gemeinschaftlich, kooperativ innoviert.

Insgesamt steht den Unternehmen ein breites Spektrum an Methoden und Tools zur Verfügung, um externe Ressourcen in den Innovationsprozess zu integrieren. Dabei lassen sich unterschiedliche Schwerpunktsetzungen bei der Integration externen Wissens erkennen. Während die einen Methoden nutzer- oder kundenbezogen ausgerichtet sind (Lead User, Ideenwettbewerbe, Innovationscommunity, Toolkits), fokussieren die anderen methodischen Ansätze auf strategische Elemente eines anderen Unternehmens (Lizenzierung, Partnerschaften, M&A). In der Schweizer Energiebranche ist vor allem die strategisch aufgehängte Innovationsöffnung in der Praxis beobachtbar. Ob und in welchem Umfang kundenbezogene Open Innovation-Methoden zum Einsatz kommen, ist unklar.

#### **8.2.2.5 Open Innovation-Prozesse**

Durch die interaktive Einbettung von internem und externem Wissen in die Innovationsprozesse, verändern sich diese in den jeweiligen Unternehmen. Gassmann und Enkel (2006) unterscheiden dabei zwischen Outside-In-, Inside-Out-Prozess und einem Coupled Prozess (vgl. Abb. 8.1).

Der Outside-In-Prozess beschreibt die Einbindung von externen Wissens- und Ideenquellen sowie die Wissensanwendung zur Öffnung des Innovationsprozesses. Als Quellen kommen vor allem Kunden oder Lieferanten infrage (Gassmann und Enkel 2006, S. 8 f.). Beim Inside-Out-Prozess geht es um den verbesserten Einsatz von internem Wissen durch die Öffnung des Innovationsprozesses. Das eigene Wissen und eigene Ideen fließen nach außen, um externe Marktzugänge zu ermöglichen (Gassmann und Enkel 2006, S. 11). Der Coupled Prozess ist eine Kombination des Outside-In-Prozesses und des Inside-Out-Prozesses. Gemäß Gassmann und Enkel (2006) zielen Unternehmen, die den Coupled Prozess praktizieren, darauf ab, Standards oder ein Dominant Design für deren Produkte zu setzen (Gassmann und Enkel 2006, S. 13).



**Abb. 8.1** Prozesse des Open Innovation-Ansatzes. (Quelle: Gassmann und Enkel 2006, S. 8)

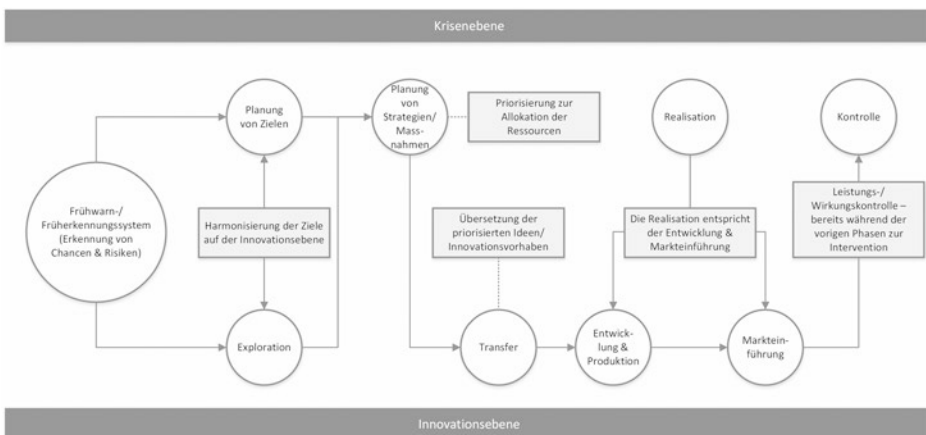
### 8.2.3 Open Innovation in Krisen

Krisen stellen als fortbestandsgefährdende Ereignisse Unternehmen vor große Herausforderungen. Geht man davon aus, dass Unternehmenskrisen einen Teil des Unternehmensentwicklungsprozesses darstellen, so sind alle Unternehmen betroffen und streben danach, den Nicht-Eintritt einer Krise zu begünstigen (Hutzschenreuter 2006, S. 5). Da ein effektives Innovationsmanagement im Unternehmen die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichert, wohnt ihm auch das Potenzial inne, Krisen abzuwenden. Schafft es ein Unternehmen, sich über Innovationen dem neuen Marktumfeld anzupassen, effektive Frühwarnsysteme zu etablieren, Kosten zu optimieren und die Mitarbeitermotivation und -loyalität abzusichern, wird es weniger mit Krisen zu kämpfen haben (Probst und Raisch 2004, S. 41 ff.). Neben dieser krisenpräventiven Wirkung von Innovation, stellt sich im Krisenkontext aber auch die Frage, wie mit Innovation umgegangen werden soll, wenn Unternehmen sich in einer Krise befinden und welchen Beitrag Innovationen für eine Krisenbewältigung leisten können. Durch den ambivalenten Charakter von Krisensituationen sind mit den potenziellen existenzbedrohenden Risiken zumeist auch Chancen verbunden, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen. Diese Chancen eines Umbaus des Unternehmens können durch lukrative Innovationen genutzt oder initiiert werden (Shiller 2010, S. 14). Solche Chancen sind, basierend auf einer Studie von PricewaterhouseCoopers, vor allem für Unternehmen interessant, welche nicht akut existenziell von der Krise betroffen sind, sondern diese primär zur Neuausrichtung nutzen (PwC 2010, S. 8). In diesen Kontexten und bei zumeist krisenbedingt eingeschränkten Ressourcen ist ein effektives Innovationsmanagement mit einer klaren krisenabhängigen Priorisierung von Innovationsprojekten von essenzieller Bedeutung. Es gilt, die Risiken

„am Kunden vorbei entwickeln“ oder „über die Kundenbedürfnisse hinaus entwickeln“ (Overengineering) zu reduzieren (Gassmann und Kobe 2006, S. 191).

Eine entsprechende krisenhafte Konstellation mit Chancen zur Neuausrichtung kann aktuell für die Schweizer Energiebranche festgestellt werden. Preisverfall und liberalisierungsbedingte Konkurrenzintensivierung machen neue Ansätze im Umgang mit den bisher wenig beweglichen Kunden erforderlich, die künftig über eine deutlich stärkere Marktmacht verfügen werden. Für Unternehmen, die vor oder in einer Krise sind, kann vor allem der Open Innovation-Ansatz von Interesse sein (Ernst 2010), der im Vergleich mit dem Closed Innovation-Ansatz einige kontextbezogene Vorteile bietet. Die neue Positionierung der Energieabnehmer legt eine Integration als externe Innovationsquelle nahe. Die Energieunternehmen haben hier die Chance, Kundennähe zu praktizieren, Kundenloyalität aufzubauen und die Bedürfnisse ihrer Kunden besser zu verstehen. Zudem werden die Energieversorger in die Lage versetzt, neue Krisen beschleunigende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Unternehmen können mittels Produkt- und Prozessinnovationen Krisen erfolgreich überwinden. In Bezug auf den Krisenverlauf stellt sich die Frage, ob dies phasenbezogen erfolgen muss, da die Krisenphase einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden und die Möglichkeiten eines Unternehmens hat. Je fortgeschrittener eine Krise ist, desto prekärer wird die Situation für ein Unternehmen, bevor es gegebenenfalls Insolvenz anmelden muss. Aus diesem Grund ist der Einsatz von Open Innovation in einer frühen Phase sehr wichtig. Das Unternehmen hat vor, respektive in einer strategischen Krise noch einen relativ hohen Handlungsspielraum und in der Regel noch genügend Zeit, um aus Ideen Innovationen zu entwickeln und diese zu testen (vgl. Abb. 8.2). Gerade die disruptiven oder radikalen Innovationen für eine Krisenabkehr brauchen mehr Zeit als inkrementelle Innovationen, um im Unternehmen ausprobiert werden zu können. Die Einbindung von Kunden ist hier in qualitativer Hinsicht, aber auch unter dem Gesichtspunkt einer Risikominimierung wichtig.



**Abb. 8.2** Der Krisen-Innovations-Prozess. (Quelle: Eigene Darstellung)

### 8.3 Methodisches Vorgehen

Die durchgeführte empirische Erhebung basiert auf einer vorgängig erfolgten eingehenden Bestandsaufnahme der Literatur zur Themenstellung Open Innovation und Krisenmanagement im Schweizer Kontext. Erwartungsgemäß gibt es hierfür derzeit keine Datenerhebungen, die für eine weitergehende quantitative Untersuchung hätten herangezogen werden können. Spezifität und die interessierenden Fragestellungen im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis sprechen für ein qualitatives Forschungsdesign unter Einsatz von Methoden der empirischen Sozialforschung (vgl. dazu auch Atteslander 2008, S. 6).

Die Erhebung der Daten erfolgte mittels leitfadengestützter, teilstrukturierter Experteninterviews. Bei den Interviews wurde sowohl das „Frage-Antwort-Schema“ als auch das „Erzählaufforderungs-Erzählungs-Schema“ eingesetzt, um ausführlichere und genauere Antworten der Probanden zu erhalten (Helfferrich 2014, S. 565). Primäre Zielgruppe der Erhebung waren Energieversorgungsunternehmen in der Schweiz, die sich in einer akuten Krise befinden, sich auf eine Krisensituation hin bewegen oder die eine Krise in der Vergangenheit durchlebt haben. Wie bereits angeführt, kann aufgrund der krisenhaften Veränderungen im Umfeld der Energiebranche davon ausgegangen werden, dass viele der Energieunternehmen sich bereits in einer Krise befinden oder die Gefahr einer Krise bevorsteht. Insgesamt konnten neun Schweizer Energieversorger mit diesem Hintergrund für die Teilnahme an der Befragung gewonnen werden. In Bezug auf die Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass diese im betrieblichen Innovationsprozess eingebunden sind, um gezielt auf deren implizites Wissen („Tacit Knowledge“) und deren Insiderwissen forschend zugreifen zu können (Helfferrich 2014, S. 570 f.). Darüber hinaus wurden sieben Consultingunternehmen befragt, die Unternehmen zu Innovations- und Krisenthemen beraten. Dies erlaubt in Ergänzung zur Innensicht betroffener Energieunternehmen den Einbezug einer Außenperspektive hinsichtlich der Bedeutung und Implementierung von offenen Innovationsansätzen in Krisenkonstellationen. Damit werden eine einseitige Sicht auf die Thematik vermieden und die Aussagekraft der Ergebnisse erhöht. Zur weiteren Abrundung wurden ferner noch drei Interviews mit Verbandsvertretern und Vertretern benachbarter Branchen mit Bezug zur Thematik durchgeführt. Für die Versorgungs- und Beratungsunternehmen wurden zwei spezifische Interviewleitfäden entwickelt, die in einem Pretest vor dem Einsatz überprüft und modifiziert wurden. Die Stichprobenbildung erfolgte als „Convenience-Sampling“, das heißt, ein Teil der Mitwirkenden wurde willkürlich ausgewählt und der Kreis der Teilnehmenden dann unter Anwendung des Schneeballverfahrens aufgrund von Kontaktempfehlungen der bisherigen Probanden ausgeweitet (Akremi 2014, S. 272 f.). Die Interviews wurden im Frühjahr 2016 durchgeführt, transkribiert und mit dem qualitativen Datenanalysetool Atlas.ti codiert, parametrisiert und ausgewertet. Die wichtigsten Resultate der Erhebung werden nachfolgend unter Bezugnahme auf die ersten vier forschungsleitenden Ausgangsfragen vorgestellt und interpretiert.

## **8.4 Ergebnisse der Untersuchung**

### **8.4.1 Anwendung des Open Innovation-Ansatzes in der Energiebranche**

Die erste Forschungsfrage befasst sich damit, ob, beziehungsweise in welchem Umfang der Open Innovation-Ansatz in der Energiebranche heute angewandt wird. Die Auswertung hat ergeben, dass der Open Innovation-Ansatz von Schweizer Energieversorgungsunternehmen teilweise eingesetzt wird: Von den neun befragten Unternehmen nutzen drei Unternehmen den Open Innovation-Ansatz bereits heute systematisch. Drei weitere Unternehmen nutzen den Ansatz partiell, allerdings nicht systematisch. Die restlichen drei Unternehmen wenden den Ansatz heute noch nicht an. Zwei Drittel der befragten Energieversorgungsunternehmen haben also bereits Erfahrungen mit dem Innovationskonzept gesammelt und konnten über diesbezügliche Erfahrungen berichten.

### **8.4.2 Integration unternehmensfremder Personen im Innovationsprozess**

Die zweite Forschungsfrage hat die Herausforderungen für Krisenunternehmen bei der Integration unternehmensfremder Personen in den Innovationsprozess zum Gegenstand. Besondere Herausforderungen resultieren in der Praxis offenbar aus dem Krisenkontext selbst, aus internen organisatorischen Rahmenbedingungen und aus der konkreten Interaktion mit Externen in diesem sehr spezifischen Kontext. Insgesamt konnten neun Themenbereiche eruiert werden, die die Energieversorgungsunternehmen im Krisenzusammenhang als besonders herausfordernd betrachten.

#### *Wille und Glaubwürdigkeit*

Beabsichtigt eine Organisation in der Krise den Open Innovation-Ansatz anzuwenden, so muss der tatsächliche Wille vorhanden sein, diesen auch zu nutzen. Dabei ist insbesondere auf die Glaubwürdigkeit einer Öffnung nach außen bei der Umsetzung zu achten, ganz besonders, wenn dies eine fundamentale Veränderung gegenüber dem bisherigen Agieren bedeutet. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für echte Interaktion mit externen Partnern beim Innovieren. Werden die von außen kommenden Inputs nicht adäquat weiterverfolgt, kann sich dies negativ auf das Image und die Reputation des Unternehmens auswirken. Dies ist insbesondere in einer Krise sehr heikel, in der eine positive Außenwahrnehmung in besonderem Maße von Bedeutung ist. Auf der anderen Seite können durch eine glaubwürdige Einbindung wichtiger Stakeholder sehr starke Signale in Richtung Zukunfts- und Veränderungsfähigkeit der Organisation ausgesendet werden.



*Innovationskultur und Leadership*

Die Anwendung von Open Innovation steht für eine bestimmte Werthaltung im Innovationsprozess und setzt eine entsprechende Kultur, respektive deren Anpassung voraus. Die Veränderung der Unternehmenskultur ist ein komplexer und langwieriger Prozess, der weitreichende Folgen für das Unternehmen hat. Insofern sollte im Sinne einer Krisenvorbeugung und -vorbereitung eine außen orientierte Innovationskultur möglichst schon im Vorfeld krisenhafter Entwicklungen etabliert werden. Sind Open Innovation-Werte wie offene Kommunikation, Flexibilität, Transparenz und Vertrauen nicht vorhanden, gilt es diese zu fördern. Damit einhergehend sollten ausgeprägte Hierarchien reduziert, bürokratisches Verhalten vermieden und kontraproduktives internes Konkurrenzdenken minimiert werden. Beim Open Innovation-Ansatz kommt es auf die produktive und dynamische Kombination von internem und externem Wissen an. Dies ist in Unternehmen mit einer starren innen-orientierten Unternehmenskultur kaum umsetzbar. In Verbindung mit einer zukunftsorientierten Außenöffnung können in einem solchen Fall beispielsweise bei Bedrohungslagen bisheriger Positionen politische Machtkämpfe zutage treten oder es können Ressourcen bewusst zurückgehalten werden. Den Führungskräften kommt in dem Zusammenhang die Aufgabe zu, die Open Innovation-Werthaltungen einzufordern und vorzuleben. Je früher vor einer Krise ein auf diesen Werthaltungen basierendes Innovationsdenken in einem Unternehmen etabliert wird, umso besser ist dies. Ein entsprechendes Gestaltungspotenzial dürfte bei einer Strategiekrisis auf der kulturellen Handlungsebene noch gegeben sein, was jedoch in akuten operativen Krisensituationen nur äußerst bedingt der Fall sein wird.

*Krisenkommunikation*

Bei der Interaktion zwischen Internen und Externen fließt auf der einen Seite Wissen von außen nach innen, auf der anderen Seite aber auch Wissen von innen nach außen. Beim Informationsfluss von innen nach außen haben Unternehmen die Befürchtung, dass Geschäftsgeheimnisse oder vertrauliche Informationen weitergegeben werden. Die Weitergabe von sensiblen Informationen zur schwierigen Unternehmenssituation in einer Krise birgt vor allem ein hohes Risikopotenzial im Hinblick auf die Reputation, was sich etwa unmittelbar in einer Beeinträchtigung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens niederschlagen kann. Aus diesem Grund ist es beim Einsatz des Open Innovation-Ansatzes in der Krise wichtig, vorab ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, welches den Mitarbeitenden im Innovationsprozess die Sicherheit gibt, dass und wie mit Externen kommuniziert werden darf.

*Angst und Unsicherheit der Belegschaft*

Krisensituationen sind für das Unternehmen mit vielen Unsicherheiten verbunden. In der Regel sind auch Mitarbeitende durch Kündigungen oder erforderliche Reorganisationen

von der Krise unmittelbar betroffen. Diesbezügliche Sorgen und Ängste der Mitarbeitenden münden oft in verschlossenes Verhalten und in negative Stimmungslagen, die sich im Unternehmen zunehmend ausbreiten. Dies wird verstärkt, wenn die Mitarbeitenden zu wenig informiert und in ihrer negativen Grundstimmung alleine gelassen werden. Ein derartiger Handlungsrahmen wirkt sich natürlich auch auf das Innovationsverhalten und die Interaktion mit Externen aus. Unsicherheit wirkt kommunikationshemmend und Engagement wird dahin gehend hinterfragt, ob es überhaupt noch lohnt, sich für die Zukunft einzusetzen. Exemplarisch sei auf einen durch den Probanden B9 erläuterten akuten „Schockzustand“ eines Krisenunternehmens hingewiesen, der dazu geführt hat, dass keine Innovationen mehr vorangetrieben oder nur sehr schleppend verfolgt werden (B9 2016). Die vorhandenen Ängste und Unsicherheiten müssen demnach wahrgenommen und auch im Innovationsprozess durch eine interne Kommunikation abgemildert werden, die die Loyalität und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen auch in der schwierigen Situation fördert. Nur Mitarbeitende, die auch in einer Krise hinter ihrem Unternehmen stehen, können Innovationen für die Zukunft voranbringen.

### *Druck und Erwartungshaltung*

Eine eintretende Krise beeinflusst die für Projekt- und Prozessumsetzungen zur Verfügung stehende Zeit und den Handlungsspielraum insgesamt. Da Innovation auf der einen Seite kostet, auf der anderen Seite aber über die Erschließung neuer Absatzmärkte, Produkte oder Geschäftsfelder entscheidend für die Finanzsituation und Überlebensperspektive eines Unternehmens sein kann, erhöht sich der Druck auf die Beteiligten zumeist sehr stark und die Erwartungshaltung und Hoffnungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden sind hoch. Dieser Druck kann den Kreativitätsprozess empfindlich stören und kontraproduktive Wirkungen entfalten. Aus diesem Grund ist, soweit möglich, eine Arbeitsumgebung für das Innovationsteam zu schaffen, das kreative Prozesse erlaubt und übermäßige Erwartungen abbaut.

### *Win-win-Situation*

Bei der Anwendung des Open Innovation-Ansatzes erhofft sich das Unternehmen Vorteile für den Innovationsprozess, indem neue Ideen eingebracht werden oder die Bedürfnisse der Stakeholder besser verstanden werden können. Damit externe Stakeholder bereit sind, ihr Wissen im Innovationsprozess einzubringen, erwarten sie normalerweise einen eigenen Nutzen in Form einer Gegenleistung. Dieser Nutzen kann monetärer Art sein (z. B. Preisgeld bei Teilnahme an einem Ideenwettbewerb) oder auch bloß in der Freude an der Umsetzung einer eingebrachten Idee bestehen. Auch das Testen eines neuen Produktes als einer der Ersten oder das erlebte aktive Involvieren in den Produktentwicklungsprozess kann motivierend auf die Stakeholder wirken und das Engagement erhöhen. Schafft man es in diesem Sinne, die Teilnahme am Innovationsprozess für die Stakeholder interessant zu gestalten, resultiert eine fruchtbare Tauschbeziehung

und eine Gewinnsituation für beide Seiten. Dies gilt für Open Innovation als Hilfe in der Krise, aber auch in krisenfreien Zeiten.

### *Mitarbeitendenselektion und personelle Ressourcen*

Im Innovationsprozess sind neben den externen Beteiligten immer auch interne Ressourcen erforderlich. Gerät ein Unternehmen in eine Krisensituation werden allerdings oft zunächst alle verfügbaren Ressourcen für die unmittelbare Bewältigung der Krise verwendet. Aufgaben und Prozesse, die nicht direkt mit der Krisenbewältigung in Verbindung gebracht werden, werden üblicherweise eingeschränkt oder zurückgestellt. Dies kann der Anwendung des Open Innovation-Ansatzes zuwiderlaufen, denn er setzt eine angemessene interne Ressourcenausstattung in Form von geeignetem Personal voraus. Oft handelt es sich bei den geeigneten Mitarbeitenden um die Personen, die gerade auch in einer Krise für andere Aufgaben benötigt werden. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass in Abhängigkeit von der Phase des Innovationsprozesses, unterschiedliche Mitarbeitertypen von Bedeutung sind. So sind etwa in der Startphase von Innovationsprojekten Querdenker und Kreative und in der Umsetzungsphase eher strukturgebende und geplant agierende Personen relevant. Je nach Krisenphase sind solche Mitarbeitende auch mehr oder weniger für Innovationsprojekte verfügbar. Eine Neuakquise von Mitarbeitenden mit dem für den Innovationsprozess erforderlichen Typ- und Kompetenzprofil ist in Zeiten einer operativen Krise kaum realisierbar. Die erforderlichen Personalressourcen müssen deshalb in einem frühen Stadium schon aufgebaut werden.

### *Verarbeitungsprozess*

Werden Ideen von außen in die interne Organisation eingebracht, müssen diese mit internem Wissen verknüpft und angereichert werden, um eine erfolgreiche Innovation zu generieren. Damit dies möglich ist, muss das zusammengeführte Wissen für die Organisation zunächst aufbereitet und anschließend strukturiert verarbeitet werden. Diesen Prozess der Wissensverarbeitung und -nutzung gilt es vor dem Einsatz von Open Innovation zu definieren. Dazu gehört die Schaffung einer geeigneten Plattform für den Wissensaustausch und die Know-how-Bündelung. Die systematische Festlegung und technische Abstimmung des Innovationsprozesses ist losgelöst von einer Krisenkonstellation bei Open Innovation immer erforderlich, in Krisen wird man aber eher zu ressourcenschonenderen Lösungen tendieren.

### *Not-invented-here-Syndrom (NIH)*

In einer Krise kann es dazu kommen, dass Unternehmen sich verstärkt nach innen richten und sich im Überlebenskampf auf die internen Problemlagen konzentrieren. Wird existierendes Wissen externen Ursprungs von Unternehmen schon immer eher negiert und ignoriert (NIH-Syndrom), kann sich diese innovationsfeindliche Grundhaltung in einer Krisensituation noch forcieren. Es gilt folglich die Wichtigkeit und Relevanz

externer Inhalte bei der Anwendung des Open Innovation-Ansatzes deutlich hervorzuheben und die Mitarbeitenden für die Wichtigkeit zur Krisenbewältigung zu sensibilisieren. In diesem Zusammenhang kann eine Krise auch eine Chance zur Bewältigung des innovationshemmenden NIH-Syndroms sein.

### 8.4.3 Open Innovation als Methode zur Krisenbewältigung

Die dritte Leitfrage befasst sich mit der Fragestellung, ob und wie Open Innovation als methodisches Vorgehen zur Krisenbewältigung durch Einbezug externer Ressourcen eingesetzt werden kann.

Es bestand Einigkeit aller Befragten dahin gehend, dass der Open Innovation-Ansatz in der Krise spezifische Vorteile hat, die dessen Einsatz nahelegen. Die Anwendung und Nützlichkeit in einer Krise hängt aber entscheidend davon ab, welche Art von Krise vorliegt (Produkt-Markt- versus Effizienz-/Kostenkrise). Vor allem in frühen Stadien der Krisenentwicklung scheint der Ansatz geeignet zu sein, zukunftsorientierte Innovationen zu entwickeln und anzugehen. Es wäre jedoch falsch, das Innovationskonzept als alleinige Maßnahme zur Krisenbewältigung zu betrachten. Das Konzept wird primär als flankierende Maßnahme für Krisen mit Innovationsbezug gesehen (B9 2016, S. 18). In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass im Zusammenhang mit den üblichen Innovationszyklen ein innovationsbasierter Krisenbewältigungsansatz bei fortgeschrittener Krisenentwicklung vermutlich zu spät zum Tragen käme. Krisen- und innovationsbedingte fundamentale Anpassungen des Geschäftsmodells sind dann eher nicht mehr möglich (B3 2016, S. 4). Insgesamt lässt sich bei den krisenbetroffenen Energieversorgungsunternehmen aktuell eine klare Tendenz in Richtung Öffnung des Innovationsprozesses feststellen. Dies steht in Verbindung mit der Erkenntnis, dass man aufgrund der früher vorherrschenden regionalen monopolistischen Marktsituation die Kunden zu wenig gut kennt (B10 2016, S. 5).

Ein zweiter Aspekt der Eingangsfragestellung ist die Art und Weise des Einbezugs von Externen in den Innovationsprozess der untersuchten Unternehmen. Grundsätzlich sind in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Literaturanalyse zwei Arten von Kommunikationskanälen gegeben: der persönliche Kontakt und der digitale Kontakt. Bevor eine Kontaktaufnahme mit einzelnen Stakeholdern erfolgt, ist es wichtig, zu untersuchen, welche Zielgruppe im Innovationsprozess für das Unternehmen und die verfolgte Zielsetzung relevant ist. Für die Energieversorgungsunternehmen sind die Kunden die wohl wichtigste Zielgruppe beim außen orientierten Innovieren. Die Beteiligung anderer Stakeholder, wie etwa Zulieferer oder Partnerunternehmen, kann ziel- und projektabhängig variieren. Wird die Austauschbeziehung mit Stakeholdern auf digitalem Weg in Betracht gezogen, so gibt es die Optionen einer offenen Plattform, eines Blogs oder einer Ideencommunity (B12 2016, S. 9). Über solche virtuelle Plattformen können aktiv Kampagnen gestartet werden, um zum Beispiel einen „Call for Ideas“ durchzuführen. Der Austausch kann ressourcenschonender auch über existierende Plattform- und Prozesslösungen von

Drittanbietern wie Atizo360 erfolgen. Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, durch persönlichen Kontakt über Ideenworkshops, integratives Brainstorming oder sonstige kreative Formate die Stakeholder beim Innovieren einzubinden. Ein durch einen Probanden vorgeschlagenes Vorgehen ist die Bildung von branchenübergreifenden Innovationszirkeln (B9 2016, S. 16 f.). Zur Auswahl der richtigen Stakeholder kann kundenbezogen beispielsweise das Lead-User-Konzept von Hippel (1986) eingesetzt werden. Bei einem interaktiven und iterativen Vorgehen können weitere Methodenkombinationen etwa mit Scrum-, Design-Thinking- oder Lean-Start-up-Konzepten realisiert werden.

#### **8.4.4 Vorteile des Open Innovation-Ansatzes in der Krise**

Forschungsfrage vier hat die Vorteile zum Gegenstand, die der Open Innovation-Ansatz gegenüber anderen Innovationsmethoden in der Krise hat. In den Interviews wurde diesbezüglich vor allem auf den Vergleich zwischen den Open Innovation- und Closed Innovation-Ansätzen abgehoben. Auch hier waren die Argumentationen weitgehend deckungsgleich mit den diesbezüglichen Ausführungen in der Literatur.

##### *Sichtweisen und Bedürfnisse*

Durch die Anwendung des Open Innovation-Ansatzes erhält man über den Einbezug externer Quellen neue Sichtweisen auf eine Problemstellung oder sogar gänzlich neue Problemstellungen. Kunden, Lieferanten oder Hochschulen haben in der Regel einen anderen Blickwinkel auf die Branche, Wettbewerber, Produktnutzen, Innovationen und anderes, was einer oftmals krisenbedingt zu starken Innenorientierung entgegenwirkt. Der Ansatz erlaubt es, ein Silo-Denken zu durchbrechen und macht Bedürfnisse und Anforderungen der Stakeholder transparenter und besser verständlich. Er ist insofern auch eine Ausprägung eines aktiven Stakeholdermanagements. Dadurch können Innovationen näher an den Bedürfnissen der Adressaten ausgerichtet werden.

##### *Geschwindigkeit des Innovationsprozesses*

In einer Unternehmenskrise sehen sich die Betroffenen vor der Herausforderung, das Unternehmen in einem begrenzten Zeitfenster wieder auf Erfolgskurs zu bringen und existenzielle Gefahren abzuwenden. Der Open Innovation-Ansatz hat für Unternehmen, vor allem bei früh-, beziehungsweise rechtzeitiger Anwendung den Vorteil, dass er, nach einem anfänglichen Mehraufwand, die Geschwindigkeit des Innovationsprozesses spürbar verkürzt, da durch die Integration der Stakeholder deren reale Bedürfnisse von Beginn an berücksichtigt werden und spätere langwierige und kostenintensive Korrekturen vermieden werden können.

### *Effektivität des Innovationsmanagements*

Die Effektivität des Innovationsmanagements stellt Unternehmen gerade in einer Krise vor große Herausforderungen, da Innovationen üblicherweise mit viel Unsicherheit und der Gefahr von Fehlinvestitionen und vermeidbaren Kosten verbunden sind. Durch die konsequente Anwendung der Outside-In- und Inside-Out-Prozesse des Open Innovation-Konzepts haben Unternehmen den Vorteil, die Effektivität beim Innovieren zu verbessern. Durch den Outside-In-Prozess wird für Innovationen externes Wissen in das Unternehmen eingebracht, was oftmals zu mehr potenziellen Vorhaben führt. Allerdings ist normalerweise nur ein kleiner Teil der Innovationen tatsächlich Erfolg versprechend. In diesem Zusammenhang ist die Nutzung des Inside-Out-Prozesses von Bedeutung, die es erlaubt, nicht kompatible Innovationsansätze trotzdem durch Fremdverwertung via Lizenzierung oder Verkauf gewinnbringend zu nutzen, sodass die Effektivität der Nutzung des Innovationsportfolios erhöht wird.

### *Cross-Industry-Innovation*

Innovationen erfolgen in einer zunehmend vernetzten Welt in wachsendem Maße über die Branchengrenzen hinaus. Die Digitalisierung ist beispielsweise ein Trend, der jede Branche beeinflusst und in nahezu allen Märkten zu neuen Geschäftsfeldern führt. Vielfach fehlen den Unternehmen die Kompetenzen, um branchenfremde Innovationen sinnvoll in Verbindung mit den eigenen Geschäftsmodellen im eigenen Marktumfeld zu integrieren. Hier bietet der Open Innovation-Ansatz eine deutliche Perspektivenerweiterungsoption. Insbesondere bei in Krisenkontexten erforderlichen radikalen Innovationsbedarfen können gegebenenfalls völlig neue Geschäftsmodellansätze aus einer branchenübergreifenden Interaktion entstehen.

---

## **8.5 Handlungsempfehlungen**

Auf der Grundlage der aus den Experteninterviews ableitbaren Erkenntnisse werden im Folgenden zur Beantwortung der fünften forschungsleitenden Frage nach den erweiterten Gestaltungsperspektiven Handlungsempfehlungen für innovationsbedürftige Energieversorgungsunternehmen im Krisenkontext abgeleitet, die großteils auch für Unternehmen anderer Branchen zur Orientierung für ein Krisen vermeidendes oder Krisen reduzierendes Innovationsmanagement herangezogen werden können. Aufgrund der Tatsache, dass der Open Innovation-Ansatz als wichtige Komponente in ein gesamthaftes Innovationsmanagement eingebettet ist, werden bei den Gestaltungsempfehlungen sowohl allgemeine Aspekte des Innovationsmanagements in der Krise, als auch Open Innovation-spezifische Sachverhalte aufgegriffen, die sich bei der empirischen Erhebung als relevant herauskristallisierten. Die Handlungsempfehlungen (HE) wurden in organisationalen, kulturellen und operationalen Kategorien gebündelt und durchnummeriert, um in einem anschließend entworfenen Priorisierungsportfolio klar positionierbar zu sein.

## 8.5.1 Organisationale Empfehlungen

### 8.5.1.1 Gründung eines Innovation-Labs (HE1)

In einer Krisensituation steht das betroffene Unternehmen vor großen Herausforderungen. Auf der einen Seite muss es sich um die Bewältigung der Krise im Tagesgeschäft kümmern, auf der anderen Seite ist es wichtig, die strategische Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, beziehungsweise wieder herzustellen. Eingeschränkte Handlungsspielräume und zeitliche Engpässe wirken sich in solchen Situationen besonders negativ auf den betrieblichen Innovationsprozess aus. Wird zu viel Druck für die innovierenden Einheiten aufgebaut, ist dies kontraproduktiv für die Ideengenerierung und -weiterentwicklung. Innovierende Mitarbeitende, die im Tagesgeschäft eingebunden sind, sind gezwungenermaßen auch von den Negativauswirkungen einer Krise mit betroffen und können diese im Innovationskontext nicht einfach ausblenden. Um hier entlastend zu wirken, empfiehlt sich die Schaffung eines oder mehrerer Innovation-Labs, in dem interne Innovationsmitarbeitende außerhalb der üblichen Büroräumlichkeiten mit externen Innovationspartnern zusammenkommen. Die räumliche Lösung könnte idealerweise in kreativitätsfördernden Co-Working-Spaces erfolgen, die bei Bedarf auch den Austausch mit anderen Unternehmen und Start-ups erlauben. Die Gründung eines Innovation-Labs setzt flexible Arbeitszeitmodelle für die innovierenden Mitarbeitenden voraus, die zum Beispiel drei Tage im Co-Working Space und zwei Tage im bisherigen Büro tätig sein können. Ein solches Modell mit zwei Arbeitsorten setzt ferner voraus, dass den Mitarbeitenden die nötigen Freiräume gegeben werden, und die Sicherheit, dass das „externe“ Arbeiten nicht ein erster Schritt in Richtung Kündigung ist. Die Maßnahme ist vor allem für größere Unternehmen interessant, die noch über ausreichend Ressourcen und eine eigene Innovationsabteilung verfügen und die bereits ein systematisches Innovationsmanagement betreiben.

### 8.5.1.2 Bildung von Energie-Innovationszellen (HE2)

Die schweizerische Energielandschaft ist geprägt von vielen kleinen und mittelständischen Energieversorgungsunternehmen. Diese haben häufig nicht genügend Ressourcen und Kapazitäten, um sich angemessen mit Innovationen befassen zu können. In Verbindung mit den umweltbezogenen Umwälzungen in der Energiebranche stehen diese Unternehmen vor besonders großen Herausforderungen. Gerade sie müssen vielfach vorhandene Know-how-Defizite in Bezug auf branchenübergreifende Entwicklungen wie etwa die Digitalisierung durch den Einbezug von externem Wissen kompensieren. Eine kostengünstige Möglichkeit, dies zu realisieren, wäre der Zusammenschluss mehrerer kleinerer und mittelständischer Energieversorgungsunternehmen zu Innovationszellen, um mit gebündelten Ressourcen gemeinsam im Netzwerk neue Wege zu erschließen und gegebenenfalls auch größere Zukunftsprojekte zusammen anzugehen. Innovationszellen erlauben auch die Einbindung externer, unbefangener Experten in den Innovationsprozess, die sich einzelne Unternehmen eventuell nicht leisten könnten, insbesondere, wenn



zur Innovationsbündelung eine eigenständige Gesellschaft gegründet wird. Da Innovationszellen üblicherweise auch mit einer räumlichen Trennung von einem einzelnen Unternehmen verbunden sind, werden auch die beim Innovation-Lab angeführten Vorteile mit wirksam. Doppelmandate im bisherigen Unternehmen und in der neuen Innovationsgesellschaft sind aber eher kritisch zu sehen. Damit die internen Personen, die in eine Innovationsgesellschaft verlagert werden sollen, nicht den Kontakt zur bisherigen Hauptorganisation verlieren, könnte man dem über Innovationssabbaticals oder über den Einsatz von Job-Rotation-Modellen entgegenwirken. Die Energieversorger, die sich an einer solchen Innovationszelle beteiligen, sollten zu gleichen Teilen Inhaber der gemeinsamen Innovationsgesellschaft sein, um dominierende Einzelinteressen zu unterbinden. Die Innovationszelle muss eng mit den Inhabergesellschaften interagieren, um einen steten Informationsrückfluss zu gewährleisten. Ferner hat sich bewährt, ein A-fonds-perdu-Budget anzusetzen, um etwa unkompliziert eine Vorstudie anfertigen zu lassen oder einen Prototypen oder ein Minimum Viable Product (MVP) zu entwickeln. Prozesse, Regeln und Vorgaben in Innovationszirkeln sollten so simpel wie möglich gestaltet sein, um eine freie Entfaltung von Innovation zu gewährleisten.

### **8.5.1.3 Zusammenführung von Risikomanagement, Trendforschung und Innovationsmanagement (HE3)**

Zur frühzeitigen Erkennung sich anbahnender Krisen betreiben vor allem die großen Energieversorgungsunternehmen heute ein sehr intensives, aber eher traditionelles quantitatives Risikomanagement. Dabei wird derzeit offenbar zu wenig auf Trends und Erkenntnisse der Trendforschung in Bezug auf nationale und globale Marktveränderungen zurückgegriffen. Die Kombination eines zumeist eher operativen Risikomanagements mit strategisch ausgerichteten Trend- und Innovationsforschungsansätzen hat ein großes Potenzial zur Risikoreduzierung und zur Identifikation von Innovationschancen vor allem im Stadium einer strategischen Krise. Es macht Sinn, die drei angeführten und eng verbundenen Handlungsbereiche in einer organisatorischen Einheit unter einheitlicher Führung zusammenzufassen, in der die betroffenen Mitarbeitenden eng zusammenarbeiten und sich zeitnah bei neuen Entwicklungen austauschen. Sofern in Energieunternehmen die drei Themenbereiche eigenständig organisiert sind, funktioniert die Zusammenarbeit aufgrund von abweichenden Zielfestlegungen und Interessengegensätzen oft nicht optimal. Dies kann durch eine organisatorische Bündelung verhindert werden.

## **8.5.2 Kulturelle Empfehlungen**

### **8.5.2.1 Etablierung einer Innovationskultur (HE4)**

Die Etablierung einer auf Offenheit abzielenden Innovationskultur im Unternehmen ist wohl eine der wichtigsten Herausforderungen, um langfristig auch im Krisenkontext der Energiebranche zu überleben. Idealtypisch ist diese mit transparenten Wissensstrukturen und politik- und machtfreiem Zusammenarbeiten beim Voranbringen der Organisation

durch Innovation gekennzeichnet. Flexibles Denken und Agieren, flache Hierarchien, geringer Formalismus und wenig Bürokratie sind weitere Leitbilder für eine solche Innovationskultur. Alle Mitarbeitenden sollten für die Bedeutung von Innovationen für das Unternehmen sensibilisiert sein und auch niederschwellig in Innovationsprozesse eingebunden werden, zum Beispiel über Ideenbörsen und -wettbewerbe oder Innovationsanlässe. In einer solchen Unternehmenskultur ist die Anwendung des Open Innovation-Ansatzes in hohem Maße kompatibel und kulturfördernd. Da Kulturmanagement nur langfristig und vorsichtig erfolgen kann, sollte eine solche Kultur der innovationsfördernden Zusammenarbeit unabhängig von akuten Krisenlagen im Sinne einer Krisenprävention als langfristiges Ziel angestrebt werden. Bei der Etablierung einer Innovationskultur spielt Leadership eine essenzielle Rolle. Das Führungsteam muss sich für Innovation durch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern einsetzen und die innovationskulturellen Werte im Alltag vorleben. Dies gilt sowohl für die oberste Führungsebene, als auch für das mittlere Management (vgl. dazu etwa das Middle-up-down-Management nach Nonaka und Takeuchi 1997).

#### **8.5.2.2 Erstellung eines Krisen-Kommunikationskonzepts (HE5)**

Wie bereits erwähnt wird das Risiko, dass Geschäftsgeheimnisse und exklusives geistiges Eigentum im offenen Innovationsprozess an Dritte weitergegeben, von den Unternehmen als sehr hoch und kritisch bewertet. Dies kann für Unternehmen gerade in einer Krise äußerst gefährlich werden und eine deutliche Verschlechterung der Situation nach sich ziehen. Es stellt sich also für die an der offenen Innovation beteiligten Mitarbeitenden die Frage, welche Informationen vertraulich und welche offen kommunizierbar sind. Dies muss aus einem Krisenkommunikationskonzept hervorgehen, was zumeist nicht der Fall ist, da solche Konzepte vor allem aus einer außen gerichteten Marketing-Perspektive heraus mit Imagefokussierung entwickelt werden. Die internen Mitarbeitenden sollten also über den Entwicklungsstand der Krise und die nächsten Schritte der Krisenbewältigung fortlaufend informiert werden, um Sicherheit im Umgang mit geistigem Eigentum im Innovationsprozess und beim Informationsaustausch mit Externen zu gewinnen.

### **8.5.3 Operationale Empfehlungen**

#### **8.5.3.1 Spezifische Implementierung des Inside-Out-Prozesses (HE6)**

Bei der Anwendung des Open Innovation-Ansatzes kommen unterschiedliche Prozesse zum Tragen. Der gemäß der Interviews zumeist angewandte Prozessablauf ist ein Outside-In-Prozess, bei welchem externes Wissen in das Unternehmen eingebettet und mit internem Wissen verknüpft wird. Allerdings kommt gerade in einer Krise dem Inside-Out-Prozess ebenfalls große Bedeutung zu. In Unternehmen werden immer wieder auch Innovationen kreiert oder Entdeckungen gemacht, die nicht sinnvoll verwertbar sind und nicht ins Portfolio des Unternehmens passen. Hier liegt vielfach ein brachliegendes

Nutzungspotenzial vor, das, wie schon angeführt, über Veräußerungen und Lizenzierungen zusätzliche Einnahmen in Krisen generieren, oder grundlegend für den Aufbau neuer Kooperationen sein kann. Durch die entsprechende systematische Ausgestaltung von Netzwerk und Kommunikation im Inside-Out-Prozess könnte die effektive Verlustrate von Innovationen in einem Unternehmen eventuell nachhaltig gesenkt werden.

### **8.5.3.2 Implementierung kürzerer Innovationszyklen (HE7)**

Unternehmen, die sich in einer Krise befinden, fehlt es nicht nur an Ressourcen und Sicherheit, sondern auch an Zeit. Daraus resultiert unmittelbar, dass Innovationszyklen in einer Krise schneller werden müssen, um früher Optimierungen im Leistungsangebot oder bei der Prozesseffizienz zu erreichen. Zwischen motivationsfördernden und -reduzierenden Wirkungen zeitlichen Drucks besteht ein schmaler Grat. Dennoch besteht die Möglichkeit, über die erwähnten komplementären Beschleunigungskonzepte wie etwa SCRUM, einem aus der Softwareentwicklung bekannten agilen Vorgehen, Innovationen schneller und früher zu entwickeln. Durch die Etablierung der SCRUM-Methode werden Innovationsvorhaben beispielsweise zeitlich getaktet und iterativ verbessert. Dadurch erkennt man früher, ob sich ein Innovationsvorhaben lohnt, oder ob es besser gestoppt werden sollte (SCRUM-Master 2016). Eine vergleichbare Verbesserungsoption bietet der Lean-Startup-Ansatz, ein Verfahren zur Beschleunigung von Produkt- und Serviceentwicklungen durch validiertes Lernen, das durch „Build-Measure-Learn“-Feedbackschlaufen und die Entwicklung von „Minimum Viable Products“ gekennzeichnet ist. Es führt zu schnelleren Ergebnissen, da sehr früh Prototypen entwickelt und diese iterativ verbessert werden (Ries 2014; Maurya 2013). Dadurch werden auch sehr früh Produktabnehmer involviert, was in hohem Maße kompatibel zum Open Innovation-Ansatz ist. Durch die schnellere Entwicklung von Prototypen werden zudem die Kosten tief gehalten und die Innovationszyklen verkürzt. Die ergänzenden Vorgehensweisen sind vor allem für Unternehmen von Interesse, die bereits erste Erfahrungen mit dem Open Innovation-Ansatz gemacht haben und diesen weiterentwickeln wollen.

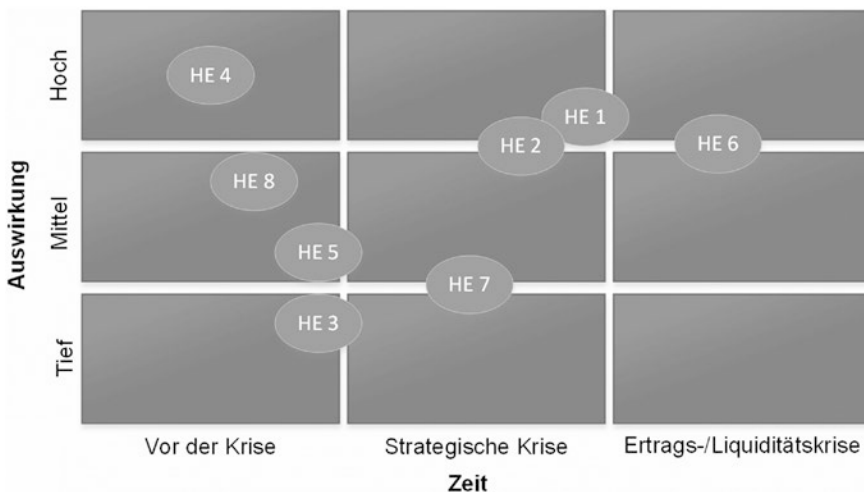
### **8.5.3.3 Etablierung eines umfassenden Open Innovation-Managements (HE8)**

Bevor der Open Innovation-Ansatz generell und in der Krise angewendet werden kann, bedarf es vorgängig der Existenz eines strukturierten Innovationsmanagements im Unternehmen, das die kulturellen und prozessualen Rahmenbedingungen und die grundlegende Stoßrichtung der Innovationsprozesse definiert sowie Ressourcenzuordnungen enthält. Dies ist eine Voraussetzung für die koordinierte Integration externer Innovationsquellen. Die Komplexität und Quantität von Innovationsaktivitäten durch vermehrte Outside-In-Initiativen und zusätzliche Kommunikationsschnittstellen nach außen nimmt tendenziell zu. Deshalb sollte personell ein klarer Open Innovation-Verantwortungsbereich, zum Beispiel in Form eines Open Innovation-Managers, definiert werden, der für die ressourcenschonende Steuerung des (krisenbedingten) Open Innovation-Prozesses und die Überwachung des Innovationsportfolios zuständig ist.

### 8.5.4 Priorisierung der Handlungsempfehlungen

Im Anschluss werden die eruierten Handlungsempfehlungen in einem Ordnungssystem positioniert, das eine Priorisierung erlaubt. Diese hat kontextabhängig zu erfolgen und wurde hier auf der Grundlage von Plausibilitätsüberlegungen in Verbindung mit den Rückmeldungen der Interviews in Bezug auf die Unternehmen der Schweizer Energiebranche vorgenommen. In Abb. 8.3 repräsentiert die vertikale Achse des Koordinatensystems das vermutete Auswirkungsausmaß der Handlungsempfehlung und steht synonym für ein entsprechende Krisenvorbeugungs- oder –bewältigungspotenzial. Die Achse ist ordinal skaliert mit den Ausprägungen „tief“, „mittel“ sowie „hoch“. Die horizontale Achse steht für den zeitlichen Ablauf einer Krisenentwicklung und ist untergliedert in die drei Phasen „vor der Krise“, „strategische Krise“ und „Ertrags-/Liquiditätskrise“. Die Nummerierung erfolgt aufgrund der Festlegungen in den vorangegangenen Ausführungen und wurde chronologisch gemäß der Behandlung im Text vergeben.

Der HE4 (Innovationskultur etablieren) sowie der HE1 (Gründung eines Innovation-Labs) werden grundsätzlich die größten positiven Auswirkungen auf eine zukunftsgerichtete, durch Innovation initiierte und/oder beschleunigte Bewältigung einer Krisensituation beigemessen. HE2 (Energie-Innovations-Zellen), HE6 (Implementierung des Inside-Out-Prozesses), HE5 (Krisen-Kommunikationskonzept erstellen) sowie HE8 (Etablierung eines Open Innovation-Managements) wird ein mittleres Erfolgspotenzial zur Krisenbewältigung zugewiesen. HE3 (Zusammenführung von Risikomanagement, Trendforschung und Innovationsmanagement) und HE7 (Kürzere Innovationszyklen etablieren) weisen tendenziell geringere Krisenbewältigungspotenziale im Open Innovation-Kontext auf.



**Abb. 8.3** Priorisierung der Handlungsempfehlungen. (Quelle: Eigene Darstellung)

Unter Einbezug der Dimension „Zeit“ kommt der Etablierung einer Innovationskultur (HE4), angesichts der erforderlichen Implementierungszeiträume möglichst vor Kriseneintritt, insgesamt die höchste Priorität zu, da sie die Überlebensfähigkeit des Unternehmens auf Dauer und nachhaltig erhöht. In zweiter Priorität wurden die beiden Handlungsempfehlungen HE1 (Innovation-Lab) und HE2 (Energie-Innovations-Zellen) zeitbezogen im strategischen Krisenkontext platziert. Unter Steuerungs- und Kostengesichtspunkten wird die Energie-Innovations-Zelle als etwas weniger wirkungsvoll bewertet. Beide Maßnahmen führen aber zu einem regen innovationsgenerierenden Austausch mit Externen und helfen bei der Abwehr einer Bedrohung der Erfolgspotenziale eines Unternehmens. Der Versuch einer Verkürzung der Innovationszyklen (HE7) ist aufgrund des erforderlichen konzeptionellen Vorlaufs ebenfalls primär im strategischen Krisenzusammenhang zu sehen, wenngleich mit wohl deutlich geringeren Wirkungseffekten. Die Qualität der Implementierung des Inside-Out-Prozesses im Open Innovation-Ansatz (HE6) kann auch in einem fortgeschrittenen Krisenstadium noch verbessert werden und auf der operativen Ebene positive Effekte entfalten. Die Etablierung eines Open Innovation-Managements (HE8) und die Entwicklung eines Krisenkommunikationskonzepts (HE5) mit vermuteter mittlerer Effektstärke, sollten möglichst schon im Vorfeld einer Krise erfolgen, um die intendierten krisendämpfenden Effekte zu entfalten. Die integrative Maßnahme HE3 (Risiko plus Trend plus Innovation) mit dem vermutlich geringsten unmittelbaren Krisenbewältigungspotenzial, sollte ebenfalls möglichst im Vorlauf zu eventuellen Krisenkonstellationen realisiert werden und ist als Bestandteil einer Krisenfrühaufklärung zu sehen. Natürlich kann der in einer solchen Durchführung und Darstellung der Positionierungsentscheidungen zum Ausdruck kommende Gestaltungspragmatismus kritisch hinterfragt werden, die darin enthaltene Komplexitätsreduktion und resultierende Diskussionen können aber dabei helfen, für die an der Krisenbewältigung beteiligten Mitarbeitenden den Zusammenhang von Innovation und Krise aufzuzeigen und im spezifischen Krisenkontext bewusst zu machen.

---

## 8.6 Fazit und Ausblick

Die Interaktion von Krise und Innovation kann aus vielerlei Blickwinkel heraus betrachtet werden. Beide Themen werden für sich genommen sehr intensiv, vor allem im Rahmen von Makrobetrachtungen, in der Literatur diskutiert, aber selten in einem gestaltungsbezogenen instrumentellen Gesamtzusammenhang vertiefend behandelt. Empirisches Material zur Wechselwirkung von Krisen- und Innovationsmanagement ist ebenfalls kaum verfügbar. Mit besonderer Fokussierung auf den im Krisenkontext vielversprechenden Open Innovation-Ansatz konnten anhand der Analyse von Unternehmen (im Umfeld) des Energieversorgungssektors der Schweiz Potenziale für eine Anwendung des Ansatzes zur Krisenprävention, -vorbereitung und -bewältigung aufgezeigt werden. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind als heuristische Anleitungen zu verstehen, die im jeweiligen Krisenkontext eines Unternehmens zu hinterfragen sind.

Die hohe Relevanz eines frühzeitigen und systematischen Einbezugs des Innovationsmanagements bei der Krisenprävention, -vorbereitung und -bewältigung für Unternehmen der Energiebranche ist bei der Analyse offensichtlich geworden. Eine kurzfristig sicher entlastend wirkende Streichung von Innovationsbudgets zur bloßen Kosteneinsparung würde dem völlig entgegenstehen. Ergänzende Spezifikationen und Konkretisierungen im Hinblick auf den Energiesektor könnten in einer zweiten Analysephase noch zu weiterführenden Erkenntnissen für das Management krisengefährdeter oder bereits krisengeplagter Energieunternehmen führen. Auch in Bezug auf andere derzeit krisenbetroffene Branchen wie dem Bankensektor oder dem Detailhandel besteht für die Zukunft noch ein hohes Forschungspotenzial zu krisendämpfenden Effekten des Einsatzes moderner Innovationskonzepte.

---

## Literatur

- AdWired. (2015). Medienmitteilung: Neue Studie zum Schweizer Energiemarkt – Die Energieversorger sind weitgehend unbekannt. [http://www.adwired.ch/download/Medienmitteilung\\_M3Report\\_26052015.pdf](http://www.adwired.ch/download/Medienmitteilung_M3Report_26052015.pdf). Zugriffen: 19. Mai 2016.
- Akreml, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 265–282). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0\\_17](http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-18939-0_17). Zugriffen: 25. März. 2016.
- Atteslander, P. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (12., durchges. Aufl.). Berlin: Schmidt.
- Bibliographisches Institut GmbH. (2015). Die Krise. Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Synonyme, Herkunft. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>. Zugriffen: 17. Dez. 2015.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Disselkamp, M. (2012). *Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-4472-6>. Zugriffen: 2. Apr. 2016.
- Ebner, W., Leimeister, J. M., & Krcmar, H. (2009). Community engineering for innovations: The ideas competition as a method to nurture a virtual community for innovations. *R&D Management*, 39, 342–356. doi:10.1111/j.1467-9310.2009.00564.x.
- Ernst, H. (2007). Technologiemanagement. In R. Köhler, H. U. Küpper, & A. Pfungsten (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (6., vollst. neu gestaltete Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre).
- Ernst, H. (2010). Management von Innovationen in der Krise. *Zeitschrift für Controlling und Management*, 54, 22–23. doi:10.1365/s12176-012-0264-2.
- Ertl, M. (2010). Strategiebildung für die Umsetzung von Open Innovation. In S. Ili (Hrsg.), *Open Innovation umsetzen: Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur* (1. Aufl., S. 62–84). Düsseldorf: Symposion.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2006). Open Innovation: Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. *Zeitschrift Führung + Organisation: ZfO*, 75, 132–138.
- Gassmann, O., & Kobe, C. (2006). *Management von Innovation und Risiko Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen*. Berlin: Springer.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien. <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-531-18939-0>. Zugriffen: 1. juni 2016.

- Herstatt, C., Lüthje, C., & Lettl, C. (2007). Fortschrittliche Kunden zu Breakthrough-Innovationen stimulieren. In C. Herstatt, B. Verworn (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen* (S. 61–75). Wiesbaden: Gabler. [http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-9293-2\\_4](http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-9293-2_4). Zugriffen: 1. Apr. 2016.
- Hippel, E. von. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32, 791–805. doi:10.1287/mnsc.32.7.791.
- Hippel, E. von. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Hutzschenreuter, T. (2006). Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In T. Hutzschenreuter & T. Griess-Nega (Hrsg.), *Krisenmanagement: Grundlagen, Strategien, Instrumente* (1. Aufl., S. 3–18). Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U. (1987). *Unternehmungskrisen: Beschreibung Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Leimeister, J. M. (2012). *Dienstleistungsengineering und -management*. Berlin: Springer Gabler. <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-27983-6>. Zugriffen: 6. Apr. 2016.
- Maurya, A., & Schmitz, R. (2013). *Running lean* (Ash Maurya; deutsche Übersetzung von Ralf Schmitz). Köln: O'Reilly.
- Müller, R. (1986). *Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Massnahmen und Organisation* (2., überarbeitete und Aufl.). Frankfurt a. M.: Lang (Kölner Schriften zur Betriebswirtschaft und Organisation).
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Mader, F. (1997). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- O'Connor, G. C. (2006). Open, radical innovation: Toward an integrated model in large established firms. In H. W. Chesbrough, W. Van Haverbeke, & J. West (Hrsg.), *Open innovation: Researching a new paradigm* (S. 62–81). Oxford: Oxford University Press.
- Probst, G., & Raisch, S. (2004). Die Logik des Niedergangs. Harvard Business Manager. [https://www.gkb.ch/gkb/medien.nsf/img/Case\\_GKB\\_Downloads/\\$FILE/Artikel\\_Probst\\_Logik\\_des\\_Niedergangs.pdf](https://www.gkb.ch/gkb/medien.nsf/img/Case_GKB_Downloads/$FILE/Artikel_Probst_Logik_des_Niedergangs.pdf). Zugriffen: 9. Juni 2016.
- PwC. (2010). Geschäftsmodellinnovationen Neue Wege am Markt beschreiten. [https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie\\_ebs\\_juni2010.pdf](https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/studie_ebs_juni2010.pdf). Zugriffen: 17. Mai 2016.
- Ries, E. (2014). *Lean Startup Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. München: Redline.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). New York: Free Press.
- Schawel, C., & Billing, F. (2009). *Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-6605-6>. Zugriffen: 4. Apr. 2016.
- Schumpeter, J. A., Röpke, J., & Stiller, O. (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- SCRUM-Master. (2016). Scrum – Auf einer Seite erklärt. [http://scrum-master.de/Was\\_ist\\_Scrum/Scrum\\_auf\\_einer\\_Seite\\_erklaert](http://scrum-master.de/Was_ist_Scrum/Scrum_auf_einer_Seite_erklaert). Zugriffen: 8. Juni 2016.
- Shiller, R. J. (2010). Crisis and innovation. *The Journal of Portfolio Management*, 36, 14–19. doi:10.3905/jpm.2010.36.3.014.
- Swisselectric. (2016). Strommarkt – Liberalisierung des Schweizer Strommarktes. <http://www.swisselectric.ch/de/strommarkt.html>. Zugriffen: 16. Apr. 2016.
- Vahs, D., & Burmester, R. (2005). *Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* (3., überarb Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Praxisnahes Wirtschaftsstudium).
- Welsch, C. (2010). *Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler (Gabler Research Schriften zum europäischen Management).



## Interviews

- B1, 2016. B1 als Ergänzungsinterview, Interview vom 14.05.2016.  
B2, 2016. B2 als Krisenberatung, Interview vom 13.05.2016.  
B3, 2016. B3 als Energieversorger, Interview vom 12.05.2016.  
B4, 2016. B4 als Energieversorger, Interview vom 20.05.2016.  
B5, 2016. B5 als Energieversorger, Interview vom 20.05.2016.  
B6, 2016. B6 als Energieversorger, Interview vom 20.05.2016.  
B7, 2016. B7 als Innovationsberatung, Interview vom 20.05.2016.  
B8, 2016. B8 als Innovationsberatung, Interview vom 19.05.2016.  
B9, 2016. B9 als Energieversorger, Interview vom 13.05.2016.  
B10, 2016. B10 als Innovationsberatung, Interview vom 19.05.2016.  
B11, 2016. B11 als Energieversorger, Interview vom 24.05.2016.  
B12, 2016. B12 als Krisenberatung, Interview vom 23.05.2016.  
B13, 2016. B13 als Energieversorger, Interview vom 26.05.2016.  
B14, 2016. B14 als Ergänzungsinterview, Interview vom 25.05.2016.  
B15, 2016. B15 als Energieversorger, Interview vom 25.05.2016.  
B16, 2016. B16 als Innovationsberatung, Interview vom 25.05.2016.  
B17, 2016. B17 als Krisenberatung, Interview vom 25.05.2016.  
B18, 2016. B18 als Ergänzungsinterview, Interview vom 27.05.2016.  
B19, 2016. B19 als Energieversorger, Interview vom 19.05.2016.

## Image Change Results and Conclusions

Brent Bleichenbacher, Sofia Randow, Zoé Waldenmeyer  
und Engelbert Weiss

---

### Abstract

The global telecom business is a dramatically evolving, multi-billion dollar industry in which many companies struggle to compete. Due to the complexity of the market, a well-developed strategy has never been of more importance. The Swiss telecom market has three main actors, one of whom recently underwent a substantial change. This company has been struggling to keep up with competitors in the loyal customer market of Switzerland ever since their foundation, but they have never been able to improve their position in the market. After several changes in the ownership structure of the company, it was decided to change the company name by going through a complete corporate rebranding process and launching the new brand over one weekend. This sudden change shook up the Swiss market and made headlines all over Switzerland. The new brand has received both criticism and praise, but to find out how well the new brand is actually perceived in the mind of the target customers was the aim of

---

B. Bleichenbacher (✉)

Dublin, Irland

E-Mail: [brent.bleichenbacher@gmail.com](mailto:brent.bleichenbacher@gmail.com)

S. Randow

Vaggeryd, Schweden

E-Mail: [sofiarandow@gmail.com](mailto:sofiarandow@gmail.com)

Z. Waldenmeyer

Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: [zoe.waldenmeyer@bfh.ch](mailto:zoe.waldenmeyer@bfh.ch)

E. Weiss

Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: [engelbert.weiss@bfh.ch](mailto:engelbert.weiss@bfh.ch)

the thesis on which this chapter is based. This chapter will explore the approach and the theoretical frameworks that were used to establish this and also show the results and conclusions thereof.

---

## 9.1 Introduction

In a fast moving world in which global trends are changing faster than ever, a brand can quickly become outdated and uninteresting towards potential customers. This leads to many companies seeking to reinvent their brand and regain popularity and attractiveness. This can be achieved through different degrees of reinvention. For example, on a small scale, a “simple” redesign of the logo and/or other elements of the physical appearance of a brand could be considered. There are many different ways of reinventing a company to a bigger degree. For example, the company can be merged or acquired into/by another company or the name can be changed step by step over a period of time in order to gradually change the target customer’s perception of the company. At the other end of the spectrum there are some more radical ways of rejuvenating a brand. One of these ways is a complete rebranding process where the old name (and brand) vanishes and a new one is created. This is the method that a Swiss mobile service provider (MSP) chose to guide their company to more success on the fiercely competitive Swiss telecom market, when they changed their brand from their established name to a completely new one from one day to the other.

There are three main mobile service providers on the Swiss market, hereafter referred to as mobile service provider A (MSP A), mobile service provider B (MSP B) and mobile service provider C (MSP C). The main focus of the bachelor thesis was the rebranding effort of mobile service provider A and the effects this had on how the company was perceived by the target customers of 18–30 year old people living in Switzerland. For simplicity’s sake, MSP A before the rebranding will be called MSP A1 and MSP A after the rebranding will be called MSP A2.

There were many factors that influenced the decision to go through with such a radical rebranding campaign for MSP A. First of all, MSP A1 would have had to pay licensing fees of about CHF 40 million to their former mother company who held the rights to the name they were using (Handelszeitung 2015). Secondly, MSP A1 had been struggling to keep up with its competitors MSP B and C for a couple of years and had previously had problems with their image. These reasons among others are assumed to be the main causes of the rebranding. The bachelor thesis on which this chapter is based on, examined this rebranding process and the effect it had on the image both existing and potential customers have of the company.

### 9.1.1 Overview and History of the Swiss Telecom Industry

MSP B is the most longstanding company within this field and has by far the largest market share on the Swiss telecom market while MSP C has been on the market about as long as MSP A but holds a marginally higher market share than MSP A and has been considered as the second placed mobile service provider since its founding in 2000 (Federal Communications Commission ComCom 2015). In 2009, MSP A1 attempted to acquire MSP C and merge the two companies together. This attempt was blocked by the Swiss competition authority however and the endeavour was abolished thereafter (Inside-IT 2014).

---

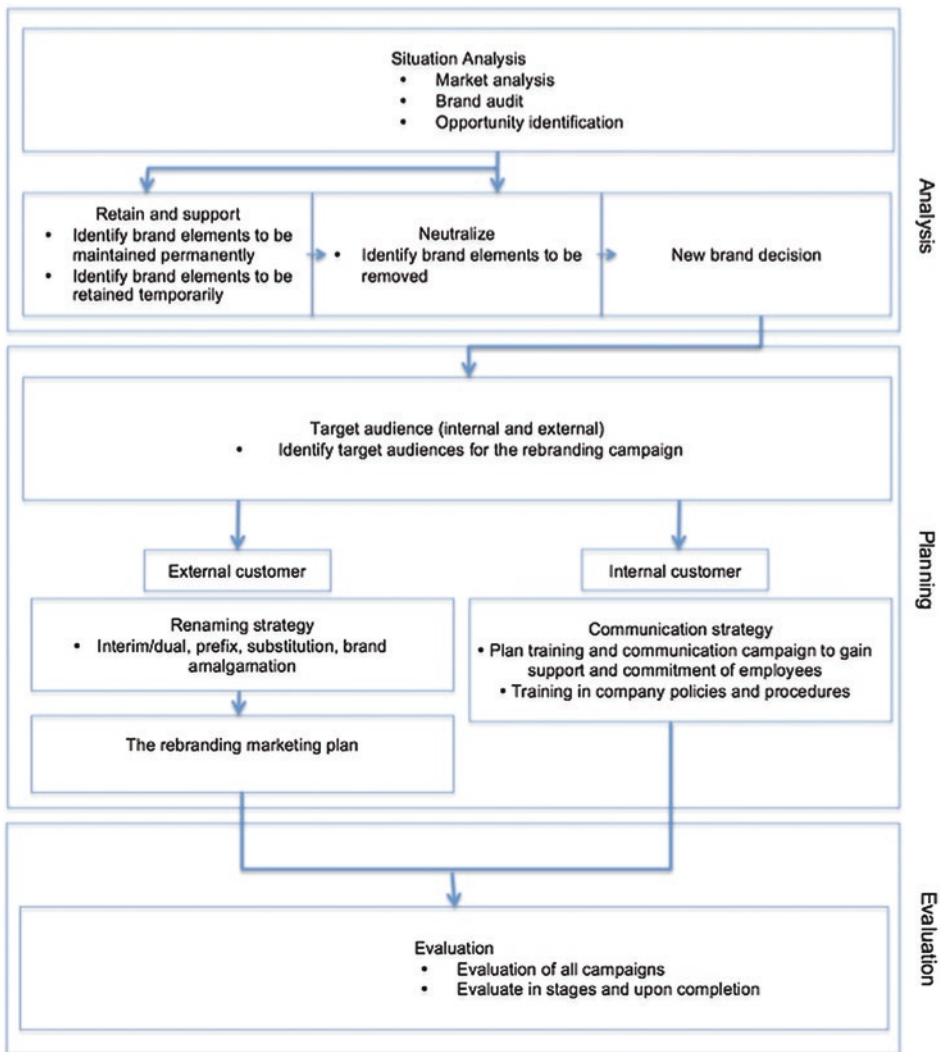
## 9.2 Rebranding Theory

This framework is taken from the article of Daly and Moloney (2004), which concerns strategic decisions and corporate rebranding. The framework, which can be seen in Fig. 9.1, was developed by the authors to display how a rebranding process should be executed. All information in this section is taken from this source if not stated otherwise.

Daly and Moloney (2004) argue that rebranding must be a thought through process since a company might lose values that are implemented in the brand if the process is done in a hasty manner. The assets of a brand might take several years and a small fortune to build up, which makes the planning for the rebranding crucial. In the Corporate Rebranding Framework, the focus is on three parts in the rebranding process, *Analysis*, *Planning* and *Evaluation*. The framework was established to show important aspects of rebranding and assist companies in handling the process in an efficient way.

The first part concerns the *Analysis* part of the framework where all the aspects of marketing planning is taken into consideration. The aspects found in this analysis will then be developed into a situation or market analysis. In general, quantitative and qualitative issues are the most frequently occurring ones. Examples of these issues can be to define potential opportunities, market size, market attitudes, preferences, brand audit and create a SWOT analysis with regard to competitors. The market preference for branding should also be included, which will be collected through marketing research and auditing methods. As well the internal attitudes from employees and management are important to address. From this analysis, the company can decide which elements of the brand that should be retained and which ones should be developed further. As well, the company needs to allocate the elements which are no longer fitting to the business and get rid of them.

After this, a new brand decision can be built up, and the company can then start with step two, the *Planning*. The planning part contains three different categories, which are; 'Communication Strategy', 'Renaming Strategy', and 'Rebranding Marketing Plan'. These three are all created according to the target audience (internal and external) that



**Fig. 9.1** Corporate rebranding framework

is detected in the previous part in the analysis. For the communication strategy for the internal customers, the company has to detect a way to provide training opportunities for the employees in order to gain their support and commitment. Another reason for the training is for the employees to learn and efficiently be able to work in line of the company's policies and procedures.

The second step of the planning is to create a renaming strategy for the external customer. Here there are four approaches to consider when rebranding; 'Interim/Dual', 'Prefix', 'Substitution' or 'Brand Amalgamation'. The brand audit established in the analysis

comes in handy since it helps the company to realize the current position of the brand and understand the advantage the brand has over competitors.

After the renaming strategy is established, the company can decide on a rebranding marketing plan. This decision is a crucial part of the framework since letting go of the old brand name is often hard. Although, with effective planning, there is a possibility to establish an even more successful brand. Within the rebranding marketing plan, principles as situation analysis, self-analysis, assumptions, scenarios, implementation planning, available resources, and budgets are included. It is of essence that every element of the rebranding marketing plan includes all the rebranding actions, since decisions must be made with a clear relationship between all the steps for the rebranding process to have the best chance of being successful.

The last step of the framework is the *Evaluation*. This step is continuous since campaigns might need to be redefined. Also, after receiving feedback, it might be needed for the company to adjust the offers and then start again from the top of the framework to develop the changes in regard to the other steps. The evaluation allows the company to evaluate their campaigns and processes continuously in order to all the time find ways to develop how the company is operating. Often the evaluation starts with the offers and campaigns to in the end focus on the holistic point of view. This framework was chosen to compare MSP A2's rebranding approach.

---

### 9.3 Brand Image

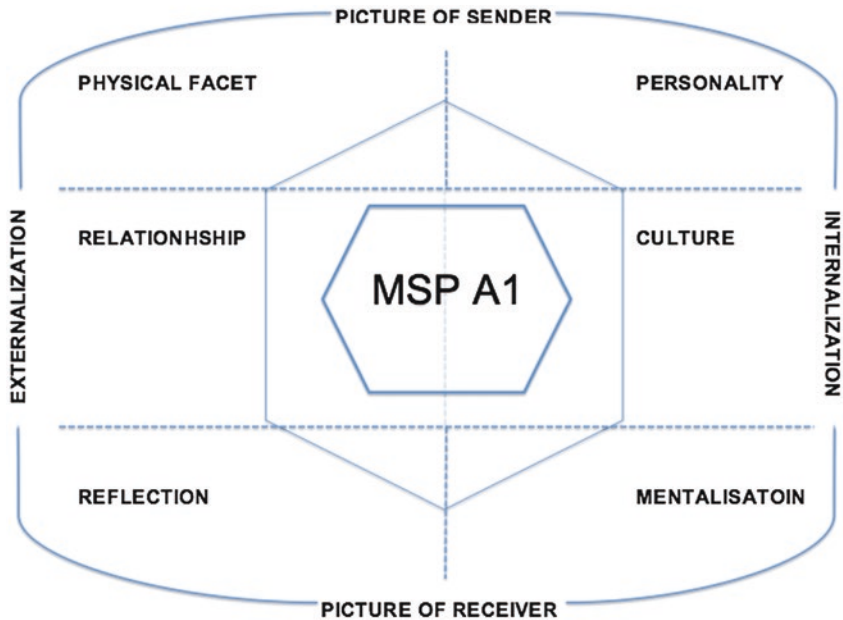
Since Jean-Noël Kapferer is an expert in brand management, his framework 'Brand Identity Prism' was chosen to evaluate the perception current and potential customers have of the brand MSP A2. This framework takes six parts of a brand into consideration, which eases the process of analysing each part of a brand. Therefore, it was adopted as the framework for the analysis.

#### 9.3.1 Brand Identity Prism

All information in this section is provided by Kapferer (2012), if not stated otherwise.

The Brand Identity Prism is constructed to reveal the brand identity of the six facets visible in the hexagonal prism, which can be seen in Fig. 9.2. This theoretical framework is an aid when establishing the identity of a brand. The six facets are *Physical facet*, *Personality*, *Relationship*, *Culture*, *Reflection* and *Self-image*. The prism also includes the picture of the sender and the picture of the recipient, as well as the externalisation and internalisation perspective.

The first part of the prism is the *Physical Facet*, which includes both the extrinsic and intrinsic brand characteristics (Neumann 2016). An example of this could be the form of a chocolate box, where the shapes are different from one another and the logo indicates



**Fig. 9.2** Brand identity prism

different qualities. If there is a ‘fair trade’ logo on the package as well, it might also be more appealing to individual customers. The physical facet is described as “[...] the brand’s backbone and its tangible added value. If the brand is a flower, its physique is the stem” (Kapferer 2012, p. 158). Therefore, prior to the launch, it is important to make decisions on how the physical appearance of the brand should be, what attributes that can be used as a competitive advantage and establish a brand prototype that is suitable for the company.

The second step is the *Personality*. This step is important because it is dealing brand communication with the target market. By communication, the brand personality is supposed to reflect what the brand would be if it was a person. Therefore, it has been a growing trend since the late 19th century to utilise celebrities for advertising of the brand or product. If the consumers relate the brand to a favourable person, it creates a desirable relationship. In order to strengthen this relationship also symbols or signature melodies are popular.

The following step is the *Culture*. This step goes beyond both the physical facet and the personality since culture is the idea behind both of them. It is arguable that this is the most important step in the Brand Identity Prism due to its ability to make people identify themselves with the culture, which is crucial when creating customer loyalty. An example of this is big food chains that might provide similar products and prices but offer the shoppers different cultures. Often people are loyal to one of the chains, and



sometimes for no apparent reason. It is possible that the culture plays a big role in this choice, even though this in some cases is an unconscious reason for customers. If a brand stands for a specific cause or ideology, people tend to be more attached to the brand, if they are sharing the vision.

The *Relationship* contains the relationship and transaction between the brand and people. This step is especially important in the service sector where the relationship plays an essential part in the business. The management of the relationship will be the basis for how customers relate to the brand.

The fifth step is the customer *Reflection*, which is the spontaneous thought of the customers regarding the brand. This step is caring about the image sent out to customers and what customers take in as the image of the brand. For example, a customer might consider the clothing store Jack&Jones as a brand for young, fashionable people.

The last step is the *Self-image*, which can be seen as the internal image of the brand. Different compared to the reflection step where the customer utilizes an outward mirror, reflecting about how “they are”, the self-image is the internal mirror for the customer, concerning how “I feel, I am”. Depending on what image and attitude the customer creates towards a certain brand, they create an inner relationship with themselves and the brand. For example, buying from the brand Lacoste makes people feel like they are being part of a chic sports club, even though they might not even practice sport. Therefore, this step is all about the inward feeling and perception from buying a brand.

---

## 9.4 Methodology

The research section of the thesis on which this chapter is based was divided into primary research and secondary research. The primary research is about the approach to gathering data, evaluating it and drawing conclusions from it. The secondary research is about looking into existing data that was created by third parties. The secondary research approach was used solely as a support of the primary research in the thesis and thus the approach, the results and conclusions from the secondary research will be excluded in this chapter due to the more limited extent of this publication.

### 9.4.1 Primary Research

When conducting the primary research, the authors had the choice between adopting a qualitative or a quantitative approach to their research. After comparing the two methods and establishing their differences, the authors decided to carry out qualitative research in the form of interviews. This approach helped the authors get a more comprehensive insight into the feelings and thoughts the participants had of the subject matter. The qualitative research focuses on data collection, analysis, interpretation, and report writing. This approach allows the authors to collect open-ended data, focused sampling,

analysis of illustrations, texts or pictures, and personal interpretations of the answers given (Creswell 2014). Qualitative studies on rebranding in brand-oriented organisations are necessary since asking open-ended questions is appropriate for eliciting data about opinions and attitudes from informants (Miles and Huberman 1994).

### 9.4.2 Grounded Theory

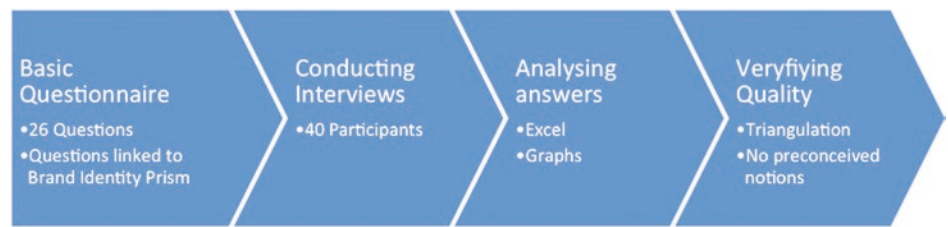
The primary research was the basis of the majority of the analysis and conclusions that were drawn in the thesis. Therefore, the authors reviewed the theories used for carrying out a qualitative research extensively. After comparing theories such as ‘Phenomenology’ and the many different interpretations of the ‘Grounded Theory’, the authors decided to use the ‘Constructivist Grounded Theory’ developed by Kathy Charmaz as a basic guideline for the primary research part. The constructivist grounded theory is a theory derived and combined from the two original forms of grounded theory, it takes aspects of each of the theories the founders of the grounded theory incorporated into their interpretations (Kenny and Fourie 2014). Charmaz introduced the constructivist grounded theory as “*a logically consistent set of data collection and analytic procedures aimed to develop theory*” (Charmaz 2006, p. 1).

The constructivist grounded theory by Kathy Charmaz was utilised as a guideline for this thesis since it allowed the authors to study opinions, relations, and thought processes of individuals. This method is beneficial when researching topics such as motivation, emotions, personal experience, identity attractions, prejudice and interpersonal cooperation and conflict (Charmaz 2006). Since these aspects suit the parts of the Brand Identity Prism, which were utilised for the analysis and conclusion of the collected data, this was a suitable method for this study. However, this approach was used merely as a guideline, not strictly as a method.

The most extensively used part of the constructivist grounded theory was the ‘Interpretative Analyses’. These analyses aim to describe, explain and understand a group of people with regard to their personal experiences. Furthermore, the goal is to uncover thoughts, feelings and actions of the group of individuals so as to be able to analyse the answers in a more detailed way. The reason the authors chose this method was because of its focus on opinions and feelings, which was suitable to this study in relation to the qualitative research approach.

### 9.4.3 Research Design

After deciding to apply a qualitative approach to the research, the authors set up a basic questionnaire containing 26 questions, which were all related to at least one part of the Brand Identity Prism. One reason for choosing to conduct a qualitative approach was the flexibility the authors would have in the interviews. Whenever it seemed appropriate, the



**Fig. 9.3** Overview research design

authors were able to ask questions which deviated from the original questionnaire. This method was highly beneficial, since it was possible to gain more in depth insights on the opinions of the interviewees. An overview of the research design can be seen in Fig. 9.3.

**9.4.4 Sample**

In order to achieve a representative result from the interviews, only current or potential customers from the target group of MSP A2 were interviewed. The sample interviewed were all Swiss citizens, since MSP A2 operates solely in the Swiss market. The sample contains mainly citizens from the canton of Berne, many of whom were interviewed at the Berne University of Applied Sciences. Therefore, many of the interviewees were students and within the younger age group, which was a main target group of MSP A2 and therefore the focus of the research. The interviewees were chosen randomly, without a certain pattern. The distribution of the participants was quite equally spread between the age spans of 19–24 (52.5%), and 25–29 (42.5%). A further 5% of the participants were 30 years old and therefore, all of the participants were within the age span considered most interesting for this research. Regarding gender, there were more male interviewees with 57.5% compared to the female participants with 42.4%. Since the gender of the interviewees was not expected to be analysed, an equal amount of responses from each gender was not crucial.

**9.4.5 Data Analysis**

After the raw data was gathered by conducting 40 interviews, the answers were put into an excel sheet to be analysed at a later stage in order to draw conclusions. The answers were all coded into numerical values (e.g. Yes = 0, No = 1) to make the analysis of the answers easier. After all the answers were put into the excel file, and the answers had been coded, graphs were made for each of the 26 questions. After these primary results were determined, the data was further analysed by going through the graphs and tables of data to find connections between different questions and to establish an understanding of the aspects of the Brand Identity Prism of MSP A2. These results and conclusions can be found in Sects. 9.6 and 9.7.

### 9.4.6 Credibility

The authors attempted to make the results and conclusions of this thesis more credible by using the method of ‘Triangulation’. This method tries to obtain more than one viewpoint on the same research by considering multiple methods (qualitative and quantitative research), multiple ways of data collection (interviews, experiments, focus groups and others) or to simply employ several investigators carrying out the research (Golafshani 2003). Since both of the authors carried out interviews for the empirical investigation, and neither had any preconceived notions on the possible outcomes of the research, it was possible to increase the credibility of this research. Furthermore, secondary data was analysed to support the findings of the empirical investigation, which further adds credibility to the results and conclusions of the thesis.

The next sub-chapter will explore the results and implications gained from the previously described procedure.

---

## 9.5 Empirical Investigation

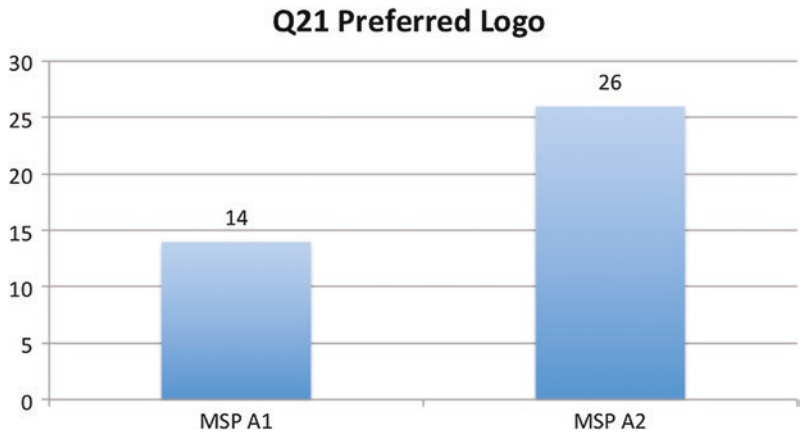
As previously mentioned, the main aim of the thesis on which this chapter is based was to find out how the image of MSP A had changed after rebranding from MSP A1 to MSP A2. The empirical investigation played the most crucial part in determining this and answering the research question.

### 9.5.1 Results Brand Identity Prism

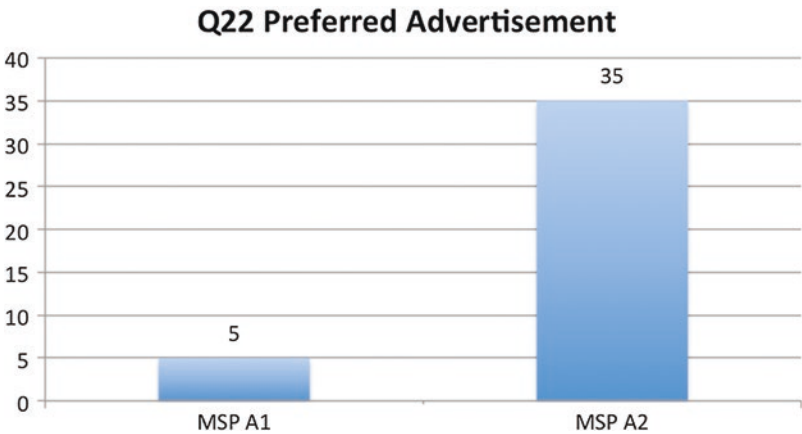
During the literature review, the authors decided on using the Brand Identity Prism and therefore, the following results are mainly trying to showcase how each of the aspects of the prism are perceived by the interviewees. For each of the 6 aspects, the most expressive graph(s) will be shown to illustrate the results.

#### 9.5.1.1 Physical Facet

First off, the promotion material was researched because this is the first contact people have with the brand. In this aspect, the logo and advertisement of MSP A2 were preferred over the ones of MSP A1 by a considerable amount. When the participants of the interviews were shown the logo of both MSP A1 and MSP A2, 65% stated that they prefer the logo of MSP A2 (Fig. 9.4). When the advertisement was shown to them on the other hand, 87.5% of the participants stated that they prefer the TV-advertisement from MSP A2 over the one from MSP A1 (Fig. 9.5). Some participants described MSP A1’s advertisement as not understandable and lacking of a clear message. On the other hand, many stated a preference for the interaction that is highlighted in the advertisement from



**Fig. 9.4** Preferred logo

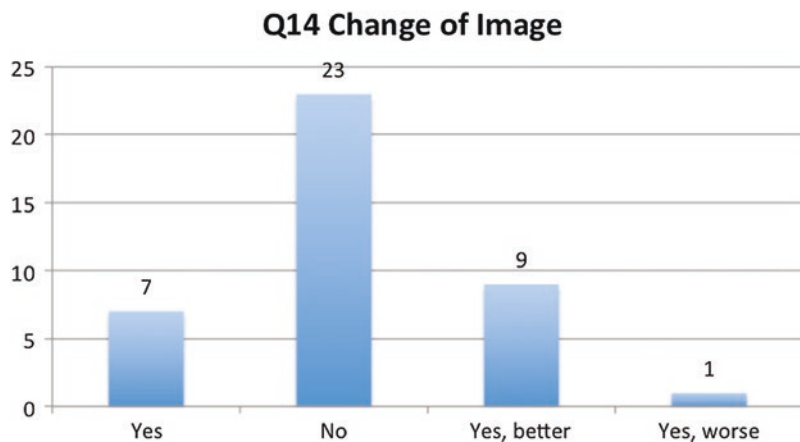


**Fig. 9.5** Preferred advertisement

MSP A2. These two questions show quite emphatically that the rebranding has been successful in terms of the physical facet, the majority of customers and potential customers prefer the new marketing material compared to the old. The illustration of this can be seen in Fig. 9.5.

**9.5.1.2 Personality**

The personality aspect of the Brand Identity Prism can be “measured” by how customers and potential customers describe the brand using their own words and what comes to mind first when they think about the brand. Therefore, the authors included the following two questions into the interviews: “Could you describe MSP A1 in three words?” and



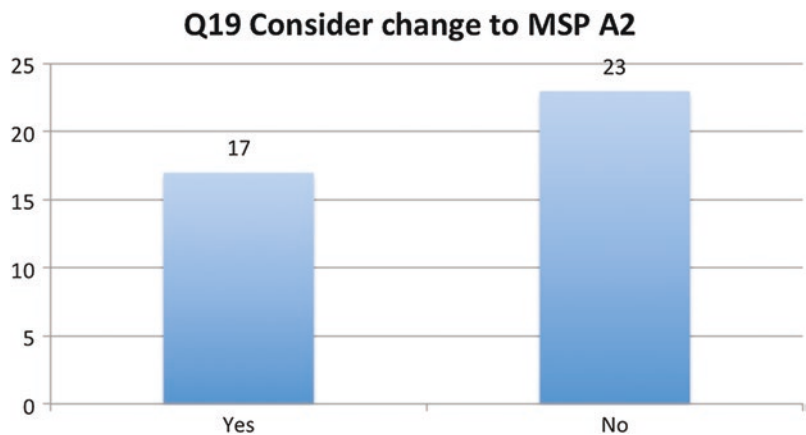
**Fig. 9.6** Change of image

“Could you describe MSP A2 in three words?”. The answers to these two questions gave the authors a good picture of how the interviewees see the two brands and how the image changed within a relatively short time after the rebranding. Before asking the interviewees about their image of MSP A1 and MSP A2 respectively, the authors asked them if they think their image of the company changed since the rebranding. The answers to this question can be found in Fig. 9.6.

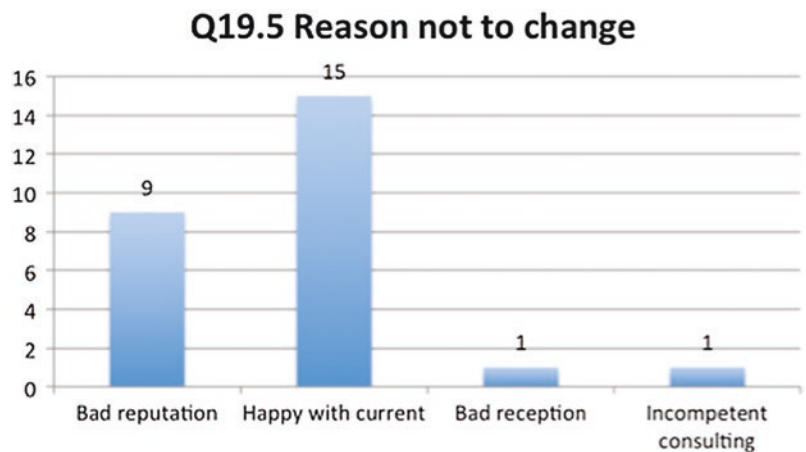
Surprisingly, with 57.5% the majority of the interviewees indicated that their image of the company had not changed at all and only the remaining 42.5% said that their image of the company had changed in some way. After analysing the answers to the previously mentioned questions about how the interviewees would describe MSP A1 and MSP A2, the authors were able to conclude that the answers shown in Fig. 9.6 were not very accurate. In fact, the term most often used, by an astounding 57.5% of interviewees, when asked about MSP A1, was “bad reputation”. This was followed by the term “cheap”, which was used by 30% of the interviewees and finally, the third most used term was “orange colour” with 25% of the interviewees mentioning this. MSP A2 on the other hand received much better answers to the same question. When asked what the participants thought of the image of MSP A2, the three most used terms were; “new” with 32.5%, “young” with 25% and “simple” with 20% of the participants saying this. This quite clearly shows that MSP A was able to improve in the personality aspect of the Brand Identity Prism through the rebranding from MSP A1 to MSP A2.

### 9.5.1.3 Relationship

The interviewees were asked if they would consider changing to MSP A2 if they could terminate their current contract, or if they would choose MSP A2 again if they had the possibility to choose again. The results of these questions can be seen in Figs. 9.7 and 9.8. To this question, 42.5% of the participants stated that they would consider changing



**Fig. 9.7** Consider change to MSP A2



**Fig. 9.8** Reason not to change

to MSP A2 and the remaining 57.5% said that they would not. The follow-up question was only asked to people who said no to the previous question because the authors wanted to know why the participants would not consider changing to MSP A2. The majority, 65.2% of the participants who said no, stated that their current contract was better than what MSP A2 offer or that they were simply very pleased with their current contract as the reason for not considering a change to MSP A2. Quite a big portion, 39.1% of the people not considering a change, indicated that they had heard of bad experiences with MSP A2 and that this was the reason they would not consider changing to MSP A2. One person (3.8%) each said that “bad reception” and “incompetent consulting” were the reason for not considering changing to MSP A2.



9.5.1.4 Culture

The authors asked all the interviewees to describe their own mobile service provider in order to get a good picture of what image each provider have in the eyes of their clientele. The filtered answers for each provider can be seen in Figs. 9.9, 9.10 and 9.11 The outcome was as follows: The biggest part, 19.6%, of the customers from MSP B stated that they perceived their provider as “trustworthy and/or reliable”, and 11.7% each said

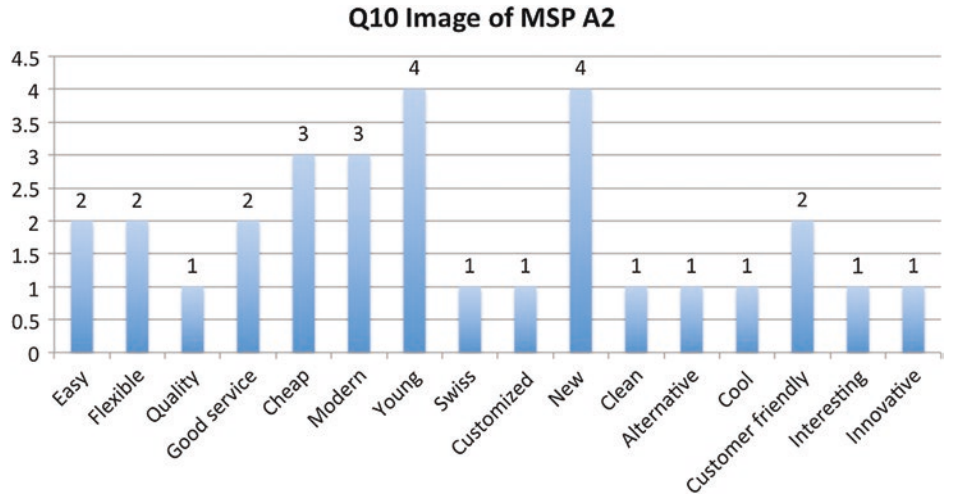


Fig. 9.9 Image of MSP A2

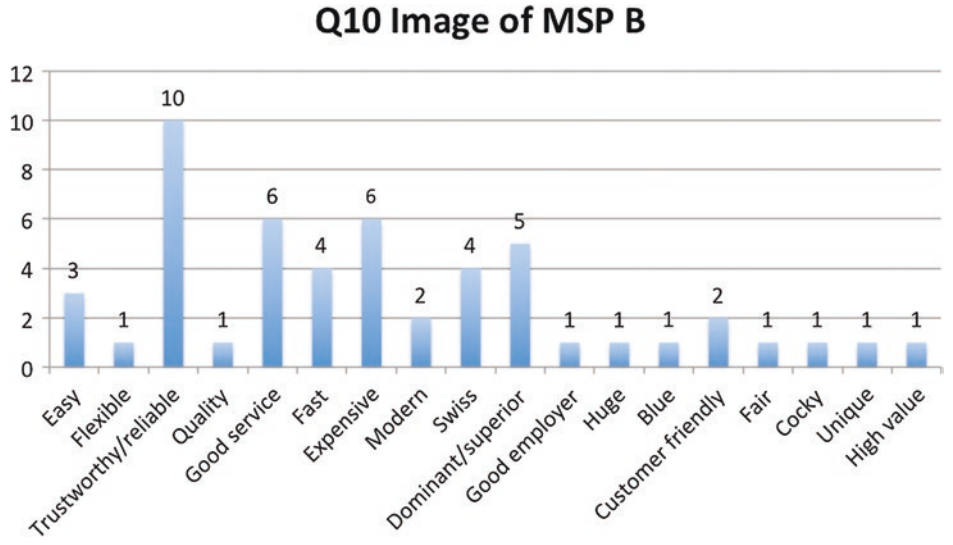
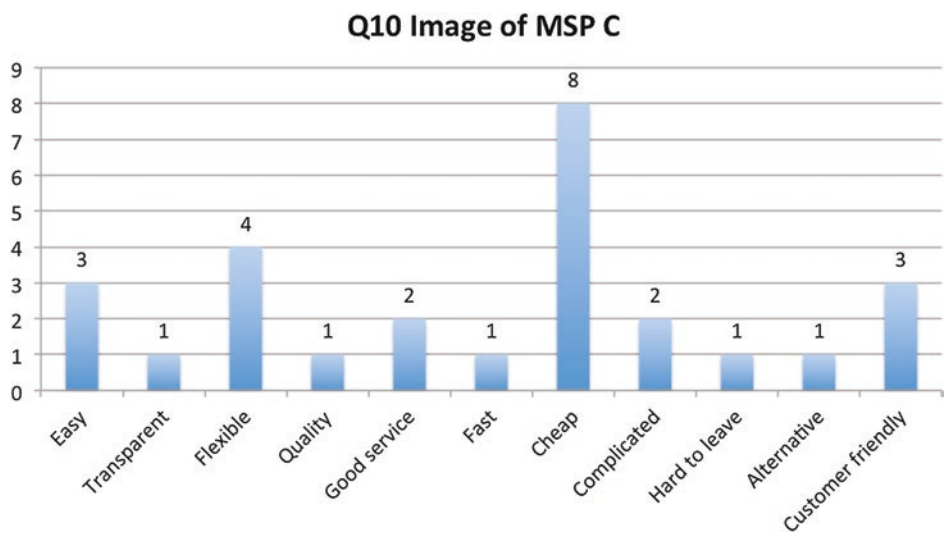


Fig. 9.10 Image of MSP B



**Fig. 9.11** Image of MSP C

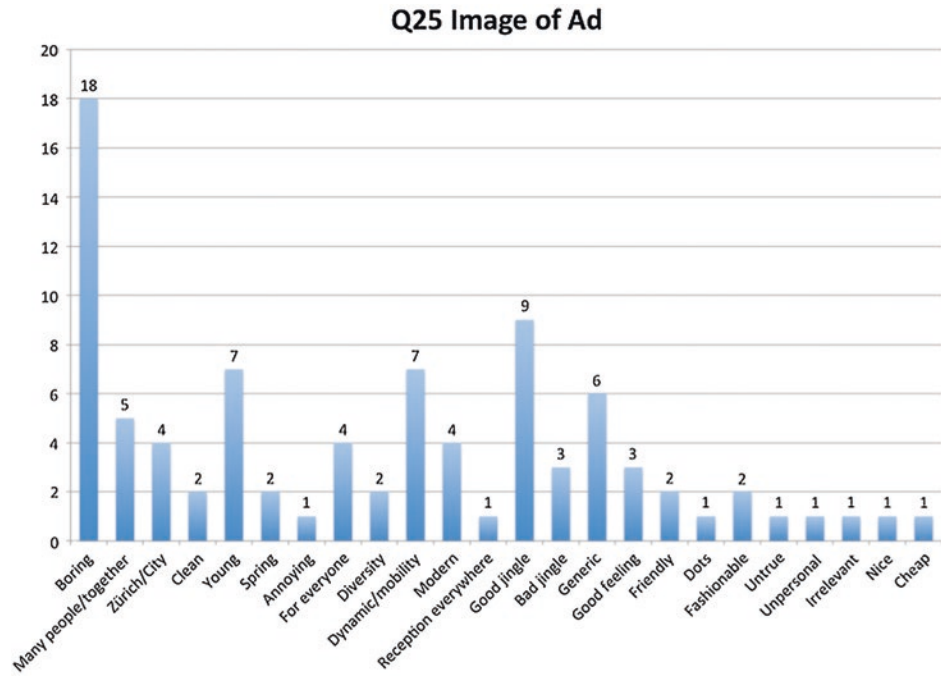
that MSP B offered a “good service”, but that it was also “expensive”. MSP C customers on the other hand mostly stated that their provider is “cheap” (29.6%), followed by 14.8% who said that their provider is “flexible”, and 11.1% each that described MSP C as “customer friendly” and “easy”. The two most common terms used to describe their provider by MSP A2 customers were “young” and “new” with 13.3% each, followed by the third and fourth most common terms “cheap” and “modern” with 10% each. In comparison, it is arguable that MSP B got the best valuation by their customers, in particular the fact that one of the first things that came to almost 20% of their customer’s mind was “trustworthy and/or reliable”. This shows that their customers have a good image of the company. The evaluation of MSP C in the eyes of their customers indicates that they are more price sensitive and that MSP C suits their basic needs but not much more. The staggering 29.6%, which stated their provider to be “cheap”, could support the price sensitivity and show that the price factor could be considered as one of the deciding factors in choosing MSP C. The evaluation of MSP A2 from their customers is not very expressive. The most frequently used keywords are rather neutral and do not show a direct benefit or disadvantage from the customer’s point of view.

**9.5.1.5 Reflection**

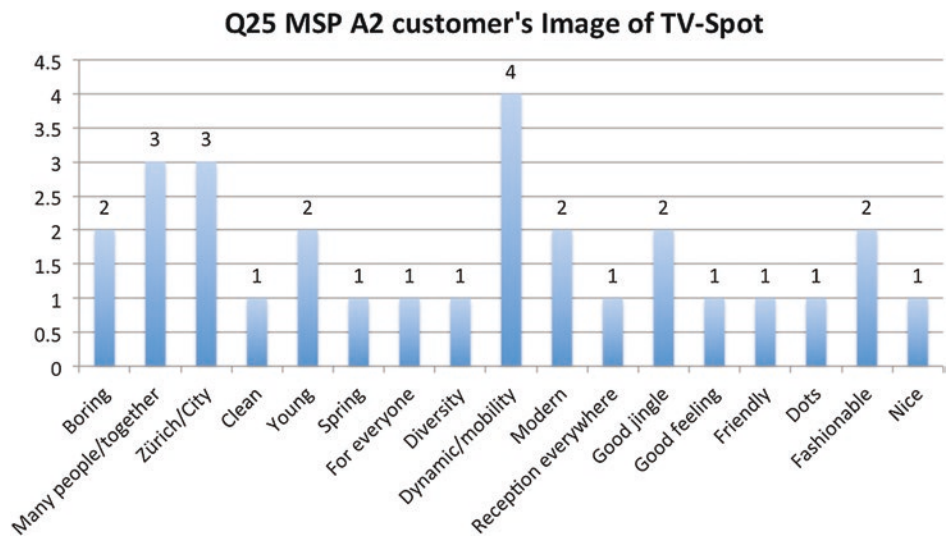
One question, which was posed to the interviewees, was whether or not they had seen any advertisements of MSP A2. All of the interviewees indicated that they had seen at least one form of advertisement by MSP A2, which shows that the marketing campaign, which was deployed after the rebranding was announced, was spread well and awareness was raised sufficiently. As a follow-up question the interviewees were asked to mention the first three things that came to their mind when thinking about the advertisement(s)

they had seen of MSP A2. The words used most often were all very descriptive but rather neutral with observations like “bicycle, black, white, green, logo and city” accounting for 52.4% of all observations made. A further 26.7% of the answers were categorised as positive statements with the likes of “offer everything, nice jingle, modern, friendly, fun, fancy/trendy” to be found in this category of answers. The rest of the answers (21%) were more negatively connoted with statements such as “boring, bad jingle, bad/annoying” belonging to this category.

Later in the interviews, the authors showed all the interviewees a TV advertisement that was aired shortly after the rebranding from MSP A1 to MSP A2 was announced asking them to tell the authors the three first things that came to mind after watching the TV advertisement. This question revealed less positive results for MSP A2, as can be seen in Fig. 9.12. Out of the answers received, 20% stated that they find the TV advertisement “boring”. This was also the answer mentioned most, which is a harsh critique from the target group to the promotion material of the company. Nevertheless, the keywords that the management of MSP A2 were aiming for, like “young, modern and fashionable” were mentioned by several people. Together, these three keywords accounted for 15% of the answers, while the boring aspect alone stands for 20%. For a company aiming for a young and modern culture, the positive numbers are strikingly low.



**Fig. 9.12** Image of advertisement



**Fig. 9.13** MSP A2 customer’s image of TV-Spot

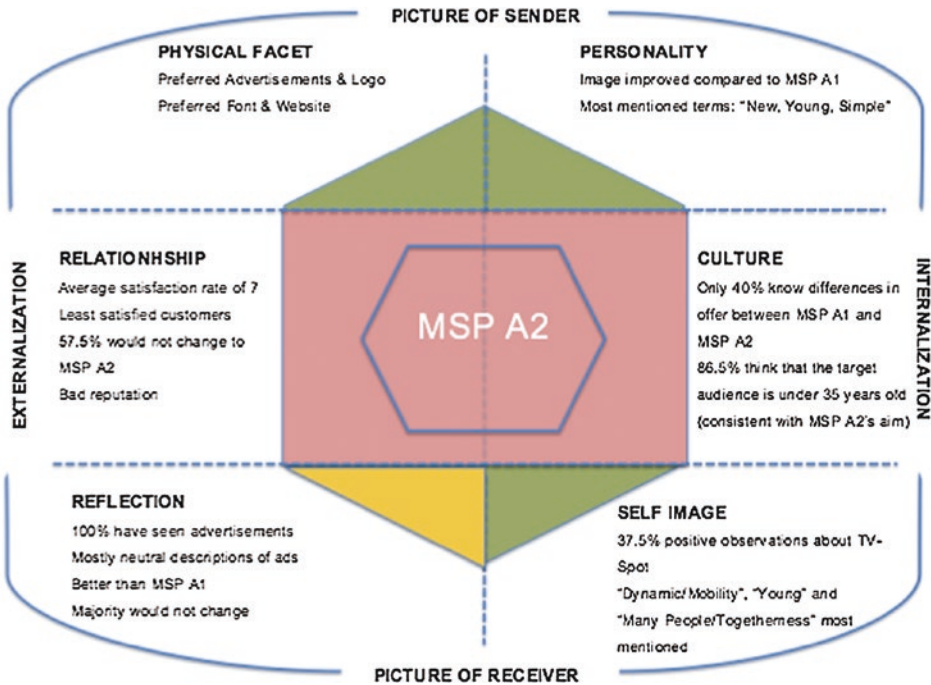
**9.5.1.6 Self-Image**

For the self-image aspect of the Brand Identity Prism, the authors decided to analyse the same question as for the reflection, but limiting it to only include the answers of customers of MSP A2. This decision was taken because this aspect of the Brand Identity Prism is about how customers of the brand like to see themselves or customers of the brand in general. Figure 9.13 shows how customers of MSP A2 reacted to the TV advertisement.

In Fig. 9.13 it can be observed that the customers of MSP A2 have a much more neutral view of the TV advertisement of MSP A2 than non-customers. Although “boring” was still mentioned twice (6.9%), the three most often mentioned responses to what the interviewees thought of the TV advertisement were “dynamic/mobility” with 13.8%, followed by “many people/togetherness” and “Zürich/city” with 10.3% each, which are much more positive statements. These are all key phrases, which MSP A2 wanted to communicate with their marketing campaign to establish a good, new brand. Therefore, the authors believe that the customers of MSP A2 in our sample, see themselves as dynamic, urban people who like to socialise (a lot) with friends and family.

**9.6 Conclusion and Results from the Brand Identity Prism: “Positive Results for MSP A2”**

After analyzing the results of the different facets of the Brand Identity Prism it is possible to say that MSPA2 has improved the brand image in the customer mind in many aspects, but not all. Figure 9.14 summarizes the findings in the Brand Identity Prism and



**Fig. 9.14** Evaluation brand identity prism MSP A2

shows what parts of the prism that has been successfully implemented (green color), the one that has not changed (yellow), and the ones that have gotten worse since the rebranding (red).

For starters, three out of six parts of the prism is green which means that 50% of the image have actually improved. These parts are; Physical Facet, Personality, and Self Image.

The *Physical Facet* was improved since the target group preferred the visuals of MSP A2 compared to MSP A1 in terms of website, fonts, advertisement, and logo.

The *Personality* part was also improved. However, the answers for this part were not as consistent as in the Physical Facet. The majority of the interviewees (57.5%) stated that their image of the company did not change since the rebranding, but the follow-up questions paint a different picture. The most common connotations for MSP A1 was "bad reputation", "old", "cheap", and "unpopular". Compared to MSP A2, which received neutral or positive words as "young", "new", and "simple". As well negative responses were received, but these were not mentioned nearly as often as with MSP A1.

The last positive part was *Self-Image*, which concerns the customers' image of the respective brand. Therefore, only answers given by MSP A2's customers were considered. The outcome was fascinating, as the MSP A2's customers seemed to have a better image of the brand than the rest of the sample. Although, 50% of the respondents had objective

observations about MSP A2's advertisement, 37.5% were positive, which is an improvement from MSP A1. As well the description of the advertisements was positive for MSP A2 since the customers mentioned key words as "dynamic/mobility", and "many people/togetherness", which is consistent with the visions of MSP A2. Therefore, it is safe to say that MSP A2 customers picked up on the right things from MSP A2's point of view, which makes the self-image successful.

When it comes to the negative results, the *Relationship* was a bad performer. From the answers received from the interviews, the MSP A2 customer's average satisfaction rate was 7 out of 10. This is a positive number per se, but compared to MSP B with the average satisfaction rate of 8.17, and MSP C with 7.3, the truth is that MSP A2 has the least satisfied customers in the Swiss market. However, a possible reason for this performance could be that the company need more time to fully establish themselves in the Swiss market and build up relationships with the customers. Another struggle for the newcomer in the market is that the Swiss market is loyal, which became clear since the majority of the interviewees (57.5%) stated that they would not consider changing their mobile phone provider due to satisfaction with the current provider. Also, the bad reputation of MSP A1 might have affected the viewpoints of MSP A2, which makes customer service and relationship extremely important in the starting phase.

Regarding the *Culture*, only the minority (40%) of the interviewees stated awareness of the differences between MSP A1 and MSP A2. Also, only half of the interviewees (48%) said that they know the differences between MSP A2 and their competitors. In terms of culture, this is a negative aspect since a successful culture requires the customer to be able to differentiate the own provider from competitors. One might also think that the capturing of potential customers from the target segment fails at an early stage in the promotion strategy since 100% of the interviewees were aware of the rebranding, but barely half of them knew the actual offer changes.

The only neutral part (yellow) of the Brand Identity Prism was the *Reflection*, which shows what customers think of the brand and to some extent also how they see themselves, as customers of this brand. Therefore, it is a vital part of the Brand Identity Prism. Unfortunately for MSPA2, the advertisement was not perceived well, as 20% stated that they thought the advertisement was boring, and the majority of the participants (52.4%) stated objective observations about the marketing efforts. Also, 21% of the participants stated negatively correlated terms, so only the remaining 26.7% had positive remarks for the advertisements.

---

## 9.7 Answer to the Research Question

Have the marketing efforts connected to the rebranding from MSP A1 to MSP A2 successfully improved the image of MSP A2 from the point of view of the target market of people between 18 and 30 years old?

To answer the research question, the most evidential results which defines the view of MSP A2's potential customers is the perception of the two brand names. The results are showing the three most frequent answers of how potential customers describe MSP A1, which were; "bad reputation, cheap, and orange color". These answers are either negative or neutral. However, when looking into the responses of MSP A2, the most common answers were; "new, young, and simple", which could either be interpreted as neutral or as positive. This clearly shows the attitudes towards the brands, and that MSP A2 is the preferred one, which was further supported by other findings in the conducted interviews and the analysis. After analyzing the different parts, it is possible to conclude that the image of MSP A2 is better perceived by the target market compared to the image of MSP A1. Therefore, it is also possible to say that the rebranding has been a successful transaction, although, there are aspects that are not yet perceived in a positive way by the target market. From the analysis, it was also clear that the *Culture* and *Relationship* parts of the Brand Identity Prism lack success in the minds of the potential customers. The *Culture* part revealed that less than half of the potential customers know how the offer of MSP A2 differs from its competitors. The *Relationship* revealed that MSP A2 customers have the lowest satisfaction rate, and more than half of the participants would not choose MSP A2 as their mobile service provider due to bad reputation. This is crucial to improve since it is argued that the cultural aspects and relationship aspects are the most important ones of the Brand Identity Prism. Also, the *Reflection* part of the prism is in need of improvement. Even though customers stated that they favor MSP A2 above MSP A1, the willingness to choose MSP A2 as their mobile service provider is low. Additionally, all of the participants had seen the advertisements, they only recalled neutral aspect of them. This is neither a success, nor a failure, but it is in need of improvement. To sum up, it is safe to say that the rebranding has indeed improved the perception of the target customers in several aspects. However, there are still things to improve. Looking forward, the authors think that MSP A2 has got a very challenging time in front of them if they want to gain considerable amounts of market share in the close future. Nevertheless, the authors believe that the decision to execute the rebranding was the right one and that the execution was done rather well. In-depth research about possible reasons for the negative perception of the *Culture*, *Relationship* and *Reflection* parts of the Brand Identity Prism is left for further study.

---

## Bibliography

- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis* (1. Aufl.). London: Sage.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design* (4. Aufl.). California: Sage.
- Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(3), 1–36.
- Federal Communications Commission ComCom. (2015). 'Mobile telephony'. <http://www.com-com.admin.ch/dokumentation/00439/00467/index.html?lang=en>. Accessed 16. March 2016.



- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597–607.
- Handelszeitung. (2015). 'Orange Heisst Jetzt Salt'. <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/orange-heisst-jetzt-salt-773391>. Accessed 20. Apr. 2016.
- Inside-IT. (2014). 'Orange—a Turbulent History'. [https://www.google.co.in/search?q=http%3A%2F%2Fwww.inside-it.ch%2Farticles%2F38694&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe\\_rd=cr&ei=26lwWeaeJ\\_Dx8AfT3ZHoCQ](https://www.google.co.in/search?q=http%3A%2F%2Fwww.inside-it.ch%2Farticles%2F38694&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b-ab&gfe_rd=cr&ei=26lwWeaeJ_Dx8AfT3ZHoCQ). Accessed 16. March 2016.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management* (5. Aufl.). France: Les Editions d'Organization.
- Kenny, M., & Fourie, R. (2014). 'Tracing the history of grounded theory methodology: From formation to fragmentation'. *The Qualitative Report*, 19(103), 1–9.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. Aufl.). California: Sage.
- Neumann. (2016). *Développement du capital de marque*. <http://neumann.hec.ca/pages/jean-francois.ouellet/produits/partiecsectamba.htm>. Accessed 13. Mar. 2016.



Alina Kurt, Oliver Jan Glauser und Engelbert Weiss

---

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit Unternehmen im Business-to-Business-Markt (B2B), die aktiv ein Customer Relationship Management (CRM) betreiben. Das Hauptziel eines CRM, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern, erscheint vielen Unternehmen als vielversprechend und interessant. Trotzdem wird die Anwendung des CRM zu unterschiedlich, zu wenig konsequent und ungenügend gehandhabt. Dem Kunden wird nur teilweise die nötige Wichtigkeit in der Unternehmung zugeteilt. Durch diesen mangelnden Gebrauch sowie die fehlende Kundenorientierung gehen den Unternehmen wichtige Opportunitäten vor allem in den Bereichen Akquisition, Datenpflege, Potenzialerkennung und effizienter Nachfassung verloren. Diese Lücken gilt es zu analysieren und das CRM anhand der Resultate konsequenter sowie prozessgesteuerter einzusetzen. Mittels des standardisierten Analyse-Vorgehens werden die aktuelle Lage sowie die gewünschte Situation miteinander verglichen. Damit ein CRM erfolgreich in ein Unternehmen integriert werden kann, genügt es nicht, den angestrebten Sollzustand nur mit der Geschäftsleitung zu besprechen. Hierbei werden viele weitere Faktoren ebenfalls miteinbezogen und können in die sieben Elemente der Erfolgsfaktoren eines CRM zusammengefasst werden. Durch diese Kombination

---

A. Kurt (✉) · O.J. Glauser  
Bern, Schweiz  
E-Mail: [alina.kurt@outlook.com](mailto:alina.kurt@outlook.com)

O.J. Glauser  
E-Mail: [glauseroliver@gmail.com](mailto:glauseroliver@gmail.com)

E. Weiss  
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: [engelbert.weiss@bfh.ch](mailto:engelbert.weiss@bfh.ch)

legt das Unternehmen einen wichtigen Grundstein, um die Implementierung des CRM erfolgreich zu gestalten. Die Empfehlungen unterteilen die Autoren in kurz-, mittel- und langfristige Schritte. Das Ziel ist, dass die Unternehmungen bereits durch die Umsetzungs-Kategorien der kurzfristigen Empfehlungen wichtige Fortschritte erzielen. Das konsequente Umsetzen der Vorschläge wird die Geschäftsleitung in ihrem Bestreben unterstützen, dem CRM sowie den Kunden die ihnen zugeordnete Rolle in der strategischen und prozessgesteuerten Kundenorientierung zukommen zu lassen.

---

## **10.1 Einführung in das Customer Relationship Management (CRM)**

Das CRM genießt einen besonderen Ruf in der Wirtschaft. Von der Definition „Reizthema fürs Management“ bis zu „Umsatzsteigerung“ ist alles vorhanden (Crowden 2013). Wie kommt es zu diesen verschiedenen Meinungen und was ist speziell an einem CRM? Das CRM ist eine Plattform, aber auch ein Prozess, die mit der Strategie eines Unternehmens im Einklang stehen müssen. Die Strategie muss klar definiert sein und sich im Unternehmen sowie dessen CRM widerspiegeln. Ein zeitgemäßes Customer Relationship Management ist eher eine Seltenheit im Schweizer KMU-Bereich. Meist werden sie als gewöhnliche Adressdatenbanken, ohne tiefere Informationen zu den Kunden, geführt (Richert 2013). CRM kann für das B2B- wie auch das B2C-Geschäft angewendet werden. Die beiden Autoren konzentrieren sich in ihrem Beitrag auf den Bereich des B2B-Customer Relationship Managements. Eine große Problematik für die Nutzer mit dem Umgang des CRM ist die notwendige Pflege der Kundendaten und der langfristige sowie intensive Gebrauch. In der Praxis werden oft Kundenkontakte, Opportunities sowie nähere Informationen über die Kundenbeziehung nicht im CRM hinterlegt, sondern werden bei den betroffenen Beratern auf Notizzettel oder eigenen Dateien notiert. Bei Personalveränderungen oder Abwesenheiten sind diese Daten nicht zugänglich und können als nutzlos betrachtet werden. Die Ursachen für diese fehlerhafte Handhabung lassen sich in die beiden Argumente „fehlende Zeit“ und „mangelhaftes Wissen über die korrekte Verwendung eines CRM“ zusammenfassen. Somit entstehen bei KMU, die ihr CRM nicht optimal anwenden, verlorene Opportunities wie: Akquisition, ungenügende Pflege von bestehenden Kunden, Übersicht des Potenzials der ehemaligen und aktuellen Kunden sowie effektives und effizientes Nachfassen nach Events der jeweiligen Unternehmen.

## 10.2 Definition und Eigenschaften des Customer Relationship Managements

### 10.2.1 Bedeutung des Customer Relationship Managements

Kundenorientierung ist zu einer neuen Maxime in Unternehmen geworden. Zur Umsetzung von Kundenorientierung hat Customer Relationship Management in der Praxis bis heute eine erhebliche Verbreitung gefunden. Nach vorliegenden Befunden scheitert allerdings bislang ein großer Teil der CRM-Konzepte bei ihrer Realisierung oder führt zumindest nicht zu dem erwünschten Erfolg. Zur Diskussion und Kritik steht insbesondere die bisher vorherrschende Tendenz einer Reduktion des CRM auf technische Konzepte mit dem expliziten oder impliziten Ziel weitgehendster Automatisierung (Neumann 2014, o. S.).

CRM ins Deutsche übersetzt bedeutet Kundenbeziehungs-Management. Die Bedeutung des Customer Relationship Managements ist sehr mannigfaltig. Es gibt dutzende Beschreibungen und keine ist vollkommen oder fehlerfrei. „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekompetenzen aufzubauen und zu festigen“ (Hippner und Wilde 2004, S. 16). Die Ansicht von Hippner und Wilde ist nur eine von vielen Definitionen des CRM. Eine andere treffende Erklärung von Customer Relationship Management stammt von Kühn et al. (2006):

Unter Customer Relationship Management soll die Gesamtheit aller Entscheidungen und Aktivitäten (Konzepte, Pläne und Maßnahmen) eines Unternehmens verstanden werden, die dazu dienen, die Beziehungen zu den Kunden des Unternehmens unter ökonomischen Gesichtspunkten langfristig zu optimieren. Dazu erfolgt über die gesamte Kundenbeziehungsdauer eine systematische, möglichst individualisierte, dem Dialog mit dem Kunden verpflichtete, bedürfniskonforme Bearbeitung mit geeigneten Instrumenten des Marketingmix, um profitable Kunden an das Unternehmen zu binden und das Potenzial der Geschäftsbeziehung auszuschöpfen.

„CRM wird hierbei mehr oder weniger mit CRM-Systemen gleichgesetzt, deren Aufgaben in der Sammlung und Auswertung von Kundendaten sowie in der Automatisierung kundenbezogener Prozesse liegt“ (Hippner und Wilde 2006, S. 17). Es ist wichtig zu verstehen, dass das CRM nicht nur als eine Datenbank angesehen werden darf, sondern vielmehr als einen ganzheitlichen Unternehmensprozess. Das Unternehmen, welches das Customer Relationship Management betreibt, sollte zusätzlich ihre Strategie auf dieses ausrichten. Die optimale Benutzung und die Verknüpfung der Synergien können dadurch gewährleistet werden.



**Abb. 10.1** CRM-Ziele auf Primär- und Sekundärebene. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wolf 2002, S. 82)

## 10.2.2 Ziele des Customer Relationship Managements

Aufgrund der verschiedenen Ansichtspunkte sowie Definitionen von CRM existieren dementsprechend auch zahlreiche Zieldefinitionen. Letztendlich sind diese allerdings gar nicht so verschieden. Die Ziele können in drei Hauptkategorien eingeteilt werden und sind in Abb. 10.1 ersichtlich. Das Primärziel kann als Steigerung des Unternehmenswertes und Unternehmenserfolges bezeichnet werden. Die drei Hauptkategorien, auch Sekundärziele genannt, sind:

- Verbesserung der Kundenbindung
- Verbesserung der Kundenprofitabilität
- Verbesserung der Kundenakquisition (Neumann 2014)

### 10.2.2.1 Verbesserung der Kundenbindung

Die Autoren Homburg und Bruhn (2005) definieren die Kundenbindung als „sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl bisherige Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren beziehungsweise auszuweiten.“

Zur Steigerung des Unternehmenswertes lag der Fokus lange Zeit stets auf der Gewinnung von Neukunden. Die Haltung und vor allem die Pflege der vorhandenen Kunden wurden vernachlässigt, da mehr Kunden auch gleichzeitig mehr Profit

bedeuteten. Diese Einstellung und Fokussierung änderte sich im Laufe der Zeit. Sogar Finanzinstitute änderten ihre Ansicht bezüglich Neukundengewinnung und wollen plötzlich lange sowie nachhaltige Kundenbeziehungen fördern. Die Wissenschaft sowie die Unternehmen erkannten den Sinn in langfristigen Kundenbeziehungen und entfernten sich immer mehr von kurzfristigen Gewinnanstiegen durch möglichst viele Neukunden. Leider existieren zu dieser Tatsache keine Studien oder empirische Sozialforschungen, da die benötigten Daten vor allem sensibler Natur sind und von den Unternehmen geheim gehalten werden (Neumann 2014).

#### **10.2.2.2 Verbesserung der Kundenakquisition**

Die Kundenbindung ist, wie beschrieben, ein weiteres wichtiges Sekundärziel des Customer Relationship Managements. Auch der Akquisition sollte genügend Beachtung geschenkt werden. Zufriedene und profitable Kunden können sich aus den unterschiedlichsten Gründen vom Unternehmen entfernen. Der systematische Aufbauprozess des Kundenstamms des Anbieters ist von großer Wichtigkeit. Die Bedürfnisse von Neukunden müssen optimal befriedigt werden, damit sie sich langfristig zu Stammkunden entwickeln. Der Prozess der Geschäftsaufnahme durch den ersten Kontakt mit dem Kunden bis zur Entscheidung der Weiterführung oder des Beendens der Kundenbeziehung durch den Kunden darf nicht vernachlässigt werden (Neumann 2014).

#### **10.2.2.3 Verbesserung der Kundenprofitabilität**

Eine hohe Kundenbindung sowie die ständige Akquisition von Neukunden enden nicht zwangsläufig in langfristigem Erfolg für das Unternehmen. Es gilt, die profitablen sowie wertvollen Kunden zu identifizieren und zu pflegen. Die Kundenprofitabilität steuert einen großen Teil des Umsatzes beziehungsweise des Gewinns einer Unternehmung und muss priorisiert behandelt werden. Auf der anderen Seite sollten die unprofitablen Kundenbeziehungen analysiert und beendet werden (Neumann 2014).

---

### **10.3 Standardisiertes Analyseverfahren**

Jedes Unternehmen benötigt ein individuelles auf sie zugeschnittenes CRM. Um ein solches zu erhalten, muss vorgängig eine Situationsanalyse durchgeführt werden. Mithilfe der Analyse soll die gegenwärtige Kundenorientierung des Unternehmens sowie der Umgang mit einem bereits vorhandenen CRM überprüft werden. In einem weiteren Schritt werden die Stärken, die Schwächen, die Opportunitäten und die Gefahren mittels einer SWOT-Analyse überprüft werden. Im letzten Schritt wird eine Bedarfsanalyse aus Sicht des Unternehmens und deren Kunden durchgeführt. Aus den Resultaten dieser Analysen wird mithilfe der Blueprint-Methode, welche den Kundenkontakt und die Schnittstellen des Unternehmens analysiert und visualisiert, ein Empfehlungskatalog erarbeitet.

### 10.3.1 Ist-Analyse

Die Analyse der aktuellen Situation dient einem besseren Verständnis der Abläufe und der Kundenorientierung des Unternehmens.

#### 10.3.1.1 Analyse der Strategie, Vision und der Jahresziele

Die Strategie, die Vision und die Jahresziele bilden die Basis eines jeden Unternehmens. Diese Basis wird im Zusammenhang mit der Einführung eines CRM überprüft und kritisch hinterfragt. Die Strategie und die Vision streben ein kundenorientiertes Denken sowie Handeln an und rücken den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Dies sollte zudem in den Jahreszielen ersichtlich sein. Eine Überprüfung der Jahresziele kann über die Balanced Scorecard (BSC) geschehen. Mithilfe des Controlling-Instruments wird überprüft, welche Ziele das Unternehmen sich für ihre Kunden gesetzt hat. Auch gilt es zu prüfen, ob die drei Management-Instrumente in sich kongruent, für alle Mitarbeitenden zugänglich und nicht widersprüchlich sind.

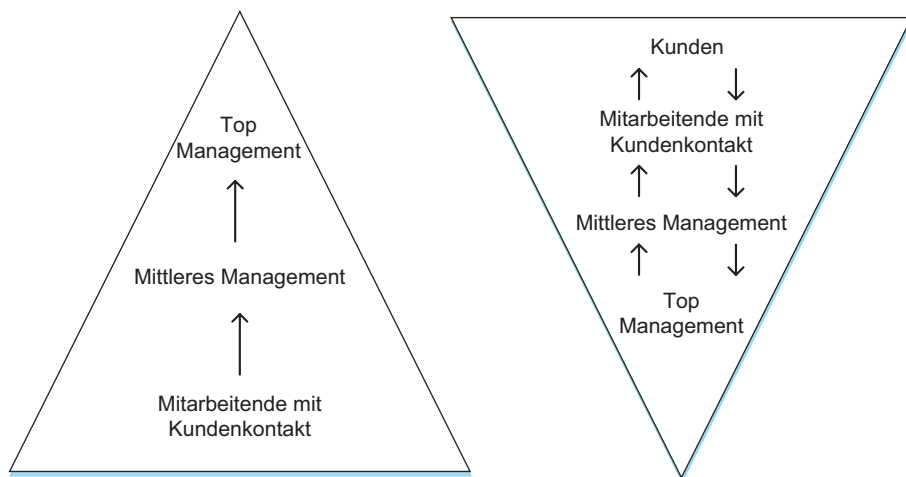
#### 10.3.1.2 Analyse der Prozesse, Checklisten und des Organigramms

Die Kundenorientierung sollte in den Prozessen, den Checklisten und im Organigramm präsent sein. Die Prozessanalyse kommt in der Erarbeitung der Empfehlungen mithilfe der Blueprint-Methode zum Tragen. In einem ersten Schritt werden alle kundenbezogenen Prozesse und Checklisten des Unternehmens gesammelt. Danach wird überprüft, wo das Unternehmen die Kunden bereits miteinbezieht und ob dies auf einem standardisierten Weg geschieht. Hier empfiehlt es sich, den Kundenprozess in seine wichtigsten Teilschritte aufzuteilen und diese zu analysieren. Auch sollte bedacht werden, dass möglicherweise veraltete Prozesse sowie Checklisten vorhanden sind und somit nicht mehr gemäß dem Beschrieb angewendet werden.

Mit dem Organigramm sendet das Unternehmen eine Botschaft an ihre Kunden. Ein kundenorientiertes Unternehmen stellt den Kunden in den Mittelpunkt ihres Denkens und Handelns. Dies sollte im Organigramm klar erkennbar sein. Bei den meisten Unternehmen gehört die oberste Instanz der Geschäftsführung oder dem Verwaltungsrat. Korrekterweise sollte jedoch, wie bei der Abb. 10.2, der Kunde ganz oben beim Organigramm platziert werden, da das Unternehmen ihre Tätigkeiten hauptsächlich für den Kunden erbringt und nicht für die Leitung.

#### 10.3.1.3 Analyse der Software

Mithilfe der Analyse der Software wird überprüft, welche Funktionalitäten eine bestehende CRM-Software mitbringt und wo diese bereits erfolgreich eingesetzt werden. Es gibt Unternehmen, die über eine CRM-Software verfügen und keineswegs deren Möglichkeiten ausschöpfen. Eine Software-Analyse sollte die folgenden Punkte beinhalten: Bisheriges Einsatzgebiet der CRM-Software, Einbindung in die Hauptprozesse, Vergleich der Software mit dem heutigen Standard sowie bereits getätigte zeitliche und finanzielle Investitionen in die bestehende Software.



**Abb. 10.2** Der Kunde im Fokus. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss 2014)

Die Analyse der Software ist hinsichtlich der Erarbeitung des Empfehlungskatalogs wichtig, da dabei entschieden wird, ob mit der jetzigen Software weitergearbeitet werden kann oder ob eine neue Software angeschafft werden müsste.

#### 10.3.1.4 Analyse der Unternehmenskultur bezüglich der Kundenorientierung

Die Kultur des Unternehmens hat einen wichtigen Einfluss auf das Gelingen einer CRM-Einführung. Im Leitbild sollte die Kundenorientierung des Unternehmens schriftlich festgehalten sein. Es gilt zu überprüfen, ob sich die Werte des Leitbildes mit der im Alltag wahrgenommenen Kultur decken oder Unterschiede bemerkbar sind. Eine solche Analyse geschieht im besten Fall anhand einer teilnehmenden Beobachtung. Zudem wird durch die vorhergehende Analyse klar, inwieweit die Kundenorientierung in den Arbeitsalltag integriert ist.

### 10.3.2 Soll-Analyse

Als Resultate der Soll-Analyse liegen Anforderungskataloge seitens der Kunden, der Mitarbeitenden und der Geschäftsleitung vor. Wie zuvor erläutert, ist ein Einbezug der Leitung und der Mitarbeitenden von großer Wichtigkeit, da ohne ihre Unterstützung und ihr Verständnis die Einführung sowie die Umsetzung des CRM nicht erfolgreich durchgeführt werden kann. Die Anforderungen seitens der Kunden werden mithilfe der Blueprint-Methode im Abschn. 10.4.1 erarbeitet.

### **10.3.2.1 Anforderungen seitens der Leitung**

Am zielführendsten ist es, wenn die Anforderungen seitens der Leitung mittels einer Gruppendiskussion eruiert werden. Die Gruppendiskussion dient der vertieften Analyse und der Erhebung von Gruppenmeinungen. An diesem Gespräch sollen die entscheidungsberechtigten Führungspersonen der Unternehmung teilnehmen und, falls bereits vorhanden, der CRM-Verantwortliche. Falls noch niemand für das CRM verantwortlich ist, empfiehlt es sich, die Leitung des Marketings einzubeziehen. Das Gespräch soll anhand von Leitfragen geführt werden, damit sich die Teilnehmenden austauschen und mithilfe der Moderation auf einen Konsens kommen können. Die Leitfragen sollen die folgenden Themen abdecken: Informatik, Software, Zuständigkeiten, Handhabung im Arbeitsalltag, Prozesse, Checklisten, Adressverwaltung, Kundenaktivitäten, Kosten und Umsetzungsdauer.

### **10.3.2.2 Anforderungen seitens der Mitarbeitenden**

Da die Akzeptanz und die Mitarbeit der Mitarbeitenden als entscheidender Faktor bei der Einführung eines CRM gelten, müssen diese bei der Soll-Analyse miteinbezogen werden. Es empfiehlt sich, die Anforderungen seitens der Mitarbeitenden über eine Online-Umfrage oder Gruppenworkshops zu erfahren. Die Auswahl der geeigneten Analysemethode steht in starkem Zusammenhang mit der jeweiligen Größe des Unternehmens. Die Befragung der Mitarbeitenden verfolgt einerseits das Ziel, die Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich des CRM zu evaluieren und andererseits herauszufinden, ob deren Feststellungen mit jenen der Leitung übereinstimmen. Falls bereits eine CRM-Software vorhanden ist, soll bei den Mitarbeitenden die bisherige Zufriedenheit bezüglich der Benutzerfreundlichkeit und der Funktionalität mit der Software im Arbeitsalltag abgeholt werden. Zudem werden die Mitarbeitenden zu möglichem Verbesserungspotenzial der Software befragt.

Falls bisher keine CRM-Software eingesetzt wurde, muss bei der Ist-Analyse vorweg eruiert werden, bei welchen Schritten die Software eingesetzt werden könnte und wo diese die Arbeitsschritte sowie die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens vereinfachen könnte. Bei diesem Schritt empfiehlt es sich, mit den Mitarbeitenden einen Gruppenworkshop durchzuführen. In einem ersten Schritt werden die Resultate der Ist-Analyse besprochen und wo nötig angepasst. In einem zweiten Schritt werden alle bestehenden Prozesse hinsichtlich der Einführung eines CRM und der kundenorientierten Ausrichtung des Unternehmens analysiert und gemeinsam Vorschläge zur Anpassung erarbeitet.

## **10.3.3 SWOT-Analyse**

In einer detaillierten und erweiterten SWOT-Analyse fließen die Resultate der Ist- und Soll-Analyse ein. Sie basiert somit auf den Unterlagen und den Anforderungen des Unternehmens sowie dem herrschenden Standard des CRM. Diese SWOT-Analyse beschränkt sich deshalb auf die Kundenorientierung des Unternehmens und zeigt



einerseits auf, welches die bestehenden Stärken des Unternehmens und an welchen Stellen diese zu verbessern oder zu halten sind. Auf der anderen Seite offenbart die Analyse vorhandene Gefahren sowie Schwächen des Unternehmens. Mit der erarbeiteten SWOT-Analyse erarbeitet das Unternehmen anschließend Lösungsvorschläge, welche wiederum in dem Empfehlungskatalog ihren Platz finden.

---

## 10.4 CRM-Konzept

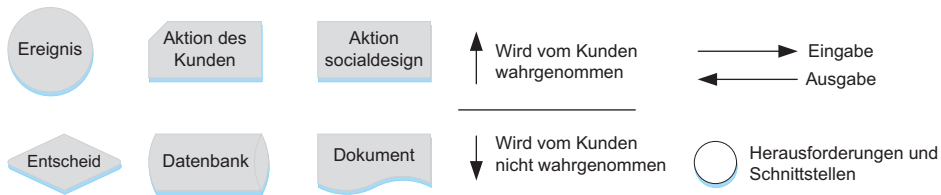
Die CRM-Planung sollte in der Konzeption eines CRM festgehalten werden. In dieser wird die Basis-Strategie des CRM bestimmt. Die Basis-Strategie kann Ziele wie Optimierung der Kundenbindung, Erhöhung der Kundenprofitabilität sowie Ziele zur Behandlung von A/B/C-Kunden umfassen. Zudem definiert das Konzept, mit welchen Kanälen und welchen Mitteln mit den Kunden kommuniziert wird. Dies ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Es ist von großer Wichtigkeit, dass die Unternehmung einheitlich kommuniziert (Homburg und Bruhn 2005). Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Regelung des Datenmanagements. Um ein kundenorientiertes Unternehmen zu sein, müssen die Informationen von überall abrufbar und stets aktuell sein. Die Daten, die im CRM-Tool erfasst sind, müssen regelmäßig analysiert und ausgewertet werden. Diese Tätigkeiten gilt es zu planen und zusätzlich muss definiert werden, wie der Ablauf stattfinden soll. Die Aspekte des Datenschutzes dürfen bei der Erfassung der Daten nicht vergessen gehen. Zu guter Letzt müssen die Ergebnisse kontrolliert und ausgewertet werden. Es empfiehlt sich, eine Feedback-Kultur im Unternehmen sowie seitens der Kunden zu fördern. Festzuhalten ist, dass der Erfolg eines CRM-Tools oft nicht oder nur sehr ungenau gemessen werden kann (Wolf 2002).

### 10.4.1 Blueprint-Methode

Zur Analyse des Hauptprozesses und der besseren Übersicht sowie Verständlichkeit raten die Autoren zur Blueprint-Methode. Dank dieser Methode können die bestehenden Kontakte mit dem Kunden überprüft und allfällige Doppelspurigkeiten aufgedeckt werden. Der Blueprint stellt den Hauptprozess des Unternehmens aus Kundensicht dar (Weiss 2014).

Die Abb. 10.3 und die Abb. 10.4 zeigen ein Beispiel eines Blueprint-Prozesses und der zu verwendenden Symbole.

Im Blueprint werden die Resultate der Analyse aufgenommen. Diese zeigen sich in den direkten Schnittstellen mit den Kunden und mit den abgeleiteten Herausforderungen. Die Schnittstellen sowie die Herausforderungen sollen analysiert und gemäß der Tab. 10.1 Maßnahmen vorgeschlagen werden. Diese Maßnahmen gehören in den Empfehlungskatalog.



**Abb. 10.3** Symbole Blueprint. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss 2014)

### 10.4.2 Empfehlungskatalog

Basierend auf den analysierten Punkten kann nun ein maßgeschneiderter Empfehlungskatalog erarbeitet werden. Dieser ist in verschiedene Prioritätsstufen aufgeteilt und zeigt auf, in welche Bereiche das Unternehmen welchen Aufwand investieren sollte.

Der Empfehlungskatalog verfügt über vier Spalten.

1. **Themenbereiche:** Hier finden sich die Themenbereiche, die sich in der vorhergehenden Analyse herauskristallisiert haben. Dies sind Prozesse und Checklisten, Strategie, Mitarbeiter, Software und die Stärken.
2. **Lösungsmöglichkeiten:** In dieser Spalte sind die möglichen Lösungswege für das Unternehmen aufgelistet.
3. **Zeitlicher Aufwand:** Damit sich das Unternehmen einen Überblick über den zeitlichen Aufwand machen kann, findet sich in dieser Spalte eine Schätzung des zeitlichen Aufwandes der jeweiligen Vorschläge.
4. **Dringlichkeit:** Des Weiteren wird die Dringlichkeit pro Bearbeitungspunkt festgehalten. Damit kann das Unternehmen bei einer Umsetzung klare Prioritäten setzen. Zur Prioritätensetzung werden folgende Abkürzungen verwendet:
  - a) S = schnell, innerhalb der nächsten sechs Monate
  - b) M = mittelfristig, innerhalb des nächsten Jahres
  - c) L = längerfristig, innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre
  - d) LA = laufend

## 10.5 Erfolgsfaktoren des Customer Relationship Managements in B2B-Unternehmen

Um ein CRM erfolgreich einzuführen und umzusetzen, ist eine vollumfassende und einheitliche Herangehensweise notwendig. Die Erfolgsfaktoren eines CRM lassen sich in sieben Elemente aufteilen, diese müssen bei der Einführung und Umsetzung eines CRM zeitnahe angegangen und gelöst werden.

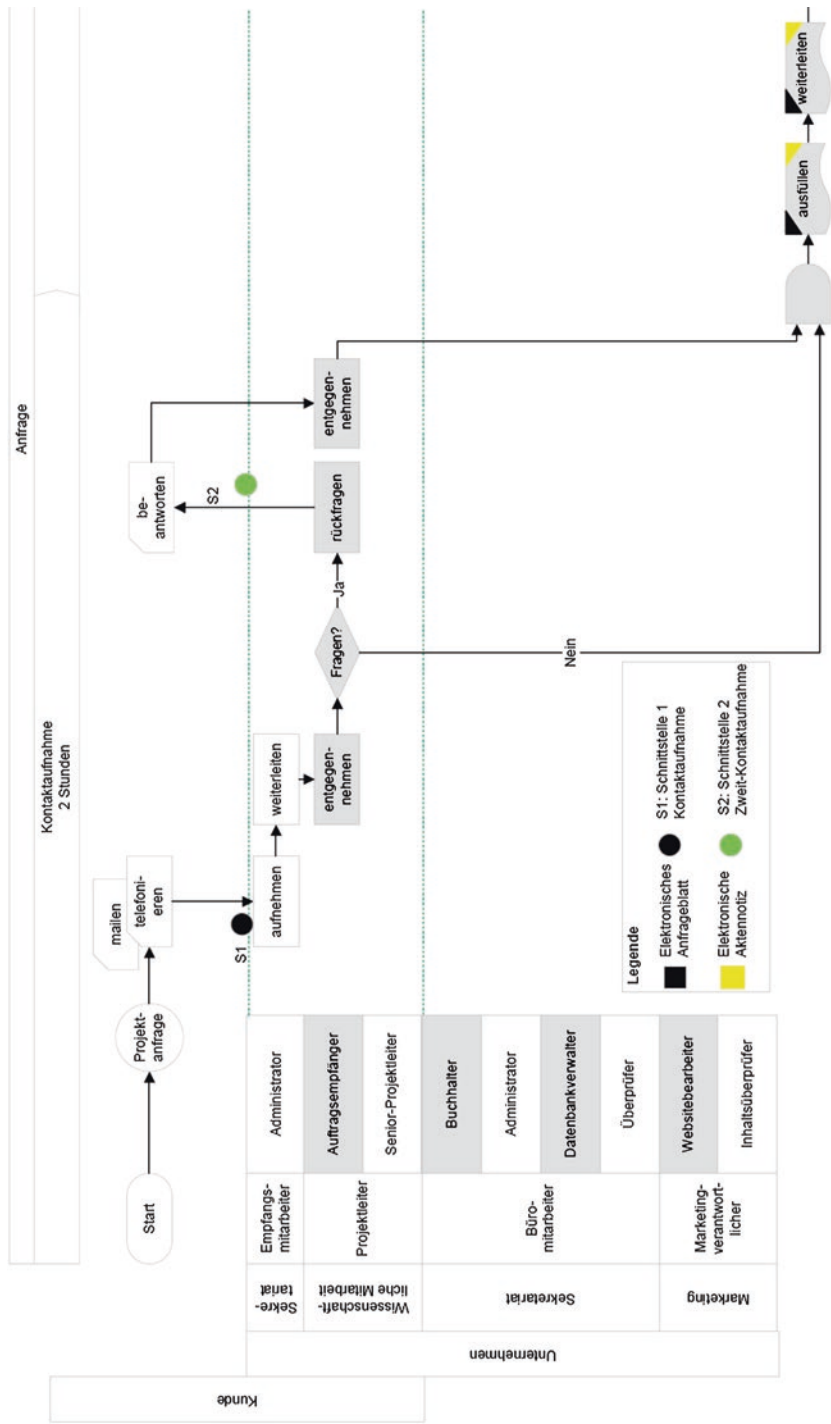


Abb. 10.4 Beispiel Blueprint-Prozess. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss 2014)

**Tab. 10.1** Beispiel Schnittstellen- und Herausforderungsanalyse. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weiss 2014)

Schnittstelle	Kontaktaufnahme
Funktionsträger	Empfangsmitarbeiter
Zielgruppe	Kunden
Anforderungen	Die genauen Kontaktangaben des Kunden müssen aufgenommen werden. Dies beinhaltet Nachname, Vorname, Organisation und Telefonnummer
Soll-Skills	<b>Sozialkompetenz</b> Kundenorientierung Kommunikationsfähigkeit <b>Persönlichkeitskompetenz</b> Zuverlässigkeit <b>Fachkompetenz</b> Dienstleistungskennntnis Branchenkennntnis Softwarekennntnis <b>Methodenkompetenz</b> Adresserfassungs-Ablauf
Technische Soll-Anforderungen	<b>Software</b> Schnell abrufbare Kundendaten Übersicht der erfassten Kundenkontakte
Ist-Skills	Die Kontaktangaben der Kunden werden nicht laufend in der CRM-Software erfasst und aktualisiert
GAP	Die Kontaktangaben der Kunden werden nur teilweise in der CRM-Software aktualisiert
Maßnahmen	Die bestehenden Prozesse müssen auf ihre Benutzerfreundlichkeit überprüft werden. Danach müssen diese stets eingehalten werden
Technische Maßnahmen	Die Erfassung der Kontaktangaben muss vereinfacht werden. Die Arbeitsschritte müssen schneller geschehen können

### 10.5.1 Kundenorientierte Gesamtstrategie

Eines der wichtigsten Kriterien für eine erfolgreiche Umsetzung des CRM ist die Verankerung der Kundenorientierung in der Strategie. Der Kunde wird in den Mittelpunkt des Handelns und Denkens platziert. Diese Kultur und diese Ausrichtung müssen in der Strategie der Unternehmung festgehalten werden. Einen Effekt wird diese Neuausrichtung nur haben, wenn die Kultur sowie die dazugehörigen Prozesse von allen Mitarbeitenden gelebt und ausgeführt werden (Neumann 2014). Oftmals wird angenommen, dass es ausreicht, wenn nur die Abteilungen, die im direktem Kundenkontakt stehen, über diese Haltung verfügen. Es ist selbstverständlich, dass diese Haltung von allen Mitarbeitenden, die einen Kommunikationskanal darstellen, gelebt werden muss. Der Kunde würde schnell feststellen, wenn sich die Mitarbeiter ihm gegenüber unterschiedlich verhalten.

Die einfache Einführung eines CRM-Tools bringt nicht automatisch den gewünschten Endeffekt, dass die Unternehmung kundenorientierter agiert. Gemäß einer Befragung von Kale (2004) sind nach der Einführung des CRM-Tools zwei Drittel der Unternehmung nicht kundenorientierter aufgestellt. Diese Erkenntnis zeigt, wie wichtig es ist, die Kundenorientierung in der Strategie festzuhalten. Auch wird in der Praxis ungefähr ein Viertel der Strategien erst nach dem Kauf des CRM-Tools angepasst. Dies ist insofern fatal, da sich die Unternehmensstrategie dem CRM-Tool unterordnen muss und so vielleicht nicht den Ansprüchen gerecht wird.

### 10.5.2 CRM-Einführungsstrategie

Eine erfolgreiche Einführung des CRM setzt eine fundierte methodische Planung voraus. Um diese Planung zu finalisieren, muss überprüft werden, ob genügend Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stehen. Die Ressourcen teilen sich in finanzielle und zeitliche Ressourcen auf (Bose 2002). Die CRM-Planung muss zwingend in einzelne Meilensteine und Teilprojekte aufgeteilt werden, um realistische Ziele definieren zu können. Diese Maßnahmen dienen zur besseren Übersicht über das Projekt sowie der Planbarkeit und der Realisierung von Zielen. Auch sollen diese Maßnahmen verhindern, dass das CRM-Tool in einem einzigen Schritt eingeführt wird. Es ist von großer Wichtigkeit, dass dieses schrittweise eingeführt wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Prozesse funktionieren und die Mitarbeitenden den Prozess verstehen sowie partizipieren (Neumann 2014).

Die CRM-Umsetzungsziele dienen den Mitarbeitern als Leitplanke. So können sie sich vorstellen, wo der Weg der Unternehmung hinführt. Falls unklare oder unrealistische Ziele definiert werden, können Fehlentwicklungen entstehen, welche wiederum zu einem Mehraufwand führen. Um die Ziele zu überprüfen, empfiehlt es, sich für alle Projektschritte qualitative und quantitative Ziele zu definieren. Eine regelmäßige Überprüfung der Ziele ist einerseits wichtig, um den aktuellen Stand des Projekts stets im Überblick zu behalten und allfällige Fehler laufend zu korrigieren. Andererseits dient ein regelmäßiges Monitoring, alle Aspekte eines Projektes zu betrachten. Dadurch fokussiert sich das Unternehmen nicht nur auf die hohen Kosten einer Einführung, sondern auch auf den Mehrwert, der aus den einzelnen Projektschritten erzielt werden kann (Arens 2004).

### 10.5.3 Kundendaten

Damit die CRM-Umsetzung erfolgreich sein kann, ist eine große Datenmenge nötig. Diese Daten können durch verschiedene Prozesse generiert werden. Es gibt zudem die Möglichkeit, Daten von externen Quellen zu gewinnen. Es muss geklärt werden, welche Informationen das Unternehmen über den Kunden benötigt. Dies ist von Branche zu Branche verschieden (Neumann 2014).

### 10.5.4 Organisationsgestaltung

Wie zuvor erwähnt, sollte bei der Einführung des CRM der Kunde in den Mittelpunkt der Strategie und der Ausrichtung der Unternehmung platziert werden. Dies gilt auch für die Gestaltung der Organisation, welche die Strukturen und die Prozesse beinhaltet (Neumann 2014).

Gemäß einer Studie von Puschmann und Alt (2002) sind diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten, die sich gleichzeitig mit dem CRM-Projektbeginn und mit den Organisationsstrukturen beschäftigen. Es ist wichtig, dass die Unternehmensphilosophie der Kundenorientierung auch nach innen gelebt wird. Eine der häufigsten Gründe einer missglückten Einführung eines CRM liegt nach Benkendorf und Janke (2004) an der Vernachlässigung des Erfordernisses einer Organisationsanpassung. Eine missachtete Organisationsanpassung kann zu Spannungen zwischen den verschiedenen Abteilungen führen. Oftmals sind die Strukturen vor einer Anpassung in kundennahe und kundenferne Abteilungen aufgeteilt. Dies führt dazu, dass die Abteilungen unterschiedliche Ansprüche und Vorstellungen der Arbeit haben. Es empfiehlt sich, zuerst eine Reduktion der Hierarchieebenen herbeizuführen, um so flexibel auf die Kundenwünsche reagieren zu können. Um die Struktur kundenorientiert zu organisieren, schlägt die Literatur vor, die Abteilungen nicht nach Produkten, sondern nach Kundengruppen zu organisieren (Benkendorf und Janke 2004).

Neben der Anpassung der Organisationsstruktur sollte auch eine Überprüfung und Anpassung der internen und externen Prozesse stattfinden (Benkendorf und Janke 2004). Die Abläufe und Prozesse werden auf den Kunden ausgerichtet. Dies bedeutet, dass der Kunde so weit wie möglich in die Prozesse mit eingebunden wird. In der Praxis zeigt sich allerdings häufig, dass nur ein kleiner Teil der Unternehmen ihre Prozesse tatsächlich auf die Kunden abstimmt. Oft bleiben die Prozesse im Unternehmen eher produktorientiert. Einige Unternehmen versuchen den Gap in den Prozessen mit der Verkaufskommunikation ihrer Produkte und Dienstleistungen wettzumachen (Dohme et al. 2009).

Mit der Ausrichtung der Organisation zur Kundenorientierung sollte auch die Unternehmenskultur mit angepasst werden. Somit zeigt sich die Kundenorientierung nicht nur in den Prozessen und der Struktur, sondern auch im Verhalten und der Denkweise der Mitarbeitenden. Dies führt wiederum zu einer Anpassung der Bewertung der Mitarbeitenden. Bei der Kundenorientierung macht eine Bewertung nach Leistung und Zielsetzungen, die vom CRM vorgegeben werden, am meisten Sinn (Neumann 2014).

### 10.5.5 Top-Management

Das Top-Management spielt eine zentrale Rolle in der Einführung eines CRM. Es muss das CRM-Projekt unterstützen und den korrekten Umgang im Arbeitsalltag vorleben. Zudem sind die Manager für die Bereitstellung der nötigen Ressourcen verantwortlich.

In der Praxis stellt sich nach Rigby et al. (2002) häufig heraus, dass das Top-Management unrealistische Erwartungen an das CRM knüpft. Oftmals rechnet die Führungsspitze damit, dass innerhalb kürzester Zeit die Investitionen in das Projekt wieder amortisiert werden. Dies geschieht oftmals wegen einer ungenügend durchdachten Konzeption und Ressourcenplanung (Benkendorf und Janke 2004).

Aufgrund der zuvor genannten Gründe ist es wichtig, dass sich das Top-Management folgenden Punkten bewusst ist: Die Einführung eines CRM benötigt nicht nur finanzielle Ressourcen, es setzt auch eine Anpassung der Prozesse und Strukturen sowie der Kultur voraus. Dies bedeutet, dass mit der Einführung eines CRM-Tools oftmals eine Reorganisation stattfindet, doch diese kann nicht innerhalb kürzester Zeit abgewickelt werden (Gronover et al. 2004). Ohne die Unterstützung des Top-Managements kann ein CRM nicht erfolgreich werden. Dies gilt natürlich insbesondere für kleinere Unternehmen, bei denen die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten stärker wahrnehmen als dies in größeren Unternehmen der Fall ist.

### 10.5.6 Mitarbeiter

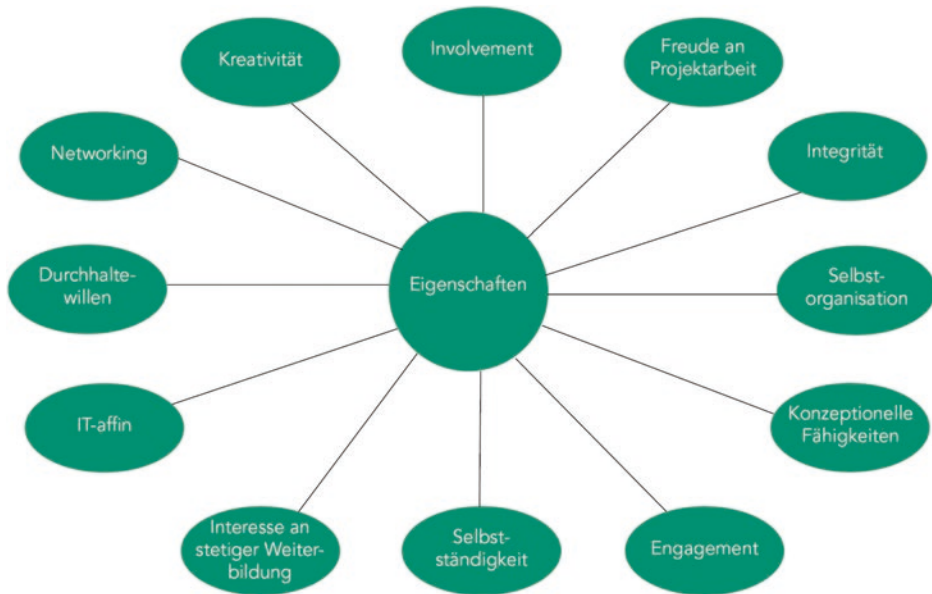
Neumann (2014) hat die Literatur bezüglich des Einflussfaktors „Mitarbeiter“ analysiert. Bei der Analyse stellte sich heraus, dass unter den verschiedenen Autoren keine Einigkeit bezüglich des Einflusses der Mitarbeiter herrscht. Viele Autoren erachten unterschiedliche Faktoren in Bezug auf den Mitarbeiter als wichtig. Am häufigsten wurden der Einbezug und die Akzeptanz des Mitarbeiters genannt (Neumann 2014). Es liegt aber auch Literatur vor, die darauf verweist, dass eine erfolgreiche Einführung des CRM nicht über die Technologie, sondern über die Haltung und die Motivation der Mitarbeitenden führt (Rigby et al. 2002).

Für ein Kleinunternehmen ist es von besonderer Bedeutung, Fehlanstellungen zu vermeiden und alles Mögliche in die nachhaltige Anstellung von Mitarbeitern zu setzen. Deshalb vertiefen die beiden Autoren im kommenden Abschnitt die Eigenschaften, über welche die Mitarbeiter verfügen müssen, um kundenorientiert und mit einem CRM arbeiten zu können. Es wird bewusst auf eine Nennung von möglichen Funktionen verzichtet, da ein Kleinunternehmen nie über alle diese Funktionen verfügen wird.

In der Abb. 10.5 sind die wichtigsten Eigenschaften eines Mitarbeiters gemäß Winkelmann (2005) festgehalten.

### 10.5.7 Technologie

Um ein CRM einführen zu können, muss das Unternehmen sich mit der Technologie beschäftigen. Aus diesem Grund ist die Technologie ein wichtiger und zentraler Faktor. Ein CRM ohne ein funktionales IT-Tool hat keinen Wert. In der Praxis kommt es häufig vor, dass das CRM-Projekt an die IT-Abteilung übergeben wird und diese in Eigenregie



**Abb. 10.5** Eigenschaften der Mitarbeiter. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Winkelmann 2005)

ein Tool entwickelt, das sicherlich funktioniert, aber nicht die gewünschten Bedürfnisse des Unternehmens und der Mitarbeiter abdeckt. Es braucht, wie bereits zuvor erwähnt, eine Abstimmung von Mitarbeitenden aus den verschiedenen Abteilungen. Nur so kann gewährleistet werden, dass das Tool alle Bedürfnisse befriedigt und zu keinem überkauften IT-Projekt verkommt. Rigby et al. (2002) empfehlen, das CRM-Projekt zuerst mit einem Tool zu starten, das noch nicht so weit entwickelt ist. Somit werden nur diejenigen Zusatzfunktionen eingebaut, die für die Arbeit tatsächlich benötigt werden. Auch die Auswahl der Software erweist sich als nicht einfach, da mittlerweile tausende Tools zur Verfügung stehen. Das Tool sollte aufgrund der Bedürfnisse und der Strategie des Unternehmens selektioniert werden. Am besten wird die Software ausgewählt, die mit den eigenen Bedürfnissen, dem Budget und den Anforderungen übereinstimmt. Es ist nicht davon auszugehen, dass ein Tool gefunden wird, welches die Anforderungen hundertprozentig erfüllt. Weiter muss beim Kauf darauf geachtet werden, wie einfach und schnell die bisherige Datenbank in die neue Software transferiert werden kann. Falls die Datenbanken nicht kompatibel sind, kann es sogar vorkommen, dass alle Daten manuell übertragen werden müssen. Hier muss der bestmögliche Weg gefunden werden, damit dies möglichst ohne großen internen Aufwand abgewickelt werden kann (Neumann 2014).



## 10.6 Konklusion

Die Diskussion des Begriffs des CRM hat gezeigt, wie wichtig und erfolgsversprechend es ist, dass sich das Unternehmen ganzheitlich auf die Kundenorientierung fokussiert. Aus der Literatur gehen klar die vielen Opportunitäten hervor, welche mit einem CRM gewonnen werden können. Jedoch zeigen die Erfahrungen der Praxis, wie schwierig es ist in einem bestehenden Unternehmen mit einer bereits vorhandenen Kultur, Strukturen und Prozessen die Kundenorientierung auf allen Ebenen einzuführen sowie erfolgreich umzusetzen. Es bedarf auf der einen Seite die klare Botschaft und den Willen der Geschäftsleitung die Kundenorientierung in die Vision, die Strategie und die Kultur des Unternehmens einzubinden. Auf der anderen Seite fällt oder steht der Erfolg eines CRM mit dem Einbezug der Mitarbeitenden. Aus diesem Grund ist es von großer Wichtigkeit, dass eine Einführung und Umsetzung des CRM mit den Mitarbeitenden vorbereitet und durchgeführt wird und nicht nur ein Projekt auf Leitungsebene ist. Die Erhebungen und Analyse der Autoren bei B2B-Unternehmen haben klar gezeigt, dass das CRM und somit die Kundenorientierung eine Unternehmensphilosophie sein muss und nicht nur durch die Definition von Prozessen und Strategien erfolgreich werden kann.

---

## Literatur

- Arens, T. (2004). *Methodische Auswahl von CRM Software – Ein Referenz- Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen*. Göttingen: Cuvillier Verlag.
- Bose, R. (2002): Customer relationship management: Key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89–97.
- Crowden, C. B. (2013). Mut zur Nähe. *Handelszeitung*, 30. Mai 2013 (Nr. 22), S. 64.
- Gronover, S., Kolbe, L., & Österle, H. (2004). Methodisches Vorgehen zur Einführung von CRM. In H. Hippner & K. Wilde (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten: Handlungsempfehlungen und Branchenkonzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Hippner, H., & Wilde, K. D. (2004). *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Hippner, H., & Wilde, K. D. (2006). *Grundlagen des CRM: Konzepte und Gestaltung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Bruhn, M. (2005). Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg, (Hrsg.), *Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kale, S. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(5), 42–46.
- Kühn et. al. (2006), zit. n. Hofbauer, G. & Schöpfel, B. (2009). *Professionelles Kundenmanagement. Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen*. Erlangen: Publicis Publishing
- Neumann, A. K. (2014). *CRM mit Mitarbeitern erfolgreich umsetzen. Aufgaben, Kompetenzen und Maßnahmen der Unternehmen*. Dissertation, Augsburg: Universität Augsburg. Wiesbaden: Gabler.
- Richert, V. (2013). Neues mit Altem verbinden. *Handelszeitung*, 30. Mai 2013 (Nr. 22), S. 67.

- Rigby, D., Reichheld, F. & Scheffer, P. (2002). CRM – Wie Sie die vier größten Fehler vermeiden. *Harvard Business Manager*, 24(4), 55–63.
- Winkelmann, P. (2005). *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)* (3. Aufl.). München: Vahlen.
- Wolf, E. E. (2002). *Konzeption eines CRM-Anreizsystems. Konzeption eines Anreizsystems zur Unterstützung einer erfolgreichen Implementierung von Customer Relationship Management*. München: Hampp.

---

## Graue Literatur

- Weiss, E. (2014). *Dokument 10 Analysemethode Blueprinting*. Berner Fachhochschule, Bern (unveröffentlicht), o.S.

---

## Internet

- Benkendorf, M., & Janke, B. (2004). CRM in Banken – Aufzeigen von Grundstrukturen und Entwicklung eines CRM-adäquaten Organisationsmodells. [https://www.google.co.in/search?q=https%3A%2F%2Fwww.google.co.in%2Fsearch%3Fq%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.wiso.uni-%25E2%2580%25A8ham-%2BBurg.de%252Ffileadmin%252Fsozialoekonomie%252Ffachbereich%252FForschung%252FPublikationen%252FSozialoe%2Bkonoml13\\_01.pdf](https://www.google.co.in/search?q=https%3A%2F%2Fwww.google.co.in%2Fsearch%3Fq%3Dhttps%253A%252F%252Fwww.wiso.uni-%25E2%2580%25A8ham-%2BBurg.de%252Ffileadmin%252Fsozialoekonomie%252Ffachbereich%252FForschung%252FPublikationen%252FSozialoe%2Bkonoml13_01.pdf). Zugegriffen: 14. Febr. 2016.
- Dohme, A., Heckl, D., & Moormann, J. (2009). Die kundenzentrierte Bank: Integration von Kunden- und Geschäftsprozessen am Beispiel des Firmenkundengeschäfts. [https://www.google.co.in/search?q=http%3A%2F%2Fwww.frankfurt-school.de%2Fdms%2Fprocesslab%2FPublikationen%2FDohmen.-+Heckl-Moormann\\_Die-kundenzentrierte-Bank%2FDohmen%2520Heckl%2520Moormann\\_Die%2520kundenzentrierte%2520Bank.pdf](https://www.google.co.in/search?q=http%3A%2F%2Fwww.frankfurt-school.de%2Fdms%2Fprocesslab%2FPublikationen%2FDohmen.-+Heckl-Moormann_Die-kundenzentrierte-Bank%2FDohmen%2520Heckl%2520Moormann_Die%2520kundenzentrierte%2520Bank.pdf). Zugegriffen: 14. Febr. 2016.
- Puschmann, T., & Alt, R. (2002). Benchmarking Customer Relationship Management. <https://www.alexandria.unisg.ch/export/DL/204698.pdf>. 14. Febr. 2016.

---

# Teilzeitarbeit auf mittlerer Kaderstufe – eine spezielle Herausforderung im Krankenhaus

11

Claudia Aebi, Reto Kühni, Pascal Suri und Jochen Schellinger

---

## Zusammenfassung

Die Mehrheit der Schweizer Studienabgänger in der Medizin wünscht sich eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie und möchte Teilzeit arbeiten können. Als Expertenorganisationen sehen sich Krankenhäuser bei der Organisationsgestaltung bei Oberärzten vermehrt mit diesem Thema konfrontiert und müssen dabei die speziellen Arbeitsabläufe, Patientenversorgung, aber auch den Fachkräftemangel berücksichtigen. Im ersten Teil dieses Beitrages wird auf das Thema Arbeitszeitmanagement und Teilzeit in Krankenhäusern eingegangen. Dabei werden aktuelle Untersuchungen aus der EU und der Schweiz einbezogen. Wie dieser deduktive Teil zeigt, werden flexible Arbeitszeitmodelle durch eine Reihe unterschiedlicher Faktoren beeinflusst. Es folgt anschließend eine empirische Bestandsaufnahme der Arbeitssituation in neun

---

C. Aebi (✉)

MSc Business Administration, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: [clauda.aebi@gmail.com](mailto:clauda.aebi@gmail.com)

R. Kühni

Münchenbuchsee, Schweiz

E-Mail: [reto.kuehni@gmx.ch](mailto:reto.kuehni@gmx.ch)

P. Suri

Bern, Schweiz

E-Mail: [pascal.suri15@gmail.com](mailto:pascal.suri15@gmail.com)

J. Schellinger

Masterstudiengang Business Administration, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: [jochen.schellinger@bfh.ch](mailto:jochen.schellinger@bfh.ch)

Deutschschweizer Krankenhäusern durch eine qualitative Datenerhebung bei Chefärzten und HR-Vertretern. Dies erlaubt die Berücksichtigung der beiden zentralen Sichtweisen auf die Teilzeit in jedem untersuchten Krankenhaus. Auf Grundlage einer Integration der theoretischen und empirischen Erkenntnisse werden dann unterschiedliche Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen zum Thema Teilzeit bei Oberärzten in Schweizer Krankenhäusern abgeleitet.

---

## 11.1 Einleitung

Arbeitnehmende sehnen sich heute vermehrt nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Daher wird die Möglichkeit, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten, immer bedeutsamer. Die Schweiz kennt neben der klassischen Vollzeitbeschäftigung flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, Teilzeitarbeit, Schichtarbeit oder Kurzarbeit (Feierabend 2010). Teilzeitarbeit erfreut sich dabei einer immer größeren Beliebtheit und definiert sich durch einen Beschäftigungsgrad von bis zu 89 % (Bundesamt für Statistik 2015). Vor allem bei weiblichen Arbeitnehmenden ist dieses Beschäftigungsmodell stark verbreitet. Allerdings lassen sich auch Hürden für dessen Einsatz erkennen, insbesondere auf Führungsebenen oder durch branchenspezifische Beschäftigungsstrukturen (Hipp und Stuth 2013, S. 101–102, 105). Bei Krankenhäusern steht bei der Organisationsgestaltung das Ziel im Vordergrund, Patienten bestmöglich zu betreuen, was flexible Arbeitszeitmodelle erschwert (Kirchler 2011, S. 20). Insbesondere bei Oberärzten wären allerdings in Krankenhäusern (entsprechen dem mittleren Kader) flexiblere Arbeitsformen wünschenswert, da bei dieser Berufsgruppe ein zunehmender Fachkräftemangel auszumachen ist (Staatssekretariat für Wirtschaft 2014). Dieser kann mitunter auf demografischen Entwicklungen, aber auch auf veränderte Erwartungshaltungen gegenüber Arbeitszeiten zurückgeführt werden (Deloitte und Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012). Es ist zu erwarten, dass der Fachkräftemangel in Zukunft weiter steigen wird, da eine zunehmende Feminisierung in der Medizin zu beobachten ist und sich ein Großteil der angehenden Fachkräfte aufgrund von unattraktiven Arbeitsbedingungen gegen eine Laufbahn im Krankenhaus entscheidet (Kraft und Hersperger 2009). Es wird somit für Krankenhäuser in Zukunft wegweisend, sich als familienfreundliches Unternehmen im Kampf um angehende Talente positionieren zu können (Deloitte und Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012). Da bisher noch wenig über die Möglichkeiten und Akzeptanz von Teilzeitarbeit bei Oberärzten in Schweizer Krankenhäusern bekannt ist, widmet sich dieser Beitrag dem Thema mit einer Bestandsaufnahme in Deutschschweizer Krankenhäusern. Die Resultate liefern Anhaltspunkte und Empfehlungen, welche für die Umsetzung von Teilzeitarbeit bei Oberärzten berücksichtigt werden können.

## 11.2 Arbeitszeitmanagement

### 11.2.1 Begriffe und Gestaltungsparameter der Arbeitszeit

Der Begriff „Arbeit“ bezieht sich auf spezifische Aufgaben, welche durch Personen (Arbeitnehmende) innerhalb einer definierten zeitlichen Spanne und meist gegen Entlohnung verrichtet werden (Springer Fachmedien 2013, S. 10). Das Erledigen solcher Aufgaben stellt Menschen vor physische wie auch psychische Belastungen (Bornewasser und Zülch 2013). Unternehmen tun deshalb gut daran, die Arbeitsbelastung durch gute Arbeitsgestaltung zu minimieren. Dazu gehört auch die Arbeitszeitgestaltung, welche die Arbeit optimal auf den jeweiligen Menschen ausrichten sollte, um dadurch die Arbeitszufriedenheit und Leistung positiv zu beeinflussen (Springer Fachmedien 2013, S. 9–10). In dem Zusammenhang kommt dem Arbeitszeitmanagement unter anderem die Aufgabe zu, die täglichen Arbeitsstunden und deren Lage zu fixieren. Dabei wird zwischen Gestaltungsmöglichkeiten der Dauer (Chronometrie) und der Lage (Chronologie) der Arbeitszeit innerhalb eines Bezugsrahmens unterschieden. (Marr und Baur 2001) Teilzeitarbeit gehört zu den klassischen chronometrischen Gestaltungsmöglichkeiten (Wanger 2006, S. 4). Flexible Arbeitszeitmodelle liegen vor, wenn entweder die Dauer, die Lage, die Verteilung oder die Arbeitsorganisation gegenüber dem Standard verändert werden (ebd.). Für die Gestaltung der Arbeitszeit sind unterschiedliche Einflussfaktoren und Gestaltungsparameter zu berücksichtigen. Die Wahl und Ausgestaltung der Arbeitszeit orientiert sich nicht zuletzt an den übergeordneten Unternehmenszielen. So gilt es, klar festzulegen, ob sich ein Unternehmen, neben der Verfolgung rein ökonomischer Ziele, auch als attraktiver Arbeitgeber positionieren und möglichst auf Wünsche von Mitarbeitenden eintreten möchte. Durch die Veränderungen bei den Familienzeiten haben Unternehmen auch vermehrt in diesem Zusammenhang eine soziale Verantwortung wahrzunehmen. Hinzu kommt, dass neue Technologien die Grenzen zwischen Privatem und Arbeit verschmelzen lassen und dadurch zu einer höheren Belastung von Mitarbeitenden führen können (Hellert 2014, S. 23). Gerade im Gesundheitswesen und in Anbetracht des Fachkräftemangels stellen Mitarbeitende eine wichtige und wertvolle Ressource dar, auf deren Bedürfnisse nebst betrieblichen besonders eingegangen werden sollte (Frodl 2011, S. 22). Speziell im Dienstleistungssektor gilt es ferner, im Rahmen der Arbeitszeitgestaltung zusätzlich die hohe Abhängigkeit von Service, Termintreue und Qualität zu beachten. Darüber hinaus müssen auch gesetzliche Rahmenbedingungen und Anforderungen mitberücksichtigt werden. Weiterhin ergeben sich in der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen auch immer neue Trends oder wissenschaftliche Empfehlungen grundsätzlicher Art, welche ein Arbeitgeber konsultieren und gegebenenfalls anwenden sollte (Bornewasser und Zülch 2013, S. 19).

### 11.2.2 Arbeitszufriedenheit und -motivation und deren Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit

Unter Arbeits- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit wird im Allgemeinen eine positive subjektive Bewertung eines Mitarbeitenden bezüglich der vorzufindenden Arbeitssituation verstanden. Im Umkehrschluss stellt die Arbeitsunzufriedenheit eine durch den Mitarbeitenden als negativ empfundene Arbeitssituation dar (Springer Fachmedien 2013, S. 15). Gemäß der Zufriedenheitsforschung findet in einer solchen Situation ein Soll-/Ist-Vergleich statt, welcher auch als „C/D-Paradigma“ (Confirmation/Disconfirmation-Paradigma) bezeichnet werden kann (von Trotha 2009, S. 26). Ursprünglich zur Messung der Kundenzufriedenheit verwendet, kann das C/D-Paradigma auch für Mitarbeitende angewendet werden, da Letztere auch als interne Kunden betrachtet werden können (Trotha 2009, S. 29). In der Mitarbeiterzufriedenheitsforschung kann aufgezeigt werden, dass durch Mitarbeitende positiv wahrgenommene Arbeitssituationen zu einer größeren Zufriedenheit führen und dadurch die Fluktuationsrate reduziert werden kann. Gleichzeitig zeigt die Forschung heute, dass eine als schlecht empfundene Arbeitssituation die Leistung von Mitarbeitenden negativ beeinflusst (von Trotha 2009, S. 26; Stock-Homburg 2012, S. 18). In der Praxis wird versucht, Arbeitszufriedenheit anhand von Merkmalen wie Motivation (z. B. über Mitarbeiterbefragungen), Fluktuation oder Fehlzeiten aufgrund von Krankheit zu ergründen. Grundlegende Elemente der Arbeitszufriedenheitsforschung basieren auch heute noch auf der Zweifaktoretheorie von Herzberg, welche Hygienefaktoren (z. B. Lohn, soziale Beziehungen, Arbeitsplatzsicherheit oder physische Arbeitsbedingungen) und Motivationsfaktoren (z. B. Anerkennung oder Verantwortung) unterscheidet. Gemäß Herzberg führt eine negative Beeinflussung von Hygienefaktoren automatisch zu einer größeren Arbeitsunzufriedenheit. Gleichzeitig führt eine positive Beeinflussung (z. B. durch ein höheres Salär) jener Faktoren nicht zu einer größeren Mitarbeiterzufriedenheit. Allerdings wird dadurch sichergestellt, dass Mitarbeitende nicht unzufriedener mit ihrer Arbeit werden. Eine positive Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit kann durch Motivationsfaktoren erreicht werden, indem Angestellten beispielsweise mehr Verantwortung übertragen wird. Während es bei der Arbeitszufriedenheit um eine subjektive Wahrnehmung und Empfindung der Arbeitssituation geht, befasst sich die Arbeitsmotivation mit den grundlegenden Beweggründen, welche Mitarbeitende antreibt (Springer Fachmedien 2013, S. 15, 147). Obwohl heute teils überholt, liefern die Erkenntnisse der Bedürfnishierarchie von Maslow wichtige Grundkomponenten in der Motivations- oder Zufriedenheitsforschung. Sofern Menschen die psychologischen und Sicherheitsbedürfnisse abgesichert haben, werden automatisch soziale Aspekte wichtiger. In dem Kontext spielen Familien und das persönlich soziale Umfeld eine wichtige Rolle. Arbeitszeitgestaltung betrifft somit auch die Motivationsebene und Defizitbedürfnisse werden erst bei Mangel bemerkbar (Laufer 2013, S. 40–46).

In Dienstleistungsunternehmen, besonders aber in Krankenhäusern, wird von den Kunden die Qualität der Leistungserbringung hauptsächlich über das Leistungsverhalten der Mitarbeitenden wahrgenommen (von Trotha 2009, S. 23). Gerade in Expertenorganisationen,

welche sich durch komplexe Dienstleistungen mit hohem Erfahrungsanteil und hoher Vertrauensbasis auszeichnen, ist die Interaktion mit Mitarbeitenden häufig das einzige durch den Endkunden Beurteilbare innerhalb einer langen Wertschöpfungskette (von Trotha 2009, S. 23). Der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf den Kunden ist somit nicht unwesentlich. Weiter kann zwischen direktem und indirektem Effekt unterschieden werden. Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit kann nämlich die Leistung des Mitarbeitenden verbessern und dadurch indirekt die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen. Demgegenüber kann bei einem direkten Effekt auch von einer direkten psychischen Ansteckung durch zufriedene Mitarbeitende gesprochen werden, was als „Emotional Contagion-Effekt“ bezeichnet wird (Stock-Homburg 2012, S. 81).

### 11.2.3 Flexible Arbeitszeit und deren Treiber

Unter Arbeitszeitflexibilisierung wird im engeren Sinne eine zeitlich befristete Veränderung der normalen Lage oder Dauer der Arbeitszeit verstanden (Springer Fachmedien 2013, S. 14). Ziele der Arbeitszeitflexibilisierung lassen sich mit drei Schlagwörtern umschreiben:

- Wirtschaftlichkeit (Auslastung von Potenzialen und Anpassung an Konjunkturschwankungen),
- Beschäftigungswirksamkeit (Förderung und Sicherung des Arbeitsverhältnisses zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden, um Entlassungen zu verhindern) und
- Zeitsouveränität (Vereinbarkeit von Beruf und Familie) (Weimann 2010, S. 8).

Letzteres dient dazu, für die Mitarbeitenden Motivations- und Leistungsanreize zu schaffen (ebd.). Marr (Marr und Baur 2001, S. 18–19) spricht von einer bedarfsorientierten Zeitgestaltung, welche eine flexible Anpassung der Arbeitszeiten an die Marktdynamik ermöglichen soll. Weiter definiert er, dass die Grundfunktion des Arbeitszeitmanagements darin besteht, Modelle zu entwickeln, welche eine möglichst effiziente Anpassung der Arbeitszeit an sich verändernde Zeitbedarfe und -interessen ermöglichen. Flexible Modelle erlauben, auf Schwankungen des Arbeitszeitvolumens reagieren zu können (Bornewasser und Zülch 2013, S. 210; Springer Fachmedien 2013, S. 14). Nebst der besseren Nutzung der betrieblichen Kapazitäten, kann durch eine attraktive und gesundheitsfördernde Gestaltung der Arbeit eine Senkung von Fehlzeiten erreicht werden. Die Gestaltung kann auf täglicher, wöchentlicher oder jährlich definierter Arbeitszeit erfolgen (Springer Fachmedien 2013, S. 15). Dabei können in einem Unternehmen unterschiedliche Modelle zum Einsatz kommen (Bornewasser und Zülch 2013, S. 206). Während Normalarbeitszeitmodelle bezüglich Dauer, Lage, Beginn und Ende der Arbeitszeit meist fix geregelt sind und höchstens kurzfristige Abweichungen vorsehen (ebd.), sind flexible Modelle bezüglich der Gestaltungsparameter Dauer und Lage variabel (Hornberger und Knauth 2000, zit. n. Bornewasser und Zülch 2013, S. 207). Den Unternehmen soll

betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung eine Entkoppelung von Betriebs- und individueller Arbeitszeit sowie eine stärkere Flexibilisierung der individuellen Arbeitszeit nach Lage und Dauer ermöglichen (Schoeneich-Carolath in Marr 2001, S. 424–425). Arbeitnehmenden soll hingegen durch flexible Arbeitszeitmodelle eine bessere Planbarkeit der Freizeit, eine Synchronisation mit dem sozialen Umfeld und eine erhöhte Zufriedenheit mit der Arbeit ermöglicht werden (Bornewasser und Zülch 2013, S. 210).

Damit ein Arbeitsmodell entwickelt und umgesetzt werden kann, benötigt es einen permanenten Abstimmungsprozess, welcher die Rahmenbedingungen berücksichtigt und die Schnittmenge der unterschiedlichen Interessenslagen zwischen der Arbeitgeber- sowie Arbeitnehmerseite ermittelt (Weimann 2010, S. 8). Flexible Arbeitszeitmodelle, die ausschließlich auf betriebliche Interessen ausgerichtet sind, werden sich langfristig negativ auf ein Unternehmen auswirken (Weimann 2010, S. 8), denn sie werden von den Mitarbeitenden nicht akzeptiert (ebd.). Flexible Arbeitszeitmodelle werden durch unterschiedliche Trends und Treiber gesteuert und geformt. Die Struktur und die Bevölkerungszahl werden laufend durch die demografischen Ereignisse wie Geburten (Fertilität), Todesfälle (Mortalität) und den Saldo der Zu- und Abwanderung (Migration) verändert (Bollwitt 2010, S. 13). In dem Zusammenhang stellt nicht die Überalterung die größte Gefahr des demografischen Wandels für Unternehmen dar, sondern der Fachkräfte- oder Arbeitskräftemangel (Flügel 2011, S. 2). Besonders betroffen sind Unternehmen, die in den Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT-Qualifikationen) offene Vakanzen haben (Flügel 2011, S. 6). Die bereits bestehenden sowie mittel- bis langfristig prognostizierten Engpässe, insbesondere im Bereich der Führungs- und Fachkräfte, unterstreichen, dass der demografische Wandel als zentrale Herausforderung in der Personalrekrutierung gesehen werden muss (Bollwitt 2010, S. 21). Davon ist insbesondere auch das Gesundheitswesen betroffen, das in der Schweiz nur noch dank medizinischer Fachkräfte aus benachbarten Ländern funktioniert (Flügel 2011, S. 6). Infolge des demografischen Wandels müssen Unternehmen vorausschauend planen und bereits heute in der Lage sein, individuelle und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, um nachhaltig wettbewerbsfähig auf dem Arbeitsmarkt auftreten und rekrutieren zu können (Yavuz 2013, S. 1). Spätestens seit der Annahme der Masseneinwanderungsinitiative am 09.02.2014 muss dabei das inländische Potenzial an Fachkräften mehr denn je gezielt ausgebildet, gefördert und aktiviert werden (Neue Zürcher Zeitung NZZ 2014).

Frauen sind in Verbindung mit dem Fachkräftemangel eine wichtige Zielgruppe, denn sie stellen das größte und am schnellsten zu aktivierende Fachkräftepotenzial im Inland dar (Yavuz 2013, S. 41). Sie erreichen im Durchschnitt höhere und bessere Bildungsabschlüsse als ihre männlichen Kollegen, sind aber auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere in Führungspositionen, nach wie vor untervertreten. Hauptursachen für die vorhandene Nicht-Erwerbstätigkeit von Müttern sind unflexible Arbeitszeiten sowie die fehlende Verfügbarkeit von Kindertagesstätten (Yavuz 2013, S. 16).



Die Generation Y, auch Net Generation, Generation @, Digital Natives oder Millennials genannt, ist aktuell die jüngste am Arbeitsmarkt vertretene Altersgruppe (Dahlmanns 2014). Ihr gehören alle nach 1980 Geborenen (Bund 2014, S. 10) an. Die Generation Y bildet heute das Gros der fachlichen Nachwuchskräfte der Wirtschaft. Das Y wurde vom englischen „why“ abgeleitet. Gemäß Dahlmanns (2014, S. 18) ist die Generation Y einerseits von historischen Ereignissen (Berliner Mauerfall, Anschlag vom 11. September, Finanzkrise) und andererseits von markanten Entwicklungen geprägt: stetige Globalisierung, technologischer Fortschritt sowie gesellschaftlicher Wandel (ebd.). Nur wer die Bedürfnisse der Generation Y erkennt, hat im sogenannten „War for Talents“ als Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt bei dieser Zielgruppe eine Chance (Dahlmanns 2014, S. 38). Für die Generation Y hat eine ausgeglichene Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert, denn immer mehr junge Leute messen dem Privatleben eine höhere Priorität zu (Dievernich und Gurtner 2012, S. 20; Dahlmanns 2014, S. 39). Im Zusammenhang mit Work-Life-Balance werden vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Reduzierung der Grenzen zwischen beruflichem und geschäftlichem Alltag und Wünsche nach flexibler Arbeitszeit (z. B. Teilzeit auf allen Hierarchiestufen, Homeoffice etc.) genannt. Für Unternehmen besteht aber hier auch die Chance, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren, wenn entsprechende Möglichkeiten für die Nachwuchsgeneration angeboten werden (Bollwitt 2010, S. 52). Die Firma Siemens beispielsweise bietet ihren Mitarbeitenden nebst gleitender Arbeitszeit, Mutterschaftsurlaub und Homeoffice unter anderem auch einen Vaterschaftsurlaub, Kinderbetreuungszulage, Kinderkrippen, unbezahlten Urlaub sowie Reintegrationsprogramme an (Siemens Schweiz AG 2015).

Durch das Verschmelzen der Grenzen zwischen Beruf und Privatsphäre wird das Arbeiten auch immer mehr in der Freizeit stattfinden, ohne dass dies die Arbeitnehmenden bewusst wahrnehmen. Dieses Phänomen des „Blending“ kann für einzelne Mitarbeitende auch zum Problem werden. In diesem Kontext ist auch nicht mehr die Arbeitszeit für die Arbeitspräsenz maßgebend, sondern es sind die zu erledigenden Arbeiten. (Tagesanzeiger 2012).

#### 11.2.4 Relevanz und Verbreitung von Teilzeitarbeit

Teilzeitarbeit bezeichnet eine Arbeitsform, bei welcher die regulatorische Arbeitszeit einer Vollzeitstelle unterschritten wird. Gemäß dem Bundesamt für Statistik liegt eine Teilzeitstelle bei einem Arbeitspensum von bis zu 89 % vor, wobei zwischen einer hochprozentigen (50–89 %) und einer niedrigprozentigen Teilzeitstufe (unter 50 %) unterschieden wird (Bundesamt für Statistik 2015). Da bei einem Wechsel von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle zu Beginn Kosten auftreten, wird dem Modell häufig skeptisch gegenübergestellt. Es gibt jedoch Untersuchungen, welche belegen, dass durch Teilzeitstellen auch Einsparungen durch eine höhere Produktivität oder geringere Fehl- und Leerlaufzeiten entstehen können. Hagemann (1994) stellte in einer zweijährigen

Untersuchung mit 3000 Angestellten aus fünf unterschiedlichen Unternehmen fest, dass durch Teilzeitstellen effektivere Kostenreduktionen als durch Umstrukturierungen erzielt werden konnten. Pro Wechsel von einer Vollzeit- auf eine Teilzeitstelle konnte im Schnitt eine Reduktion der Kosten um 4,4 % erzielt werden (Hagemann 1994). Die Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle und vor allem von Teilzeitarbeit ist aber nicht nur aus Kostengründen sinnvoll. Auch bei der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung gehören flexible Arbeitszeiten zu den wichtigsten Stellhebeln (Yavuz 2013, S. 64). Als Voraussetzungen für Teilzeitarbeit werden unter anderem die persönliche Flexibilität, die Sicherstellung der Auskunftsfähigkeit und ein gut funktionierendes Team gesehen. Entgegen der Theorie scheint in der Praxis die Bewältigung eines höheren Kommunikationsaufwands als weniger wichtige Voraussetzung gesehen zu werden (Projekt SCHATZ 2000).

Teilzeitarbeit ist in der Schweiz vor allem bei Frauen beliebt. Sechs von zehn weiblichen Erwerbstätigen sind in der Schweiz mit einem Teilzeitpensum angestellt, während es bei den männlichen Kollegen lediglich 16 % sind (Bundesamt für Statistik 2015). Damit liegen die Teilzeitquoten in der Schweiz in einer ähnlichen Bandbreite wie in Deutschland. Als Gründe für Teilzeitarbeit bei Männern werden vorwiegend eine berufsbegleitende Weiterbildung oder die fehlende Aussicht auf eine Vollzeitstelle gesehen (Hellert 2014, S. 77–78). In Haushalten mit Kindern und zwei erwerbstätigen Elternteilen geht außerdem viel eher der Mann einer Vollzeitbeschäftigung nach. Untersuchungen zeigen, dass in 70,6 % der Fälle bei einer solchen Konstellation der Mann Vollzeit arbeitet, während die Frau mit einem niedrigeren Pensum angestellt ist. Dies lässt auf einen Zusammenhang zwischen Teilzeitarbeit und dem klassischen Rollenmodell für die Aufteilung von familiären Pflichten schließen. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass Teilzeitarbeit überdurchschnittlich bei Stellen mit einfacheren Arbeitsinhalten eingesetzt wird. Allerdings ist in den letzten Jahren auch ein entsprechender Trend bei hoch qualifizierten Arbeitskräften und Stellen feststellbar (Mantl 2012, S. 3). Bei Kadermitarbeitenden, welche eine leitende Tätigkeit mit weitreichenderen Entscheidungsbefugnissen ausüben (Definition gemäß Schweizerische Eidgenossenschaft 2013), scheint Teilzeitarbeit hingegen wenig verbreitet zu sein. Bei einer Untersuchung von 53.156 Arbeitsplätzen in 53 privatwirtschaftlichen Betrieben aus der Nordwestschweiz betrug der Anteil von Teilzeitarbeit auf Kaderstufe lediglich 4 %. Rund 70 % davon waren weibliche Kaderangestellte. Die geringe Verbreitung steht im Widerspruch dazu, dass Unternehmen Teilzeitarbeit auf Führungsebene oftmals als positiv bewerten. Bei der Umsetzung und Förderung zeichnet sich aber ein weitaus anderes Bild ab: Teilzeitarbeit wird meistens nur reaktiv und auf ausdrücklichen Wunsch eines Mitarbeitenden der Führungsebene angeboten (Müller in Marr und Baur 2001, S. 376–378). Die Verbreitung von Teilzeitarbeit weist überdies einen starken Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmensgröße auf und findet gerade bei größeren Unternehmen weniger Anklang. Nach Branchen betrachtet ist das flexible Arbeitszeitmodell vorwiegend im Dienstleistungs- und Gesundheitssektor sowie der öffentlichen Verwaltung verbreitet (Hipp und Stuth 2013, S. 3).

## 11.3 Krankenhauswesen und Fachkräfteversorgung

### 11.3.1 Ausgangssituation in der Schweiz

Das Gesundheitswesen zählt zu den größten Branchen der Schweizer Volkswirtschaft und unterliegt einem außerordentlichen Wachstum. Den größten Anteil an Gesundheitsleistungen decken die Krankenhäuser ab (Christen et al. 2013). Das Bundesamt für Statistik teilt die Allgemeinkrankenhäuser aufgrund ihres Leistungsumfangs und versorgungspolitischer Gesichtspunkte in fünf Gruppen ein: Zentrumskrankenhäuser 1 und 2, Grundversorger 1 bis 3. Zentrumskrankenhäuser behandelten rund 61 % der stationären Patienten, Grundversorger die restlichen 39 %. Im Jahr 2010 waren 17.363 Vollzeitäquivalente (VZÄ) auf 20.292 Ärztinnen und Ärzte in Schweizer Krankenhäusern verteilt. Bei fast der Hälfte (48,8 %) handelte es sich um Assistenzarztstellen (Christen et al. 2013). 11.250 VZÄ befanden sich in Krankenhäusern der Zentrumsversorgung, fast die Hälfte davon in Universitätskliniken. Der Frauenanteil der in Krankenhäusern tätigen Ärzteschaft lag bei 43,0 %. In höheren Funktionen sind Männer immer noch stärker vertreten: Lediglich jede fünfte leitende Position war mit einer Frau besetzt. Bei der Assistenzärzteschaft schlägt sich jedoch in den letzten Jahren die Zunahme von Medizinstudentinnen nieder: 2010 waren 56 % weiblich (Burla und Widmer 2012, S. 5).

Gemäß Berechnungen des Bundesamtes für Statistik (BfS) wird der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung der Schweiz in den kommenden Jahren steigen und die Nachfrage nach ärztlichen Leistungen beeinflussen. Das Schweizerische Gesundheitsobservatorium (Obsan) hat, basierend auf Annahmen zur Bevölkerungsentwicklung, verschiedene Szenarien berechnet, welche auf einen zu erwartenden Mangel an ärztlicher Grundversorgung hinweisen (Schweizerische Eidgenossenschaft 2011). Als Hauptgründe für den Ärztemangel werden von befragten Krankenhäusern eine falsche Bildungspolitik und unattraktive Arbeitszeiten angegeben (Hölterhoff et al. 2013). Das Deutsche Krankenhausinstitut nennt in einer Studie aus dem Jahr 2010 weitere Ursachen für den Ärztemangel wie z. B. den kompletten Ausstieg aus dem Arztberuf, Umschulung oder die zunehmende Feminisierung (Blum und Löffert 2010). In einem Gutachten zum Ausstieg aus der ärztlichen Berufstätigkeit in Deutschland aus dem Jahr 2005 wurde festgestellt, dass die Abkehr vom Arztberuf im Krankenhaus häufig nach der Einstiegsphase erfolgt. Als Gründe für den Ausstieg wurden Unzufriedenheit mit Arbeitszeiten und die Unvereinbarkeit von Beruf und Familie sowie bei beiden Geschlechtern unattraktive Arbeitsbedingungen und hohe Arbeitsbelastung genannt (Kaiser et al. 2005). Hoesli et al. (2013) hielten in ihrer Studie fest, dass ein steigender Anteil der Ärzteschaft gerne Teilzeit arbeiten würde und viele aus der akademischen Karriere aussteigen werden, wenn die Barrieren dafür zu groß sind. Das veränderte Profil der jungen Ärzte und die Erwartungen der jüngeren Generation betreffend Work-Life-Balance können als weitere Ursachen für den Ärztemangel genannt werden.

Tatsache ist, dass sich die Ansprüche, die der ärztliche Nachwuchs an den Arztberuf stellt, verändert haben. Angesichts des steigenden Frauenanteils im Bereich der ärztlichen Tätigkeit, der gewandelten Wertedefinitionen von Männern im Hinblick auf die Vaterschaft und der daraus folgenden Veränderungen gesellschaftlicher Rollenmodelle, kommt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wachsende Bedeutung innerhalb einer zukunftsgerichteten Personalstrategie zu (Hölterhoff et al. 2013). Momentan arbeiten im Bereich des mittleren Kaders noch 60 % Männer. Im Assistenzarztbereich ist der Anteil der Frauen mit 56 % aber bereits höher als jener der Männer (Hölterhoff et al. 2013, S. 8). Da Frauen häufiger Teilzeit arbeiten und deren Anteil im mittleren Kader steigen wird, unterstreicht diese Entwicklung die Notwendigkeit von Anpassungen im Bereich der Arbeitsbedingungen. Gemäß Ottow (2008) können mithilfe von Teilzeitstellen qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende motiviert und an die Unternehmung gebunden werden. Zudem steigert es die Zufriedenheit dieser Mitarbeitenden. Wiler (2014) stellt in der Untersuchung fest, dass Teilzeitmitarbeitende eine 17 % höhere Produktivität und eine 16 % tiefere Fehlzeitquote aufweisen. Mit Teilzeitangestellten kann ferner flexibel auf Schwankungen beim Arbeitsanfall reagiert werden (Projekt SCHATZ 2000). Interventionsstudien zeigen, dass medizinische Fehler durch kürzere Arbeitszeiten reduziert werden können (Landrigan et al. 2004). Mit dem Angebot von Teilzeitmodellen leisten die Institutionen einen wichtigen Beitrag für die Berufsausübung der Mitarbeitenden, die nicht auf Familie oder Freizeit verzichten wollen. Neben einem Beitrag zur Gleichstellung von Mann und Frau wird das Image als familienfreundliches Unternehmen gestärkt, und der steigende Fachkräftemangel kann abgefedert werden.

### 11.3.2 Rahmenbedingungen und Herausforderungen im Krankenhaus

Krankenhäuser sind komplexe Organisationen. Verschiedene Funktionen und eine Vielzahl intern hierarchisch abgestufter Berufsgruppen sowie heterogene Typen der Arbeitsorganisation müssen so geregelt werden, dass die Anforderungen der Patientenversorgung erfüllt werden können (Bauer 2000). Unabhängig von Region, Größe oder Versorgungsgrad ist die überwiegende Anzahl der Krankenhäuser in der Schweiz, Deutschland und Österreich auf eine sehr ähnliche Weise strukturiert. Es finden sich eher funktionale Organisationsformen vor. Ähnlich wie in produzierenden Industriezweigen existiert eine weitgehende Trennung von Bereichen der primären und sekundären Leistungserbringung – in diesem Fall Medizin, Pflege und Diagnostik – und der tertiären Bereiche mit den administrativen, technischen und zuliefernden Prozessen. Die Bereiche der primären und sekundären Leistungserbringung sind in der klassischen Form streng an medizinischen Fachbereichen orientiert. Ein weiteres Merkmal der Leistungserbringung im Krankenhaus beschreibt das Uno-actu-Prinzip, gemäß dem die Leistungserbringung und der Konsum zeitlich zusammenfallen. Die Interaktion zwischen Patienten und Ärzten ist als Kernaufgabe der personenbezogenen Dienstleistung anzusehen. Diese Leistungen können nicht auf Vorrat produziert, sondern müssen dann erbracht werden, wenn sie nachgefragt sind (Naegler 2014, S. 85 ff.). Lange Zeit lag das

vorrangige Ziel der Krankenhäuser in der Deckung des Bedarfs an Gesundheitsleistungen, während die Sicherung des Unternehmenserfolges kaum Berücksichtigung fand. Bedingt durch die veränderten Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen, unter anderem auch durch die Einführung der Krankenhausfinanzierung nach SwissDRG, haben die Krankenhäuser in jüngster Vergangenheit aber immer mehr den Charakter eines Wirtschaftsbetriebes. Der Unternehmenserfolg gewinnt mit zunehmendem Wettbewerbsdruck an Bedeutung und zwingt Krankenhäuser zu Effizienzsteigerungen und Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen (von Trotha 2009).

Die einzelnen Organisationseinheiten im Krankenhaus verfolgen unterschiedliche Ziele und sind maßgeblich geprägt vom Charakter einer Expertenorganisation. Die Betrachtungsweise der Hauptleistungserbringer – Mediziner und Pflegekräfte – unterscheidet sich im Wesentlichen von der Sichtweise des Managements (Goepfert und Conrad 2013, S. 107). Hauptmerkmal von Expertenorganisationen ist der Umgang mit Wissen als zentraler Faktor des Unternehmenszwecks. Die Ärzte identifizieren sich aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation im universitären Umfeld sehr stark mit der eigenen Profession. Für den Expertenbetrieb Krankenhaus ist die Fokussierung auf den Inhalt der Arbeit charakteristisch. Das Gestalten von Schnittstellen und die Organisation als Ganzes sind Zusatzarbeiten, die den Experten von seiner Profession, der Patientenbehandlung, ablenken. Diese Aufgaben werden von der Verwaltung geleistet und führen teilweise zu Spannungen zwischen den jeweiligen Vertretern (Naegler 2014, S. 88). Da der Chefarzt zeitliche Prioritäten setzen muss, werden Führungsaufgaben oft vernachlässigt. An der Spitze von Kliniken stehen häufig immer noch charismatische Persönlichkeiten, die das Image einer Abteilung prägen. Nicht selten sind die Leistungsstrukturen auf diese Personen zugeschnitten (Naegler 2014, S. 91). Die Prozessabläufe im ärztlichen Bereich sind hierarchisch organisiert. Die Arbeitsorganisation im ärztlichen Dienst muss verschiedene Faktoren, wie Patienten, Ressourcen, Informationen und Material berücksichtigen. Ziel der ärztlichen Tätigkeit ist es, den Patienten sicher, effizient und qualitativ hochwertig zu betreuen. Deshalb müssen die Abläufe so gestaltet werden, dass eine kontinuierliche und effiziente Patientenversorgung gewährleistet ist. Der Stationsalltag ist jedoch gekennzeichnet durch Unsicherheit aufgrund fehlender Informationen, Inflexibilität der Abläufe und eine komplexe Koordination aller beteiligten Stellen (Molema et al. 2007).

### 11.3.3 Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus

Für Außenstehende ist die Arbeitswirklichkeit in den Krankenhäusern nur schwer nachvollziehbar. Das Krankenhaus stellt auch bezüglich der Arbeitszeiten einen Mikrokosmos dar, der sich stark von anderen Arbeitsplätzen unterscheidet. Die Persönlichkeitsstruktur vieler Ärzte, ihre Arbeitszeiten und Arbeitsethik wirken ineinander und stärken sich gegenseitig. Die Institution Krankenhaus gibt dabei historisch gewachsene Traditionen vor, die ein aufopferndes Selbstverständnis verbunden mit ständiger Professionalität erwartet (Nickel et al. 2008). Obwohl es genügend Vorschläge für die notwendigen Schritte betreffend arbeitszeitkonformer Dienstzeiten gibt, ist das Verständnis der

Betroffenen selbst für Arbeitszeitgestaltung oftmals nicht vorhanden und ihre Umsetzung vor Ort sehr zäh; vielfach scheitern selbst einfache Projekte und Neuansätze. In vielen Fällen sind die Schwierigkeiten auch hierarchisch begründet: die unantastbare Stellung der Klinikdirektoren und Chefärzte.

Es kann aber festgehalten werden, dass bei der Festlegung und Planung der Arbeitszeit eine verbindliche Definition eines Leistungsangebotes und eine sinnvolle Verteilung des Arbeitsaufwandes im Tagesverlauf, unter Berücksichtigung der beteiligten Organisationseinheiten, wichtig sind (Bracht et al. 2005). Als Ausgangspunkt für die Gestaltung des Dienstplanes muss die Kenntnis des Besetzungsbedarfes stehen. Der zeitliche Aufwand pro Patient im Krankenhaus und die individuellen Interessen der Mitarbeitenden stehen sich nicht konfliktfrei gegenüber. Gemäß Naegler (2014, S. 361 ff.) sollte der Besetzungsbedarf auch strikt von konkreten Personen entkoppelt definiert werden und frei sein von überholten Präsenzerwartungen. Bei der Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus sind weitere Rahmenbedingungen wie z. B. Schichtarbeit oder Pikettdienst zu beachten.

Das Arbeitsgesetz sieht in der Schweiz eine maximale wöchentliche Arbeitszeit von 45 bzw. 50 h vor (Arbeitsgesetz, Schweizerische Eidgenossenschaft o. J.). Sonderbestimmungen bestehen für Krankenanstalten und Kliniken, welche beispielsweise die Nacht- oder Sonntagsarbeit sowie die maximalen Arbeitsstunden anders werten (Arbeitsgesetz, Art. 27, Schweizerische Eidgenossenschaft o. J.), da diese Betriebe ihren Dienst durchgängig sicherstellen müssen. Aus diesem Grund wurde die Schichtarbeit eingeführt. Um den betrieblichen Ablauf zu gewährleisten, überlappen sich in der Regel die Schichten (Staatssekretariat für Wirtschaft 2013). Die Sicherstellung der medizinischen Versorgung der Patienten über den gesamten Tagesverlauf, eine Kontinuität in der Betreuung und Behandlung sowie umfassende Arbeitsübergaben und Dokumentationen begrenzen den Spielraum und die Häufigkeit von Schichtwechseln (Hölterhoff et al. 2013, S. 15). Die Arbeitszeiten im ärztlichen Dienst auf Station sind üblicherweise als Regelarbeitsbetrieb von Montag bis Freitag organisiert und nachts und an Wochenenden durch den Pikettdienst ergänzt. Davon ausgenommen sind Intensiv- und Notfallstationen.

Pikettdienst, auch Rufbereitschaft genannt, bezeichnet eine Zeit, in der sich der Arzt für allfällige Arbeitseinsätze bereithalten, aber nicht im Krankenhaus vor Ort sein muss. Durch den Pikettdienst werden Aktivitäten bei außerordentlichen Störungen des Normalbetriebs sichergestellt. Bereitschaftsdienst oder Arbeit auf Abruf müssen vom Pikettdienst unterschieden werden. In dieser Zeit stehen die Ärzte dem Krankenhaus in erster Linie zur Verfügung, um normale Schwankungen des Arbeitsvolumens abzufangen.

#### 11.3.4 Teilzeitarbeit im Krankenhaus

Im vorliegenden Beitrag erfolgt eine Beschränkung auf die Teilzeitarbeit, die gemäß Bundesamt für Statistik als Erwerbsarbeit mit einem Beschäftigungsgrad bis zu 89 % definiert wird (Bundesamt für Statistik 2014). Wie bereits erwähnt äußern nicht nur Frauen den Wunsch, Teilzeit arbeiten zu können. Schon die Möglichkeit, Teilzeit arbeiten



zu können, kann einen Beruf attraktiver machen, was im Hinblick auf den Ärztemangel ein wichtiger Faktor ist. Herausforderungen bei der Realisierung von Teilzeit im Krankenhaus ergeben sich nach de Jong et al. (2006) durch die Schichtarbeit, die Kommunikation zwischen den Ärzten sowie bei der Kontinuität der Patientenversorgung. Die Autoren beschreiben auch die Problematik der Denkhaltung, dass Ärzte die Teilzeit arbeiten, sich weniger für ihren Beruf engagieren und weniger Aufgaben erledigen als Kollegen mit vollem Arbeitspensum. Sie konnten jedoch in ihrer Studie keine Qualitätsunterschiede zwischen vollzeit und teilzeit arbeitenden Ärzten feststellen. Sie konnten außerdem feststellen, dass Ärzte in Teilzeitarbeit die gleiche Anzahl an Diensten absolvierten (de Jong et al. 2006). Molema et al. (2007) ergänzen in diesem Kontext, dass ein Krankenhaus mit einem Pool an Teilzeit arbeitenden Ärzten besser auf Fluktuationen und Änderungen im Personalbedarf reagieren kann. Sie gingen deshalb der Frage nach, was nötig ist, damit Teilzeitarbeit in Krankenhäusern aus der Perspektive der Organisation möglich ist. Das Resultat ergab, dass die Aufgabenverteilung geprüft werden muss und die adäquate Wahl aus verschiedenen Varianten von Teilzeitarbeit wichtig ist. Sie kamen zum Schluss, dass die Schaffung von Teilzeitangeboten sehr wohl möglich und für beide Parteien, das Krankenhaus und den Arzt, attraktiv ist. Voraussetzung dafür sind jedoch ein umfassendes Verständnis der Prozesse und die Bereitschaft zu Veränderungen (Molema et al. 2007).

Teilzeitarbeit scheint in Führungspositionen schwierig umsetzbar zu sein. Es gilt deshalb Modelle zu definieren, bei denen Teilzeitarbeit auch im ärztlichen Kader möglich ist. In einer Ministeriumsbroschüre zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Krankenhaus werden z. B. Jobsharing und qualifizierte Vertretungsregelungen aufgeführt. Konkret gibt es Arbeitszeitvereinbarungen, in deren Rahmen Oberärzte mit einem Beschäftigungsgrad von 80 % an einem festgelegten Tag nicht im Krankenhaus tätig sind (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013). Krankenhäuser, die eine familienbewusste Personalpolitik mit Teilzeitarbeit unterstützen, müssen Führungskräfte aktiv einbinden. Diese sind maßgeblich daran beteiligt, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit den betrieblichen Interessen zu koordinieren. So sind die Leitenden Ärzte und Chefärzte in ihrer Funktion Schlüsselfiguren bei der Ermöglichung von Teilzeitarbeit im ärztlichen Kader (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009).

Das vom Bund gestützte Projekt „Förderung akademischer Karrieren für Teilzeit arbeitende Männer und Frauen“ hat zum Ziel, Einflussfaktoren auf die akademische Karriere bei Ärzten zu identifizieren. Die Herausforderung dabei ist, dass die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden können, dass sie die Verfolgung einer akademischen Karriere zulassen. Gemäß Hoesli et al. (2013) sind dafür strukturelle Anpassungen für Teilzeitarbeit, mehr Unterstützung durch Fachkollegen und mehr Möglichkeiten für eine 80%-Beschäftigung nötig. Verschiedene Untersuchungen in der Schweiz (vgl. z. B. Buddeberg-Fischer et al. 2009) zeigen, dass es bei Medizinstudierenden keine Geschlechterunterschiede bezüglich Karrierewünsche gibt. Jedoch unterscheiden sich die beruflichen Laufbahnen deutlich. Riecher et al. (2008) zeigen auf, dass Frauen mehr Wert auf intensiven Patientenkontakt und auf die Vereinbarkeit mit der Familie legen. Die berufliche Karriere von

Frauen läuft häufig nicht ohne Unterbrechungen durch Schwangerschaft und Kinderbetreuung mit längeren Phasen in Teilzeitstellen. Dadurch sind Frauen zum Teil nicht so flexibel einsetzbar wie Männer und auch nicht „150-prozentig“, wie dies meist erwünscht wird, wenn nebst der Klinik noch geforscht oder habilitiert werden soll. Sowohl für Frauen als auch für Männer in der Familienphase gibt es starke strukturelle Hindernisse, wenn sie Karriere mit Familie vereinbaren wollen. Dies sind fehlende Teilzeitstellen auf allen hierarchischen Ebenen für beide Geschlechter. Nicht zuletzt fehlen diesbezüglich auch Rollenvorbilder (Riecher et al. 2008, S. 3). Laufbahnstudien weisen auf die bestehende Gefahr hin, dass hoch qualifizierte Ärztinnen und Ärzte, wenn sie Kinder haben, während oder nach dem Erwerb einer Facharztqualifikation wegen inadäquater Rahmenbedingungen eine längere Berufspause einlegen. So wurden in der Studie von Buddeberg-Fischer et al. (2009) als karrierehinderlicher externer Faktor, nebst der geringen fachlichen Unterstützung durch Vorgesetzte, die fehlende Möglichkeit zur Teilzeitarbeit genannt. Die Arbeitsplatzbedingungen stehen mit 17,9 % aller Nennungen ( $n = 1047$ ) zu karrierehinderlichen Faktoren an zweiter Stelle (Buddeberg-Fischer et al. 2009, S. 2455).

Im Rahmen der Erhebung „Arbeit, Gesundheit und Gesundheitsverhalten der Krankenhausärzte und -ärztinnen 2006“ in Deutschland wurden Daten zur Arbeitszeit in einer Stichprobe von 3295 Ärztinnen und Ärzten erhoben. Die Rücklaufquote lag bei 61 % ( $n = 1876$ ). Nur 10,6 % (=200 Ärzte) gaben an, Teilzeit zu arbeiten. Bei den Vollzeitbeschäftigten haben 85 % der Ärzte einen Arbeitstag von mind. 9 h, 52 % arbeiten mindestens 10 h und 23 % sogar mindestens 11 h pro Tag (Rosta 2007). Molema et al. (2007) halten fest, dass es insgesamt relativ wenige Teilzeitstellen für Ärzte gibt. Sie zeigen auf, dass in Holland nur 6 % der Chirurgen in Universitätskrankenhäusern Teilzeit arbeiten, während dies 54 % gerne würden (Molema et al. 2007). In der Schweiz erhoben Hoesli et al. (2013) in ihrer Studie zu Karriere und Teilzeitarbeit in der Medizin, dass 68,1 % von 332 befragten Ärzten/Ärztinnen Vollzeit und 31,9 % Teilzeit arbeiteten. Unter den 226 Vollzeitangestellten wollten 28,6 % der Frauen und 43,4 % der Männer weiterhin ein volles Arbeitspensum bestreiten, während 71,4 % der Frauen und 56,6 % der Männer den Wunsch nach einer Teilzeitanstellung äußerten. Als idealer Beschäftigungsgrad wurde bei Männern 77,2 % (SD 13,15 %) und bei Frauen 69,4 % (SD 14,16 %) angegeben. Insgesamt favorisierten 88,9 % der Befragten eine Reduktion ihres Beschäftigungsgrades auf 60–90 %. Nach Hostettler et al. (2013) bevorzugen Ärztinnen hauptsächlich ein Arbeitspensum von rund 60–80 %. Im stationären Bereich arbeitet jedoch die Mehrheit der Ärztinnen (51 %) und Ärzte (78 %) Vollzeit. Die Autoren vermuten den Grund darin, dass die Weiterbildung vor allem im stationären Bereich erfolgt und während dieser Karrierephase das Arbeitspensum selten reduziert werden kann. Gemäß Kraft und Hersperger (2009) ist es jedoch seit 1992 in der Schweiz möglich, die ärztliche Weiterbildung mit einem Teilzeitpensum in einem Arbeitsverhältnis von mindestens 50 % zu absolvieren. In der beruflichen Entwicklung lässt sich mit steigender Hierarchiestufe jedoch ein abnehmender Frauenanteil beobachten. Wenn Frauen die Institution Krankenhaus bereits auf tiefer Hierarchiestufe verlassen, gehen personelle Ressourcen verloren (Kraft und Hersperger 2009). Im Rahmen einer familienorientierten Personalpolitik sind



verschiedene Maßnahmen denkbar. Gemäß der Studie zu Arbeitszeitmodellen im ärztlichen Dienst von von Trotha (2009) existieren in den meisten Krankenhäusern, je nach Fachrichtung, unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, die auf die Bedürfnisse der Abteilungen zugeschnitten sind. Es können somit keine allgemeingültigen Vorschläge gemacht werden (von Trotha 2009).

---

## 11.4 Empirische Erhebung

### 11.4.1 Vorgehen und methodische Aspekte

Die für die vorgesehene empirische Untersuchung zu gewinnenden Praxispartner wurden, basierend auf den Kennzahlen des Bundesamtes für Gesundheit, aus den 116 Allgemeinkrankenhäusern (Zentrums- und Grundversorgung Niveau 1 bis 5) der Schweiz ausgewählt. Vorgesehen war ein Sample bestehend aus drei Deutschschweizer Universitätskrankenhäusern<sup>1</sup>, vier Allgemeinkrankenhäusern des Niveaus 2 und drei Allgemeinkrankenhäusern der Grundversorgung Niveau 3. Es wurden HR-Leitende und/oder Chefärzte interviewt. Zusätzlich wurden noch statistische Angaben zum Thema Teilzeit aus dem Krankenhaus/Krankenhausverbund erhoben. Folgende Auswertungen wurden angefordert, welche ebenfalls in die Studie eingeflossen sind:

- Anzahl Ärzte – aufgeteilt nach Funktion (Assistenzärzte, Oberärzte, Leitende Ärzte, Chefärzte)
- Altersverteilung der Ärzte nach Funktion
- Geschlechterverteilung der Ärzte nach Funktion
- Beschäftigungsgrad der Ärzte nach Funktion
- Nicht besetzte Stellen der Ärzte nach Funktion

Insgesamt wurden in neun Krankenhäusern 18 Interviews durchgeführt; sechs mit Frauen und 12 mit Männern; neun im Bereich HR sowie neun im ärztlichen Bereich. Alle Interviews fanden im Zeitraum vom 16. September bis zum 17. November 2015 statt. Tab. 11.1 zeigt die Funktionen der rekrutierten Interviewpartner in den ausgewählten Krankenhäusern. Bei den Chefärzten wurde zudem das Fach (operativ bzw. medizinisch) aufgeführt.

In sechs Krankenhäusern konnte die HR-Leiterin oder der HR-Leiter für das Interview gewonnen werden. In den restlichen drei Krankenhäusern wurde auf Empfehlung das Interview mit derjenigen Person geführt, die sich mit dem ausgewählten Thema aktuell auseinandersetzt oder aufgrund der Tätigkeit dem ärztlichen Bereich nahesteht. Die

---

<sup>1</sup>Das Universitätsspital Zürich (USZ) nahm an diesem Forschungsprojekt nicht teil. Somit wurde für Interviews das Inselspital Bern zweimal berücksichtigt.

**Tab. 11.1** Ausgewählte Krankenhäuser und die jeweiligen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner. (Quelle: eigene Darstellung)

Institution	Bereich HR	Chefärztin/Chefarzt	Fach
Universitätsspital Basel	Leiterin Kompetenzzentrum Personalplanung und Rekrutierung	Chefarzt Neurochirurgie	Operativ
Inselspital Bern	Direktor Personal	Chefarzt Neurochirurgie	Operativ
		Chefarzt Kinderchirurgie	Operativ
Spital ThunSimmental-Saanenland AG	HR Business Partnerin Bereich Ärzte	Chefarzt Anästhesie	Medizinisch
Kantonsspital Aarau AG	Leiter Personal	Chefarzt Angiologie	Medizinisch
Luzerner Kantonsspital	Leiter HR-Projekte (bis 2014 Leiter HR)	Chefarzt Anästhesie	Medizinisch
Solothurner Spitäler AG	HR Managerin	Chefarzt Anästhesie	Medizinisch
Spital Männedorf	Leiterin Human Resources	Chefarzt Traumatologie	Operativ
Spital Limmattal	Leiter Human Resources	Co-Chefärztin Gynäkologie	Operativ
Regionalspital Emmental AG	Leiterin Human Resources	–	

Chefärztin und die Chefarzte sind in fünf Fällen einem chirurgischen/operativen Fach und in vier Fällen einem medizinischen Fach zuzuordnen. Dadurch wird eine diversifizierte Betrachtungsweise eingebracht. Die geführten Gespräche wurden transkribiert und als Daten in Atlas.ti importiert. Atlas.ti ist, wie bereits schon in den anderen Kapiteln ausgeführt, eines von verschiedenen Softwareprogrammen zur Unterstützung der Auswertung qualitativer Daten. Diese können geordnet und strukturiert werden. Nach Kelle und Kluge (1999) besteht der Kern einer Auswertung darin, Textpassagen zu identifizieren und zu codieren. Anschließend können diese vergleichend analysiert und auf Strukturen und Muster hin untersucht werden. Es wurde nach der induktiven Methodologie strukturell codiert. Den transkribierten Passagen wird ein „structural code“ zugewiesen, wodurch die Daten sequenziell aufgebrochen werden. Anschließend können die Aussagen aller Interviewten zu einem bestimmten Thema zusammengestellt werden (Saldaña 2012). Zu jeder Forschungsfrage wurden verschiedene Codes gebildet. Die gewonnenen Daten wurden mit dem in Atlas.ti integrierten Query-Tool ausgewertet. Die Forschungsgruppe nutzte vorwiegend die Booleschen Operatoren (OR, XOR, AND und NOT). Die Codes und Code-Familien konnten so gezielt miteinander kombiniert und die Zitate in einem separaten Dokument ausgegeben werden.

### 11.4.2 Gegenwärtige Akzeptanz von Teilzeitarbeit

Die Ergebnisse zeigen, dass die jeweilige HR-Abteilung in den untersuchten Krankenhäusern in der Rolle eines strategischen Beraters sowie als Kontroll- und Steuerungsgremium fungiert. Die Chefärzte sind in der operativen Linienfunktion tätig und für die Personalrekrutierung, den Beschäftigungsgrad und die Arbeitszeitmodelle verantwortlich. Die eingeschränkte Einflussnahme des HR auf den Rekrutierungsprozess führt dazu, dass Teilzeitarbeit und Arbeitszeitmodelle bei Oberärzten generell noch eine untergeordnete Rolle spielen. Aktuell sind vorwiegend die Chefärzte in ihrer Funktion Schlüsselfiguren bei der Ermöglichung von Teilzeitarbeit. Auch wenn Teilzeit noch nicht bis in alle Fachrichtungen durchgedrungen ist, gibt es grundsätzlich keine negativen Meinungen gegenüber Teilzeit arbeitenden Oberärzten bei den Kollegen oder Chefärzten. Dies deshalb, weil Teilzeit arbeitende Oberärzte aktuell die nötige Flexibilität mitbringen, denn es dürfe nicht sein, dass Teilzeitarbeitende ihre definierten Arbeitsstrukturen hätten und die Vollzeitarbeitenden bei Komplikationen einspringen müssten. Die Bürde müsse zwingend gleichermaßen verteilt sein. Das Thema (flexible) Arbeitszeiten wird die Krankenhäuser zukünftig noch stärker beschäftigen. Bei vielen ist die Umsetzung des Arbeitsgesetzes und die damit verbundene Festlegung der Arbeitszeit eine größere Aufgabe. Doch Oberärzte haben vielseitige Aufgaben und zahlreiche Tätigkeiten, die häufig in einer noch kürzeren Zeit mit der gleichen Qualität zu erledigen sind. Zudem müssen Oberärzte je nach Krankenhaus auch Zeit für die Forschung und Lehre sowie Weiterbildung aufbringen. Dem allem gerecht zu werden, ist eine große Herausforderung, sowohl für Arbeitgebende als auch für Arbeitnehmende (CA Solothurn, 72).

Neue Situationen erfordern neue Ansätze, Modelle und Abläufe. So führte beispielsweise das Spital Aarau wegen vorhandener Generationenunterschiede Seminare zum Thema „Umgang mit der Generation Y“ für Chefärzte und Oberärzte durch. In der Kinderchirurgie am Inselspital sind aufgrund der betriebswirtschaftlich vorgeschriebenen Betriebszeiten der Operationssäle die Arbeitszeitmodelle angepasst worden. So arbeiten dort die Chirurgen nun während vier Tagen rund 10 h am Stück, dafür am fünften Tag jeweils nur halbtags und dann auch nur administrativ, d. h. ohne chirurgische Tätigkeiten. Ähnlich wie in produzierenden Industriezweigen existiert eine weitgehende Trennung von Bereichen wie Medizin, Pflege und Diagnostik mit administrativen, technischen und zuliefernden Prozessen (Goepfert und Conrad 2013, S. 108 ff.). Die Feststellung von Marr (2001, S. 378), dass Krankenhäuser nicht proaktiv nach Teilzeitarbeitenden suchen würden, kann in dieser Form anhand der geführten Interviews nicht vollends gestützt werden. Die Untersuchungen zeigen, dass heutzutage in vielen Fachbereichen, mit Ausnahme der Chirurgie, die Stellen bereits mit 80 bis 100 % ausgeschrieben werden. Dies könnte auf einen schon erfolgten Wandel zurückzuführen sein, da die bei Marr angeführten Erhebungsergebnisse auch weiter zurückliegen.

Fast alle interviewten Chefärzte waren männlich, doch keiner äußerte sich zu den veränderten Wertedefinitionen von Männern im Hinblick auf die Vaterschaft. So wurde Teilzeitarbeit fast ausschließlich mit Frauen und deren traditionellem Betreuungsmodell in Verbindung gebracht. Dies führt zum Schluss, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den Krankenhäusern vorwiegend ein Bedürfnis der Frauen ist und noch keinen dominanten Platz in der übergreifenden Personalstrategie einnimmt. Ein Indiz dafür könnte auch in der ähnlich hohen Anzahl von Teilzeitstellen und Anzahl Oberärztinnen gesehen werden. Andererseits bestätigen die interviewten Chefärzte und HR-Experten mehrheitlich die Studienergebnisse von Ottow (2008), dass mithilfe von Teilzeitstellen qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende motiviert und an die Unternehmung gebunden werden. Dies ist aufgrund des Fachkräftemangels und der immer größer werdenden weiblichen Ärzteschaft eine wichtige Erkenntnis. Zum Teil widersprechen Chefärzte, insbesondere Chirurgen, den Interventionsstudien und der Behauptung, dass medizinische Fehler durch kürzere Arbeitszeiten reduziert werden können (Landrigan et al. 2004). Gerade in der Chirurgie sei es sehr wichtig, eine möglichst hohe Präsenzzeit zu haben und viele Operationen durchzuführen. Nur dadurch könne das „Handwerk“ fehlerfrei gelernt und die Qualität gesteigert werden.

Die Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle und die sozialen Aspekte stehen oft im Konflikt mit ökonomischen Zielsetzungen der Unternehmen. Insbesondere durch die Einführung der Krankenhausfinanzierung nach SwissDRG, haben die Krankenhäuser immer mehr den Charakter eines Wirtschaftsbetriebes. Der Unternehmenserfolg gewinnt an Bedeutung und zwingt auch Krankenhäuser zu Effizienzsteigerungen und zur Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen (von Trotha 2009). Mit der Befragung zu Teilzeitarbeit und -modellen wurde des Öfteren die Kontinuität der Patientenbetreuung erwähnt, wie dies auch Jong et al. (2006) beschreiben. Tatsächlich stellt sich jedoch die Frage, ob die Patienten zukünftig wirklich noch erwarten, dass sie während des Behandlungszeitraumes immer vom gleichen Arzt begleitet werden. Es sind nämlich, je länger je mehr, auch jene Personen Patienten (Generation Y), welche sich selber oft an Teilzeit orientieren und flexiblen Zeitmodelle gewohnt sind. Die Pflegebereiche decken bereits heute die Patientenbetreuung fast ausschließlich mit Teilzeitarbeitenden ab. Von den interviewten Chefärzten wird auch oft die Gefahr der erhöhten Planungs- sowie Kommunikationsaufwände erwähnt. gemäß Projekt SCHATZ (2000) sei dies jedoch kein erhöhter Kommunikationsaufwand, sondern ein Ausdruck des Interesses am Informationsfluss. Die vorhandenen digitalen Hilfsmittel wie Intranet, E-Patientendossier, Telearbeit, E-Mail etc. können zur Unterstützung genutzt werden. Weiter gilt es bei der Planung, den klassischen Ablauf zu durchbrechen, dass beispielsweise der dienstliche Bericht (bzw. die Übergabe) nicht immer zur gleichen Zeit und nicht mit persönlicher Anwesenheit erfolgen muss.

Abschließend kann gesagt werden, dass in den untersuchten Krankenhäusern bereits diverse Vorhaben zugunsten von Teilzeit- oder flexiblen Arbeitszeitmodellen gestartet wurden. In den meisten Krankenhäusern ist das Bewusstsein vorhanden, dass Teilzeit in Zukunft ein wichtiges Thema sein wird. Große Krankenhäuser mit mehr Personal haben es in dieser Beziehung einfacher als kleine. Der Blick auf die Statistiken der Krankenhäuser

zeigt, dass der Anteil Teilzeit arbeitender Oberärzte, vor allem weiblicher, bereits bei 40 bis 50 % liegt. Wie Tab. 11.2 zeigt, werden im Rekrutierungsprozess Stelleninserate bereits zumeist mit einem Teilzeitpensum von 80 % ausgeschrieben. außerdem wollen viele Oberärzte den Beschäftigungsgrad während der Laufbahn gar nicht weiter reduzieren und verlangen deshalb auch nicht nach Teilzeitmodellen. Es gibt noch einiges zu tun, damit Teilzeit auch in der Kultur und sämtlichen Fachrichtungen gleichermaßen akzeptiert wird, wie es der HR-Experte des Spitals Limmattal ausdrückt: „Das Schönste wäre, wenn wir Teilzeit zukünftig so enttabuisieren könnten. (...) Es lässt sich aber nicht so schnell durch irgendwelche Kulturveränderungen oder Strategiewechsel diktieren“ (HR Limmattal, 65).

### 11.4.3 Verbreitung und Anwendung von Teilzeitmodellen

Die Annahme von gestiegenen Arbeitsanforderungen an Oberärzte konnte durch die Interviews weitestgehend gestützt werden. Die Interviewpartner machten auf eine erhöhte fachliche Komplexität und ein erhöhtes Auftreten von Problemfällen aufmerksam. Andererseits wurde auch die Verdichtung der Arbeit für Oberärzte genannt. Diese geht u. a. auch mit einer erfolgten Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeiten einher. Es wird nun die gleiche Arbeit in weniger Stunden geleistet – mehr Arbeit pro Zeit sozusagen. Hinzu kommt

**Tab. 11.2** Wichtigste Erkenntnisse bezüglich des Rekrutierungsprozederes von Oberärzten in den untersuchten Krankenhäusern. (Quelle: eigene Darstellung)

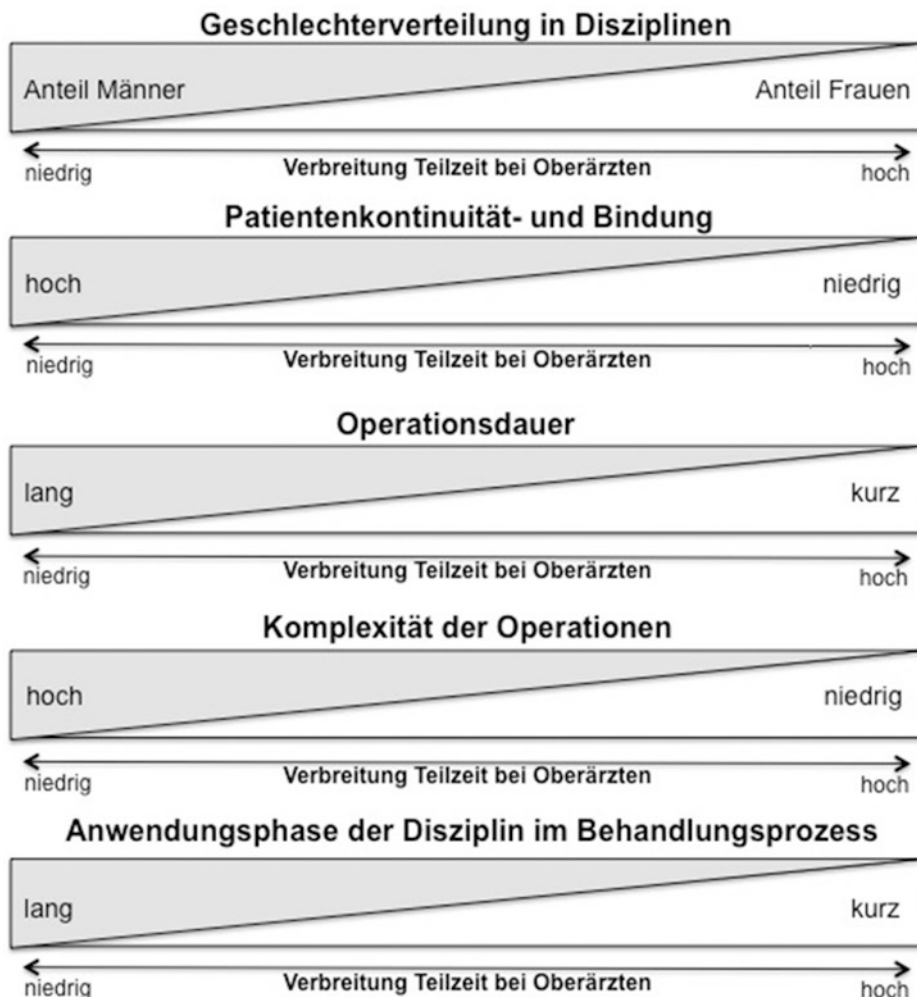
Thema	Beschreibung
Verantwortung	Die Chefarzte sind für die Rekrutierung von Oberärzten verantwortlich. Die HR-Vertretenden sind nur sehr selten in den Rekrutierungsprozess involviert
Ausgeschriebener Beschäftigungsgrad	Der hauptsächlich ausgeschriebene Beschäftigungsgrad liegt fast immer zwischen 80 bis 100 %, wobei 100-Prozent-Anstellungen noch immer die Mehrheit bei den befragten Krankenhäusern ausmachen
Minimaler Beschäftigungsgrad	Der minimal ausgeschriebene Beschäftigungsgrad liegt bei 50 %
Planung der Stellenbesetzung	Frei gewordene Stellen werden meistens wieder mit demselben Beschäftigungsgrad ausgeschrieben und besetzt
Reduktion des Beschäftigungsgrades während der beruflichen Laufbahn	Der Beschäftigungsgrad wird oft nur aus nachfolgenden Gründen während der beruflichen Laufbahn reduziert: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familienplanung</li> <li>• Beeinträchtigte Lebensqualität infolge hohen Dienstaufkommens</li> <li>• Ausübung einer anderen Funktion (z. B. Notfallarzt REGA, Forschung oder Weiterbildung)</li> </ul>
Spezielle Bestimmungen	Einzelne Krankenhäuser haben eine inoffizielle Einarbeitungsfrist von ein bis drei Jahren vorgesehen. Während dieser Frist wird mindestens ein Pensum von 80 % verlangt

der zunehmende Druck infolge Erreichung von betriebswirtschaftlichen Zielen, welcher für Chef- und Oberärzte gleichermaßen gestiegen ist. Die Mehrheit der untersuchten Krankenhäuser gab an, dass die wöchentliche Präsenzzeit bei Oberärzten bei 50 h liege. Lediglich drei Krankenhäuser gaben Bandbreiten von unter 50 h an. Ebenso viele gaben an, die wöchentliche Präsenzzeit auf das Jahr 2016 hin weiter zu reduzieren und an einen GAV oder das Arbeitsgesetz anzupassen. Einer solchen Reduktion wird aber auch kritisch gegenübergestellt, da eine Kürzung von 55 h auf 50 h teilweise auch mit neuen Stellen aufgefangen werden muss. Sofern Oberärzte in Teilzeit angestellt sind, beträgt der Beschäftigungsgrad in der Regel 50 bis 80 h. Die 50-Prozentmarke bildet dabei die als kritisch betrachtete Untergrenze für einen Beschäftigungsgrad eines Oberarztes. Unterschreitungen sind zwar möglich und werden teilweise auch schon umgesetzt, allerdings sei es dafür zwingend notwendig, das Aufgabengebiet des Oberarztes oder der Oberärztin so einzugrenzen, dass diese Aufgaben unabhängig vom normalen, ordentlichen Betrieb erledigt werden können. Dazu können auch Nischenbereiche wie Subspezialisierungen mit seltenen Fällen gezählt werden.

Sofern Oberärzte Teilzeit arbeiten, wird von Chefärzten klar präferiert, dass dies in einem Jobsharing-Modell umgesetzt wird. Dies führt zu einer Entlastung in der Planung und stellt gleichzeitig die Kontinuität der Patientenbetreuung sicher. Die Aufteilung der Stunden für Oberärzte in einem Teilzeitpensum erfolgt in den meisten Krankenhäusern alternierend. Dies bedeutet, dass beispielsweise eine Woche 100 % gearbeitet wird und die andere dafür nicht. Eine alternierende Umsetzung ermöglicht mehr Flexibilität bei der Einteilung (z. B. auch für Nachtdienste) und der Patientenbetreuung. Innerhalb der verschiedenen ärztlichen Disziplinen lassen sich Unterschiede bezüglich der Verbreitung von Teilzeitarbeit ausmachen. Eine große Verbreitung ist vor allem in Disziplinen mit einem hohen Frauenanteil, niedriger Kontinuität der Patientenbetreuung, einer kurzen Operationsdauer, einer geringeren Operationskomplexität und einer kurzen Anwendungsphase der Fachdisziplin innerhalb des Behandlungsprozesses vorzufinden. Die Anästhesie wird daher häufig als geeignete Disziplin für die Umsetzung von Teilzeitarbeit bei Oberärzten genannt. Bei operativen Fachrichtungen wie der Chirurgie scheint das Teilzeitmodell schwieriger umsetzbar, da es eine engere Bindung zum Patienten sowie eine größere Routinepflicht zu geben scheint. Nicht selten wird bei medizinischen und operativen Disziplinen auch von unterschiedlichen Arbeitstypen, beziehungsweise Arbeitsbildern gesprochen, was wiederum Einfluss auf die Umsetzung von Teilzeitarbeit hat. Nachstehende Abb. 11.1 gibt einen schematischen Überblick über die Verteilung von Teilzeitarbeit nach Merkmalen von Fachdisziplinen.

#### 11.4.4 Herausforderungen bezüglich Teilzeit bei Oberärzten

Innerbetriebliche Herausforderungen ergeben sich mit Teilzeitarbeit bei Oberärzten vorwiegend im organisatorischen Bereich. So werden in den Untersuchungen Punkte, wie eine erschwerende Planung oder Kommunikation, genannt. Innerhalb der Kommunikation



**Abb. 11.1** Erkenntnisse zur Verteilung von Teilzeitarbeit in Fachdisziplinen. (Quelle: Eigene Darstellung)

wurde vor allem auf Schwierigkeiten bei Übergaben oder dem persönlichen Austausch bzw. der Erreichbarkeit aufmerksam gemacht. Obwohl diagnostische Informationen relativ einfach auf elektronischem Wege übergeben werden können, erfordert der interdisziplinäre Austausch noch häufig persönliche Gespräche. Überdies wurde in den Expertengesprächen auch auf organisatorische Herausforderungen bezüglich der Nutzung von Infrastruktur aufmerksam gemacht (z. B. OP-Programm und OP-Säle, welche auf einen Zehnstundenbetrieb pro Arbeitstag ausgerichtet sind). Diese müssen mit anderen Fachrichtungen



und Ärzten geteilt werden und können Teilzeit erschweren. Auch die Patientenkontinuität kann als Herausforderung aus dem Alltag genannt werden, welche besonders für das Krankenhaus zu beachten ist und als Kernelement der personenbezogenen Dienstleistung den Spielraum zur Umsetzung von alternativen Arbeitszeitmodellen einschränkt (de Jong 2006; Naegler 2014). Obwohl Jong et al. (2006) keine Qualitätsunterschiede zwischen Voll- und Teilzeitangestellten in der Medizin feststellen konnten, wurde in den Interviews vermehrt auf die Routinefähigkeit in chirurgischen Disziplinen aufmerksam gemacht, welche Teilzeitarbeit weiter erschwert. Teilzeit bei Oberärzten, so zeigt die Untersuchung, benötigt immer noch einen Kultur- und Denkwandel, welcher aber – je länger, desto mehr – durch den Marktdruck mit erzwungen wird.

Die größten Herausforderungen in Bezug auf Teilzeit bei Oberärzten werden von den Interviewpartnern extern angesiedelt. So wird erwähnt, dass es einer Akzeptanz von Vorgesetzten (noch intern), dem Umfeld des Teilzeit arbeitenden Oberarztes, aber letztlich auch der Gesellschaft als Ganzes benötigt. Genannt werden dabei auch die unzureichenden Möglichkeiten der Kinderbetreuung, die gemäß Reimann und Alfermann (2014) einen zentralen Punkt in der Umsetzung von Teilzeitarbeit darstellen. Mehrheitlich wird in den durchgeführten Interviews angemerkt, dass Öffnungszeiten von Kindertagesstätten oder die Unterrichtszeiten bei älteren Kindern nicht konform mit den Arbeitszeiten von Oberärzten sind. Ebenfalls wird die Ausbildung (von der FMH vorgegeben) als hindernder Faktor für Teilzeit betrachtet. So fehlt es heute an genügend Potenzial von angehenden Oberärzten. Zudem basieren alle Aus- und Weiterbildungen auf einem Hundertprozentpensum, was für Oberärzte mit Teilzeitwünschen eine weitere Hürde darstellt. Kein Konsens herrscht bei den Befragten bezüglich der Umsetzung des neuen Arbeitsgesetzes (Oberärzte in Krankenhäusern mit eigener Rechtspersönlichkeit sind ab dem 01.01.2005 dem Arbeitsgesetz unterstellt) oder der Arbeitszeitreduktion infolge GAV-Unterstellung. Hier sind sich die Experten nicht einig, ob durch diese Regelungen die Umsetzung von Teilzeitarbeit erleichtert oder erschwert wird. Sie verneinen mehrheitlich, dass Teilzeitarbeit als Karrierekiller von Oberärzten betrachtet werden kann. Es braucht aber sicher hierfür die nötige Akzeptanz auf Krankenhausebene, wie auch die entsprechende Persönlichkeit eines Oberarztes. Eine klinische Karriere oder eine Facharztkarriere ist gemäß den Interviews auch mit Teilzeit gut möglich. Schwieriger wird es aber, wenn ein Oberarzt oder eine Oberärztin auch eine akademische Karriere anstrebe, was eine Teilung von Lehre, Forschung und Dienstleistung erfordert. Eine Habilitation ist gemäß den erhaltenen Antworten schon mit einem Hundertprozentpensum eine enorme (zeitliche) Herausforderung. Allerdings gilt auch für Oberärzte und für das Krankenhaus, dass je weiter jemand hierarchisch aufsteigt und dadurch mehr Verantwortung übernimmt, es umso schwieriger werde, Teilzeit zu arbeiten. Als Kaderarzt ist es gemäß der Untersuchung schwierig, die große Verantwortung teilen zu können.



### 11.4.5 Positive und negative Rahmenbedingungen von Teilzeitarbeit

Die am häufigsten genannte und damit als elementar erscheinende positive Rahmenbedingung für Teilzeitarbeit bei Oberärzten ist die Unterstützung des Vorgesetzten. Chefärzte sind in einer zentralen Rolle bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Sie tragen meist neben der medizinischen auch die disziplinarische Verantwortung für ihre Abteilung und wirken bei strategischen Überlegungen mit. So können sie einerseits im eigenen Team Teilzeitarbeit einführen, diese andererseits gegenüber der Krankenhausleitung vertreten und als positives Beispiel im ganzen Krankenhausbetrieb wirken. Die Akzeptanz durch den Betrieb und das Team wurde seitens mehrerer HR-Leitender als erleichternder Faktor erwähnt. Herausfordernd dabei ist der Umstand, dass Chefärzte aufgrund ihrer höheren leitenden Tätigkeit nicht mehr dem Arbeitsgesetz unterstehen (Art. 9, ArGV 1) und es für sie deshalb keine Arbeitszeitbeschränkungen gibt. Die befragten Chefärzte verneinten jedoch, dass sich dies negativ auf die Akzeptanz und die Möglichkeit von Teilzeit auswirken würde. Wie Riecher et al. (2008) bereits festgehalten haben, fehlen Rollenvorbilder. Weitere erleichternde Faktoren für Teilzeit sind der Bekanntheitsgrad und die Erfahrung eines Oberarztes im Krankenhaus. Tendenziell scheint es für größere Krankenhäuser mit mehr Ärzten und damit verbunden größeren Teams einfacher, Teilzeitarbeit anzubieten. Auch eine fachliche Nische und Subspezialisierung kann eine Erleichterung darstellen. Oberärzte in Teilzeitarbeit können so ihren Bereich eigenverantwortlich ausführen und erreichen eine hohe Befriedigung. In solchen Teilbereichen besteht zudem die Möglichkeit, Karriere zu machen. Auch das Angebot einer Sprechstunde, welche nicht mit dem Stationsbetrieb gekoppelt ist, ermöglicht eine flexiblere Form der Arbeitszeitgestaltung. Davon lässt sich ableiten, dass allgemein eine Beschränkung des Arbeitsgebietes wichtig ist. Auch der Oberarzt selber kann dazu beitragen, dass es dem Betrieb und Vorgesetzten einfacher fällt, auf Teilzeitwünsche einzugehen. Je mehr die Bereitschaft und die Flexibilität vorhanden ist, auf Gegebenheiten des Krankenhauses einzugehen, desto einfacher gestaltet sich die Planung mit Teilzeitmitarbeitenden. Zudem ist es entscheidend, dass das Fachwissen aktuell und der Marktwert hoch gehalten werden.

Hinderlich für Teilzeitarbeit bei Oberärzten wirken sich konkrete organisatorische Fragen im Alltag aus. Allgemein stellen die Kommunikation, die Absprachen und Übergeben im 24-Stundenbetrieb eine Herausforderung dar. Dieses Problem wird durch mehr Personen, welche weniger Zeit am gleichen Patienten verbringen, noch verstärkt. Auch die Familiensituation, im Speziellen die Abhängigkeit von einer Kindertagesstätte, wirkt sich erschwerend aus. In den chirurgischen Fachgebieten kommen zwei weitere Einschränkungen aus dem organisatorischen Bereich hinzu: Erstens absolvieren die Chirurgeninnen und Chirurgen ihren Operationskatalog zunehmend während der Oberarztzeit und schließen die Facharztausbildung erst in dieser Phase ab. Da dieses Handwerk nicht

aus Büchern gelernt werden kann, wird es in Teilzeit langwierig, bis das erforderliche Niveau erreicht ist. Zweitens können die Oberärzte während einer Operation nicht nach Erreichen ihrer Sollzeit den Saal verlassen und einfach dem Kollegen übergeben. Es ist zu beachten, dass die Operationsdauer in manchen Fällen sechs bis acht Stunden beträgt und auch die Nachbetreuung gewährleistet sein muss.

Das Angebot von Teilzeitstellen für Oberärzte wird momentan durch die schwierige Situation der Rekrutierung in diesem Segment eingegrenzt. Chefärzte und HR-Leitende müssen sich bemühen, dass die benötigten Stellenprozente abgedeckt sind und keine großen Lücken entstehen. Teilzeitarbeit bedeutet unter Umständen auch, dass man mehr Leute haben muss und dies ist auf dem Arbeitsmarkt bei dem gegebenen Fachkräftemangel eine echte Herausforderung.

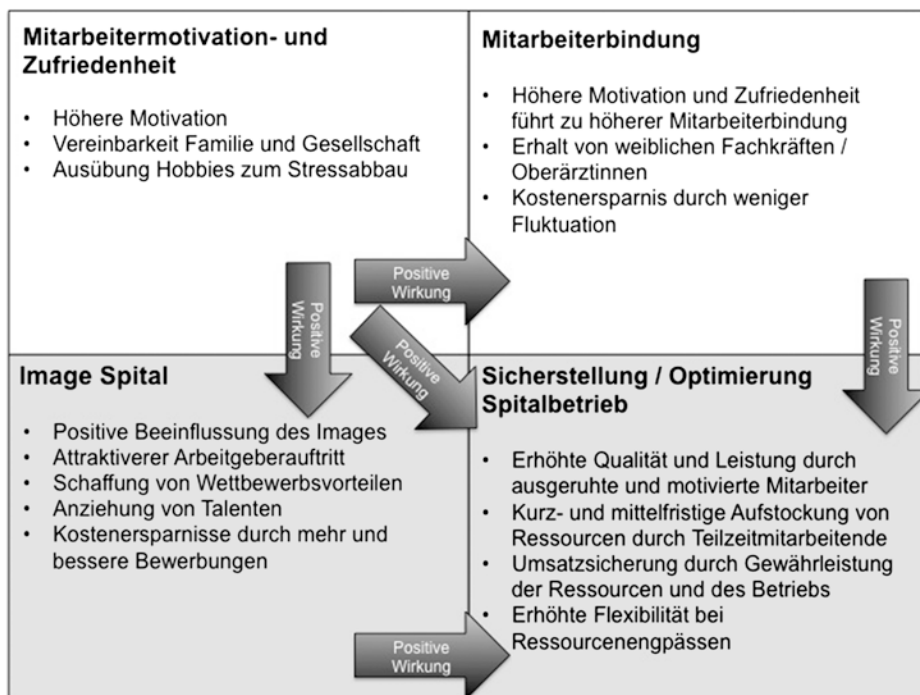
#### **11.4.6 Nutzen von Teilzeitarbeit und Auswirkungen auf den Fachkräftemangel**

Die geführten Gespräche in den Krankenhäusern zeigen, dass Teilzeit arbeitende Oberärzte und Oberärztinnen in der Tendenz motivierter sind, da sie beispielsweise den Familienstress für eine Weile hinter sich lassen können. Hinzu kommt, dass Teilzeitarbeit einen positiven Effekt auf die geleistete Arbeit von Oberärzten haben kann, da diese häufig weniger übermüdet und mehr bei der Sache seien. Die Möglichkeit einer aktiven Teilnahme am Gesellschafts- oder Familienleben, wofür Oberärzte ansonsten wenig Zeit haben, wird generell sehr geschätzt. Hinzu kommt, dass auch die nötigen Freiräume für Hobbys, welche als Ausgleich zum stressigen Krankenhausalltag wichtig sind, durch Teilzeit geschaffen werden. Auch das Krankenhaus selber profitiert von seinen Teilzeitangestellten. So wurde genannt, dass Teilzeit arbeitende Oberärzte und Oberärztinnen durch mehr Freizeit eher auch in der Lage sind, die Routine im Krankenhaus zu hinterfragen und auch ganz neue Gedankengänge mit einzubringen. Die Experten machten bei Teilzeit arbeitenden Oberärzten auf eine gestiegene Motivation aufmerksam, was wiederum die Mitarbeiterbindung fördert. Das Image des Krankenhauses wird durch Teilzeitangebote für Oberärzte ebenfalls aufgewertet, was in Anbetracht eines Kampfes um Talente in einer Branche mit Fachkräftemangel als nicht unwesentlich bewertet werden kann. Teilzeit kann somit auch ein Wettbewerbsvorteil sein. Eine untersuchte Frauenklinik, welche ihren Oberärztinnen Teilzeit offeriert, führt eine Warteliste mit Interessentinnen für eine Teilzeitstelle und spart sich so Kosten für die Personalrekrutierung. Ein positiver Einfluss auf Fehlzeiten von Oberärzten wird hingegen weniger gesehen. Zwar seien Oberärzte teils stark überlastet, würden aber trotzdem auch so schon relativ wenig krank sein. Ob Teilzeitarbeit bei Oberärzten den Fachkräftemangel reduzieren würde, kann anhand der Untersuchungen nicht abschließend beantwortet werden. So gibt es Expertenmeinungen, welche klar dahin tendieren, dass mit Teilzeitmodellen Oberärzte und vor allem Oberärztinnen im Beruf gehalten werden können. Gerade die Übergangsphase vom Assistenzarzt zum Oberarzt scheint dabei besonders kritisch zu sein. Wird

zudem berücksichtigt, dass in manchen Krankenhäusern heute schon der weibliche Anteil bei Assistenzärzten höher ist, könnte sich die Situation ohne Teilzeitmodelle weiter verschärfen.

Es gibt aber auch kritische Stimmen gegen das Modell Teilzeitarbeit. So wird einerseits angemerkt, dass Teilzeit nicht für alle Oberärzte gelten dürfe, da ansonsten die Planung erschwert würde. Gleichzeitig besteht eine gewisse Skepsis, ob mit Teilzeitmodellen bei Oberärzten nicht sogar der Fachkräftemangel verschlimmert würde. Dabei wird darauf aufmerksam gemacht, dass bereits heute zu wenig Ärzte ausgebildet würden und ein Festhalten an Teilzeitarbeit tendenziell noch mehr Arbeitskräfte nötig machen würde. Ebenfalls scheint der Fachkräftemangel auch ein Grund zu sein, wieso Teilzeitarbeit bei Oberärzten weniger angeboten wird. So melden sich sehr häufig aufgrund der Fachkräfteknappheit in der Schweiz ausländische Fachkräfte, welche wegen ihrer finanziellen Situation Vollzeit arbeiten möchten. Demnach kann Teilzeitarbeit alleine das Problem des Fachkräftemangels nicht lösen, sondern lediglich mitbeeinflussen. Langfristige Lösungsansätze sind somit vor allem auch übergreifend zu suchen.

Nachfolgende Abb. 11.2 zeigt den Nutzen von Teilzeitarbeit und die Wirkungszusammenhänge zwischen den vier relevanten Einflussphären auf.

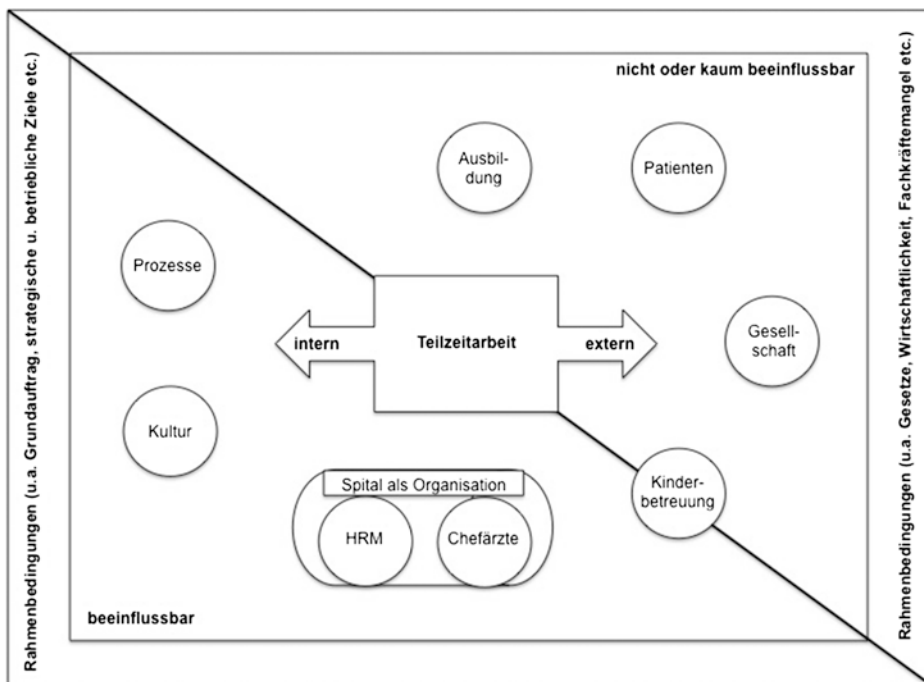


**Abb. 11.2** Nutzen von Teilzeitarbeit bei Oberärzten für Krankenhäuser. (Quelle: Eigene Darstellung)

## 11.5 Handlungsfelder

Die in Abb. 11.3 aufgeführten neun Handlungsfelder sind mehrheitlich aus der eigenen empirischen Erhebung abgeleitet. Diese werden in krankenhausesinterne und somit beeinflussbare sowie krankhausexterne und dadurch nicht oder kaum beeinflussbare Felder unterteilt. Die Handlungsfelder sind in die vorherrschenden und zu berücksichtigen Rahmenbedingungen eingebettet.

Das „Krankenhaus als Organisation“ besteht im untersuchten Kontext aus dem Unternehmen selbst (Ziele, Strategie, Arbeitgeberattraktivität etc.) sowie aus dem themenbezogen besonders relevanten Bereichen HR und der Chefärzte in der Linie. Auf diesen Ebenen kann in Bezug auf Teilzeitarbeit am effektivsten Einfluss genommen werden. Es braucht in den einzelnen Krankenhäusern unbedingt Vorzeigemodelle, -fachrichtungen und -personen, die belegen, dass es mit Teilzeitarbeit funktionieren kann. Es benötigt ferner eine zielgerichtete Kommunikation und Möglichkeiten für den gegenseitigen Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen. So gibt es beispielsweise im Unispital Basel zwei Professorinnen, die sich die Forschungsprofessur teilen, oder das Modell Stationsarzt mit geregelter 42-Stundenwoche. Solche Modelle dienen als Vorzeigebispiele und können andere Bereiche animieren. Teilzeit kann nicht nur die



**Abb. 11.3** Handlungsfelder für Teilzeitarbeit bei Oberärzten. (Quelle: Eigene Darstellung)

Arbeitgeberattraktivität steigern, sondern auch mithelfen, intern einzelne Fachdisziplinen, insbesondere jene mit Fachkräftemangel, attraktiver zu gestalten. Dadurch kann der Nachwuchs auf diese Disziplinen besser aufmerksam gemacht und akquiriert werden.

Auf Arbeitgeberseite sind Hindernisse rund um Teilzeitarbeit, sei es von übergeordneten Bereichen oder in den Fachbereichen selbst, wenn immer möglich aus dem Weg zu räumen. Es braucht von beiden Seiten, den Arbeitnehmenden und den Arbeitgebenden, hierfür eine gewisse Flexibilität. Teilzeitarbeit hat mit gegenseitiger Akzeptanz seitens des Krankenhauses, der Vorgesetzten und der betroffenen Oberärzte zu tun und ist daher oft eine Frage der Kultur, die sich nur sehr langsam ändern lässt. Oft sind die Hürden hierfür eine reine Einstellungsfrage, die mit der Änderung gegenüber dem bisher Gewohnten zusammenhängt. Die Organisation und die Belegschaft muss bereit sein, Neues auszuprobieren, und dies dann aber auch zu dürfen. Deshalb wäre eine offizielle Verankerung der Förderung von Teilzeitarbeit in der Personalstrategie ein klares Zeichen seitens des Krankenhauses und der HR-Abteilung an die Linienorganisation und die dahinterstehende Belegschaft. Die Verankerung, Einführung und nachhaltige Etablierung von Teilzeitmodellen und Teilzeitarbeit hat zu einem großen Teil über die jeweilige HR-Organisation im Krankenhaus zu erfolgen. Insbesondere bei den Krankenhäusern, in welchen die Verantwortlichkeiten zwischen HR-Bereich und Vorgesetzten klar getrennt sind, sind strategische und richtlinienbasierte Vorarbeiten und Konzepte im Personalwesen sehr wichtig. Die strategische Personalplanung muss dem entsprechend zukünftig eine noch wichtigere Rolle in den Kliniken spielen.

Weiter müssen Denk- und Verhaltensmuster der einzelnen Mitarbeitenden verändert werden. Hierzu gehört auch, sich fortlaufend Gedanken zu den bestehenden Prozessen zu machen. Wie können diese gewinnbringend sowohl für Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende optimiert und ausgestaltet werden und gibt es geeignete Hilfsmittel, die zur Unterstützung und Förderung von Teilzeit eingesetzt werden können? Zum Beispiel sollten für die Festlegung der Übergabezeiten die Öffnungszeiten der Kindertagesstätten mitberücksichtigt werden, sodass die Kinder vorgängig der Betreuung übergeben werden können. Sehr oft werden Teilzeitoptionen im operativen Bereich bei konkreten Stellenausschreibungen thematisiert. Deshalb sollte der Rekrutierungsprozess in der Organisation hinsichtlich einer teilzeitbezogenen Standardisierung überprüft werden. So könnte etwa jede Stelle mit einer Bandbreite des Beschäftigungsgrads ausgeschrieben werden oder man könnte eine elektronische Plattform einrichten, in der die Stellen, welche auch im Jobsharing besetzt werden könnten, erfasst und sichtbar gemacht werden.

Im heutigen Zeitalter können technische Lösungen nebst der Unterstützung in den Prozessen auch das ortsunabhängige Arbeiten ermöglichen. Es ist für Krankenhäuser deshalb auch wichtig, dass sie für ihre Organisation passende technische Hilfsmittel einführen, welche in einem guten Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen und diese anwendergerecht einzuführen, sodass sie akzeptiert und auch eingesetzt werden. Ein weiterer Punkt, der teilzeitfördernd überdenkt und allenfalls angepasst werden kann, sind die Dienstpläne. Diese werden zum Teil noch nach den genau gleichen Mustern und Abläufen wie vor 10 Jahren erstellt. Einzelne der befragten Krankenhäuser haben die

wesentliche Erfahrung gemacht, dass durch die gemeinsame Überarbeitung und Erstellung von Dienstplänen durch Chefärzte und Oberärzte einfach und schnell Erfolge auch im Bereich der Teilzeitarbeit erzielt werden können. Ein letzter erkannter Ansatzpunkt zur Optimierung bei den Arbeitsprozessen und der Zusammenarbeit ist die Klärung und Definition der einzelnen Rollen und Verantwortlichkeiten. So gibt es etwa bald neue Varianten eines Bachelorstudiengangs im Medizinbereich, welcher Mitarbeitende befähigt, die administrativen Arbeiten von Ärzten zu übernehmen, was eine Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen der Beschäftigungsgruppen erleichtern wird.

Es gibt Krankenhäuser, die eine eigene Kinderbetreuungsorganisation haben, bestehend aus einer Kindertagesstätte und/oder Tagesmüttern. Die internen Betreuungsangebote können besser auf den Arbeitsalltag von vollzeit und teilzeit arbeitenden Oberärzten ausgerichtet werden, als die Angebote von unabhängig agierenden externen Betreuungseinrichtungen. Fehlende Angebote für Kinderbetreuung werden oft als Grund genannt, warum Oberärztinnen und Oberärzte nicht Teilzeit arbeiten können oder deshalb diesen Wunsch gar nicht erst äußern. Das Unispital Basel geht hier im Vergleich zu anderen Krankenhäusern einen Schritt weiter und führt, ergänzend zum Kindertagesstättenangebot, einen Pool von Tagesmüttern, die dann zum Einsatz kommen, wenn Kinder von Ärzten krank sind oder der Betreuungszeitpunkt auf das Wochenende oder die Nachtschicht fällt.

Die Schweiz verfügt über ein sehr gutes und weltweit anerkanntes Bildungssystem. Trotzdem werden, im Inland zu wenig Ärztinnen und Ärzte ausgebildet, um den aktuellen und zukünftigen Bedarf in den Krankenhäusern decken zu können. Deshalb wird als Ausweichlösung in hohem Maße im Ausland rekrutiert. Ferner basiert das Konzept der Aus- und Weiterbildung im medizinischen Bereich auf einem Hundertprozentpensum, sodass die Assistenzärzte vom Beginn ihrer Tätigkeit an dazu angehalten werden, möglichst hochprozentig zu arbeiten, um die Ausbildungsphase kurz zu halten. Teilzeitangebote können in der Startphase von Assistenzärzten also nur bedingt oder gar nicht wahrgenommen werden, selbst wenn ein Krankenhaus über entsprechende Optionen verfügt und diese fördert. Es erscheint deshalb zielführend, wenn die Krankenhäuser und der Berufsverband der Schweizer Ärztinnen und Ärzte (FMH) vor dem Hintergrund des gravierenden Ärztemangels auch das Thema Teilzeitarbeit bei der Gestaltung zukünftiger Ausbildungskonzepte mit einbeziehen und diese besser ermöglichen.

Damit Teilzeitarbeit weiter ausgedehnt werden kann, braucht es auch in der Gesellschaft ein breiteres Verständnis und eine höhere Akzeptanz. Hier gibt es geschlechterbezogen noch eine sehr uneinheitliche Wahrnehmung. Während Teilzeit arbeitende Frauen weitestgehend akzeptiert sind, ist diese Akzeptanz bei den Männern noch eher eine Ausnahme. Diskussionspotenzial bestünde hier zum Beispiel in Bezug auf die Verwendung von Eltern- anstelle von Frauenquoten, um Elternarbeit von Männern auch stärker zu fördern. Die positiven Effekte von Teilzeitarbeit sind definitiv nicht abhängig vom Geschlecht des medizinischen Personals. Frei werdende Teilzeitstellenprozente auch von Männern können wiederum mit Teilzeitstellen neu besetzt werden, sodass dies auch einen beruflichen Wiedereinstieg von familienbedingt aus dem Arbeitsprozess ausgeschiedenen Ärztinnen erleichtern würde.

## 11.6 Fazit und Ausblick

Die analysierten Krankenhäuser werden von Gesetzes wegen und vonseiten der Gesellschaft vermehrt mit dem Thema Arbeitszeitverkürzung und Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen konfrontiert. Trotz oder wegen bereits erfolgter Arbeitszeitverkürzungen scheinen Arbeitsbelastungen und Anforderungen an Oberärzte insgesamt zugenommen zu haben. Dies liegt mitunter an einer erhöhten Komplexität und Verdichtung der Arbeit oder vermehrten administrativen Aufgaben. Teilzeit ist in den untersuchten Krankenhäusern grundsätzlich angekommen. Im Durchschnitt arbeiten Oberärzte zwischen 50 bis 80 % Teilzeit, wobei die 50-Prozentmarke als niedrigste, vertretbare Beschäftigungsgradgrenze gesehen wird. Es werden in den Krankenhäusern unterschiedliche Modelle eingesetzt, da die Anforderungen in verschiedenen Kliniken kontextbezogen variieren. Häufig wird auf das Teilzeitmodell Jobsharing zurückgegriffen, welches die Planung und Kontinuität der Patientenbehandlung sicherstellt und Chefärzte entlastet. Die Aufteilung der Wochenstunden erfolgt in den angewendeten Teilzeitmodellen meist alternierend. Strategisch werden vereinzelt Maßnahmen zur Förderung von Teilzeitmodellen umgesetzt (Verankerung in der Personalstrategie oder Ausschreibungen im Modell Jobsharing). Es konnte ferner aufgezeigt werden, dass der HR-Abteilung in den meisten Krankenhäusern in Bezug auf Teilzeitarbeit und andere operative Personalthemen vor allem die Rolle eines strategischen Beraters zubemessen wird. Die personalen Entscheidungskompetenzen liegen aber letztlich immer bei den Chefärzten, was eine konsequente personalstrategische Steuerung erschwert und einer übergreifenden Förderung von Teilzeit hinderlich ist. Dies dürfte auch ein Grund dafür sein, wieso in der Umsetzung von Teilzeitmodellen noch gravierende Unterschiede in den Fachrichtungen bestehen. Unterschiede ergeben sich vor allem in Bezug auf den Geschlechteranteil, den Patientenbezug, die Kontinuität des Behandlungsprozesses, die Dauer und Komplexität von Operationen sowie die Persönlichkeitsmerkmale in den jeweiligen Fachdisziplinen. Gerade in Disziplinen mit hohem Frauenanteil oder geringer Operationsdauer sowie -komplexität scheint die Verbreitung von Teilzeit höher zu sein. Wie in der Literatur angeführt, werden bei Teilzeitarbeit auch bei den befragten Krankenhäusern Teilzeitrissen, wie Schwierigkeiten bei der Planung und Kommunikation, gesehen. Als sehr relevant wird auch die Gefahr betrachtet, dass Oberärzte mit Teilzeit nicht genügend Routine haben und bei der Weiterbildung und letztlich den Karrieremöglichkeiten zu wenig berücksichtigt werden. In chirurgischen Fächern scheint diese Denkhaltung verbreiteter zu sein, was sich in einer geringen Anzahl von Teilzeit arbeitenden Oberärzten niederschlägt.

Grundsätzlich und fachunabhängig wird der Vorteil gesehen, mit Teilzeit die vorhandenen Ressourcen besser auszunutzen. Dies betrifft vorwiegend den Verbleib von im Arbeitsleben stehenden Oberärztinnen in ihrem Beruf. Es werden Chancen gesehen, mit Teilzeit die Mitarbeitermotivation, respektive -zufriedenheit zu erhöhen und ein besseres Image als Arbeitgeber aufzubauen. Im Rahmen der Erhebung ist aber deutlich geworden, dass Teilzeitmodelle alleine den Fachkräftemangel nur mäßig beeinflussen können. Eine zu starke Forcierung dieses Arbeitszeitmodells könnte in Bezug auf die heutige Ausbildungspolitik



unter Umständen sogar eine negative Wirkung haben und den Fachkräftemangel entgegen der eigentlichen Intention verstärken.

Erschwerende Faktoren bei der Umsetzung von Teilzeit im Krankenhausalltag lassen sich vorwiegend im organisatorischen Bereich finden. Hier können exemplarisch die Kommunikation in den Teams, die lange Dauer von Operationen und auch der Zeitpunkt des Weiterbildungsabschlusses als Facharzt bei fehlenden Kinderbetreuungsmöglichkeiten genannt werden. Besser mit Teilzeit umgehen lässt sich, wenn ein Oberarzt bereits über Erfahrung – bestenfalls im gleichen Krankenhaus – verfügt oder sich stark spezialisiert hat. Gleichzeitig spielen die Akzeptanz bei Vorgesetzten sowie die Größe der Arbeitsteams eine nicht zu unterschätzende Rolle. Für Oberärzte weniger wichtig als früher dürfte die Reduzierung des Gehalts durch Teilzeitarbeit sein. Dieser Umstand lässt sich durch eine Änderung in der Werthaltung der nachkommenden Generationen von Ärzten erklären, welche der Freizeit im Vergleich zur materiellen Vergütung mehr Bedeutung beimessen.

Es konnten insgesamt neun Handlungsfelder zur Förderung von Teilzeitarbeit auf Oberarztstufe identifiziert werden, die Krankenhausintern beeinflussbar oder Krankenhausextern weniger beeinflussbar sind. Zu den schwer beeinflussbaren Handlungsfeldern gehören die Ausbildungspolitik, Bedürfnisse und Wünsche von Patienten und der Gesellschaft sowie teilweise Kinderbetreuungsmaßnahmen. Eine optimalere Nutzung von Teilzeit bedingt auch eine Anpassung der Aus- und Weiterbildung von Ärzten, für welche noch immer ein Hundertprozentpensum vorgesehen ist. Hier gilt es, eine verstärkte Kooperation zwischen der berufsständischen Vertretung FMH, Krankenhäusern und Verbänden anzustreben. Ein möglicher Lösungsansatz könnte eine berufsbegleitende Ausbildung zum Arzt sein, wie sie Fachhochschulen heute schon in anderen Disziplinen kennen. Auch ein gesellschaftliches Umdenken ist nötig. Teilzeit ist im Berufsleben bei Frauen relativ gut etabliert, während sie für Männer deutlich weniger zum Einsatz kommt. Krankenhäuser könnten zu einem Bewusstseinswandel beitragen, indem sie vermehrt auch Männern Teilzeitarbeit ermöglichen. Um dem Thema Teilzeit intern mehr Gewicht zukommen zu lassen, muss es in der Kultur von Krankenhausorganisationen verankert werden. Dies könnte über Vorzeigemodelle, Best-Practice-Beispiele, regelmäßige Austausche zwischen Beteiligten, die Verankerung in Personalstrategien und mittels einer stärkeren Einbindung des HR-Bereichs in den Rekrutierungsprozess geschehen. Es gilt, Teilzeitarbeit vermehrt in regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen sowie Austrittsgesprächen zu thematisieren, um Präferenzen von Arbeitnehmenden den Vorgesetzten und HR-Mitarbeitenden nahezubringen. Auch die internen Prozesse sind in Bezug auf eine Förderung von Teilzeitarbeit zu überprüfen. So kann mit einem ausgedehnten und an Präsenzzeiten der Ärzte angepassten Angebot von Kinderbetreuung einiges bewirkt werden. Kinderbetreuungsangebote sollten, wenn möglich, über die regulären Bürozeiten hinausgehen und auch Krankheitsfälle von Kindern auffangen. Durch stärkere Einbindung und Nutzung von technologischen Hilfsmitteln wie Intranet, VPN-Zugängen, ERP-Systemen und mit einer abgestimmten Dienstplanerstellung kann die Zusammenarbeit für alle erleichtert und der Informationsaustausch gesichert werden. Hierfür sind jedoch



klare Informationsregeln festzulegen, die bestimmen, was schriftlich für Übergaben festgehalten werden muss. Ein berufsbegleitendes Bachelorstudium in der Medizin böte die Option, Studierende zur Unterstützung verstärkt miteinzubeziehen und diese schon früh mit den Abläufen in Krankenhäusern vertraut machen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich gemäß der empirischen Erhebung Teilzeit auf Oberarztstufe in den vergangenen Jahren in Schweizer Krankenhäusern etablieren konnte, das volle Potenzial von Teilzeitarbeitsmodellen für Oberärzte aber noch bei weitem nicht ausgeschöpft wird. Stellhebel zur entsprechenden Förderung konnten identifiziert und konkretisiert werden. Deren vermutete Wirkungsweisen und Gesamteffekte bieten noch hinreichend Raum für zukünftige Forschungstätigkeiten.

---

## Literatur

- Bauer, F. (2000). Probleme der Arbeitszeitgestaltung im Krankenhaus – Erfahrungen aus der Evaluation eines Modellprojekts. *Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 9(3), 191–203.
- Blum, A., & Zaugg, R. J. (1999). *Praxishandbuch Arbeitszeitmanagement: Beschäftigung durch innovative Arbeitszeitmodelle*. Chur: Rüegger.
- Blum, K., & Löffert, S. (2010). Ärztemangel im Krankenhaus – Ausmaß, Ursachen, Gegenmaßnahmen. Deutsches Krankenhausinstitut e. V. [https://www.dki.de/sites/default/files/publikationen/langfassung\\_aerztemangel1.pdf](https://www.dki.de/sites/default/files/publikationen/langfassung_aerztemangel1.pdf). Zugriffen: 1. Apr. 2015.
- Bollwitt, B. (2010). *Herausforderung demographischer Wandel: Employer Branding als Chance für die Personalrekrutierung*. Hamburg: Diplomica.
- Bornewasser, M., & Zülch, G. (Hrsg.). (2013). *Arbeitszeit, Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bracht, A., Drückler, S., Eichhorn, G., Gottschalt, P., Hoffmann, U., Höfer, U., Schuster, L. (2005). Arbeitszeitgestaltung in Krankenhäusern. Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI). [http://lasi-info.com/publikationen/lasi-veroeffentlichungen/?no\\_cache=1](http://lasi-info.com/publikationen/lasi-veroeffentlichungen/?no_cache=1). Zugriffen: 5. März 2015.
- Buddeberg-Fischer, B., Ebeling, I., & Stamm, M. (2009). Karriereförderliche und karrierehinderliche Erfahrungen in der Weiterbildungszeit junger Ärztinnen und Ärzte. *DMW – Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 134(48), 2451–2457. <http://doi.org/10.1055/s-0029-1243027>. Zugriffen: 12. Apr. 2015.
- Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Hamburg: Murmann.
- Bundesamt für Gesundheit (BAG). (2014). Kennzahlen der Schweizer Spitäler 2012. [http://www.bag.admin.ch/hospital/index.html?webgrab\\_path=aHR0cDovL3d3dy5iYWctYW53LmFkbWl1LnNoL2t1di9zcGl0YWxzZGF0aXN0aWsvG9ydGFsX2RlLnBocD9sYW5nPWRlJmFtcDtuYXZpZD1renNz&lang=de](http://www.bag.admin.ch/hospital/index.html?webgrab_path=aHR0cDovL3d3dy5iYWctYW53LmFkbWl1LnNoL2t1di9zcGl0YWxzZGF0aXN0aWsvG9ydGFsX2RlLnBocD9sYW5nPWRlJmFtcDtuYXZpZD1renNz&lang=de). Zugriffen: 15. März 2015.
- Bundesamt für Statistik. (2015). Gleichstellung von Frau und Mann – Daten, Indikatoren Teilzeitarbeit. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/20/05/blank/key/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>. Zugriffen: 5. März 2015.
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge. [http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfge/\\_6.html](http://www.gesetze-im-internet.de/tzbfge/_6.html). Zugriffen: 12. Juni 2015.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2009). Informationen für Personalverantwortliche – Familienfreundliche Maßnahmen im Unternehmen. Publikationsversand der Bundesregierung. <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/publikationen,did=67044.html>. 13. April 2015.



- Kaiser, R., Köhler, S., Popovic, M., & Stüwe, U. (2005). Rambøll-Gutachten: Datenbasis noch unbefriedigend – Empfehlungen für die Politik. *Deutsches Ärzteblatt*, 102, (34–35). <http://www.aerzteblatt.de/archiv/48094/Ramb-ll-Gutachten-Datenbasis-noch-unbefriedigend-Empfehlungen-fuer-die-Politik>. Zugegriffen: 11. März 2015.
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (1999. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich.
- Kirchler, E. (Hrsg.). (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., aktualisierte und überarb. Aufl.). Wien: Facultas.wuv.
- Kraft, E., & Hersperger, M. (2009). Ärzteschaft in der Schweiz – die Feminisierung der Medizin. *Schweizer Ärztezeitung*. [http://www.fmh.ch/files/pdf13/art\\_ddq\\_2\\_d.pdf](http://www.fmh.ch/files/pdf13/art_ddq_2_d.pdf). Zugegriffen: 31. Mai 2015.
- Landrigan, C. P., Rothschild, J. M., Cronin, J. W., Kaushal, R., Burdick, E., Katz, J. T., Czeisler, C. A. (2004). Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in Intensive Care Units. *New England Journal of Medicine*, 351(18), 1838–1848. <http://doi.org/10.1056/NEJMoa041406>. Zugegriffen: 11. Apr. 2015.
- Laufer, H. (2013). *Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation: Techniken, Instrumente, Arbeitshilfen*. Offenbach: GABAL.
- Mantl, E. (2012). *Modernisiertes Ernährermodell: Teilzeit für die Frau, Vollzeit für den Mann. Zukunftsfähiger Trend für eine gelingende Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Zahlen und Fakten zu Teilzeit*. [http://www.elisabeth-mantl.de/wp-content/uploads/2011/12/Teilzeit\\_Fakten\\_und\\_Zahlen.pdf](http://www.elisabeth-mantl.de/wp-content/uploads/2011/12/Teilzeit_Fakten_und_Zahlen.pdf). Zugegriffen: 20. Mai 2015.
- Marr, R., & Baur, W. J. (Hrsg.). (2001). *Arbeitszeitmanagement: Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitszeitsysteme* (3. Aufl.). Berlin: Schmidt.
- Molema, J. J. W., Groothuis, S., Baars, I. J., Kleinschiphorst, M., Leers, E. G. E., Hasman, A., & Merode, G. G. van. (2007). Healthcare system design and parttime working doctors. *Health Care Management Science*, 10(4), 365–371. <http://doi.org/10.1007/s10729-007-9032-9>. Zugegriffen: 31. März 2015.
- Naegler, H. (2014). *Personalmanagement im Krankenhaus* (3. Aufl.). Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Neue Zürcher Zeitung. (2014). Fachkräftemangel – Schneider-Ammann appelliert an Kantone und Sozialpartner. NZZ Online, 19.09.2014. <http://www.nzz.ch/schweiz/schneider-ammann-appelliert-an-kantone-und-sozialpartner-1.18387303>. Zugegriffen: 20. Mai 2015.
- Nickel, S., Füllekrug, B., & Trojan, A. (2008). *Arbeitszeitgestaltung im ärztlichen Dienst und Funktionsdienst des Krankenhauses: Herausforderungen, Modelle, Erfahrungen*. Mering: Hampp.
- Ottow, C. (2008). Imagewandel für Teilzeit. PRReport. <http://prreport.de/home/aktuell/article/242-imagewandel-fuer-teilzeit/?L=&cHash=beaa8c0d8536f6c3c2346a3c950703cf>. Zugegriffen: 21. März 2015.
- Projekt SCHATZ. (2000). Schaffung von Anreizen für Teilzeitarbeit. [http://www.und-online.ch/fileadmin/user\\_upload/pdf/literatur/lit\\_anreiz\\_teilzeitarbeit\\_schatz.pdf](http://www.und-online.ch/fileadmin/user_upload/pdf/literatur/lit_anreiz_teilzeitarbeit_schatz.pdf). Zugegriffen: 15. Mai 2015.
- Reimann, S., & Alfermann, D. (2014). Karriereentwicklung von Ärztinnen – Vier Faktoren, die Sie voranbringen. *Die Zeitschrift für Frauen in der Medizin*, 3(04), 224–229. <http://doi.org/10.1055/s-0034-1394178>. Zugegriffen: 20. Mai 2015.
- Riecher, A., Gunten, A. von., & Landmann, R. (2008). Genderspezifische Nachwuchsförderung in der Medizin: eine „Roadmap“. SAMWbulletin. <http://www.samw.ch/de/Publikationen/Bulletins/Archiv.html>. Zugegriffen: 14. Mai 2015.
- Rosta, J. (2007). Arbeitszeit der Krankenhausärzte in Deutschland: Erste Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung im Herbst 2006. *Deutsches Ärzteblatt*, 104(36). <http://www.aerzteblatt.de/>

- archiv/56790/Arbeitszeit-der-Krankenhausaerzte-in-Deutschland-Erste-Ergebnisse-einer-bundesweiten-Erhebung-im-Herbst-2006. Zugriffen: 13. März 2015.
- Saldaña, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2. Aufl.). Los Angeles: Sage Publications.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2011). Strategie gegen Ärztemangel und zur Förderung der Hausarztmedizin. [http://www.bag.admin.ch/themen/berufe/13932/13933/14201/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCKdnt,f2ym162epYbg2c\\_JjKbNoKSn6A](http://www.bag.admin.ch/themen/berufe/13932/13933/14201/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042l2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCKdnt,f2ym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A). Zugriffen: 12. Mai 2015.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2013). Verordnung 1 zum Arbeitsgesetz (ArGV 1). <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20000832/201301010000/822.111.pdf>. Zugriffen: 31. Mai 2015.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (o. J.). SR 822.11 Bundesgesetz vom 13. März 1964 über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz, ArG). <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19640049>. Zugriffen: 12. Juni 2015.
- Siemens Schweiz AG. (2015). Work-Life-Balance: Ausgewogenheit ist das A und O. Zürich: Siemens Schweiz AG. <http://w1.siemens.ch/home/ch/de/cc/karriere/siemens-als-arbeitgeber/arbeitsgeberleistungen/seiten/work-life-balance.aspx>. Zugriffen: 31. Mai 2015.
- Springer Fachmedien. (2013). *Kompakt-Lexikon HR: 650 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2013). Merkblatt zum Piktetdienst. [www.seco.admin.ch/arbeitszeitbewilligungen/04712/index.html](http://www.seco.admin.ch/arbeitszeitbewilligungen/04712/index.html)? Zugriffen: 22. Apr. 2015.
- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2014). Fachkräftemangel in der Schweiz – Ein Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage in verschiedenen Berufsfeldern. <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/05409/index.html?lang=de>. Zugriffen: 12. Apr. 2015.
- Stock-Homburg, R. (2012). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Tagesanzeiger. (2012). Die Neuberechnung der Work-Life-Balance: Die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwinden – und für viele ist dies sogar das Geheimnis des eigenen Erfolgs. Tagesanzeiger. Zürich. <http://www.tagesanzeiger.ch/leben/gesellschaft/Die-Neuberechnung-der-WorkLifeBalance/story/11191033>. Zugriffen: 15. März 2015.
- Trotha, K. Von. (2009). *Arbeitszeitmodelle im ärztlichen Dienst: Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Hospital Performance Outcomes*. Schweiz: Springer-Verlag.
- Wanger, S. (2006). Flexible Arbeitszeitmodelle. Hamburg: Dashöfer GmbH. <http://www.onleihe.de/static/content/dashoefer/20071002/ED-AZEIT2/vED-AZEIT2.pdf>. Zugriffen: 12. Mai 2015.
- Weimann, A. (2010). *Nutzung von Mitarbeiterpotenzialen durch Arbeitszeitflexibilisierung – Entwicklung eines optimierten Arbeitszeitmodells für eine Abteilung im Einzelhandel* (Working Paper No. 54) (S. 35). Berlin: Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin). <http://econstor.eu/bitstream/10419/74339/1/746034849.pdf>. Zugriffen: 22. Mai 2015.
- Wiler, J. (2014). Der Teilzeitmann. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 84.
- Yavuz, D. (2013). *Personalbindungsmanagement als Strategie gegen den Fachkräftemangel*. München: Hampp.

---

# Automatisierte Kollaboration und Prozesse in der Softwareentwicklung – Wandel von Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur

# 12

Jasmin Fluri und Klaus-Georg Deck

---

## Zusammenfassung

Im Gegensatz zum klassischen Verständnis einer rein funktionalen Unternehmensorganisation wird DevOps als Prozessverbesserungsansatz in Softwareunternehmen vorgestellt, bei dem das Prinzip der Agilität auf die gesamten Wertschöpfungsprozesse der Softwareentwicklung übertragen wird. Neben einer primär technisch orientierten, durchgängigen Automatisierung dieser Prozesse sind weitere Maßnahmen für die Umsetzung notwendig. Dies betrifft die Methodologie der Softwareentwicklung selbst (Feature Driven/Lean Software Development), aber genauso organisatorische und kulturelle Veränderungen im Unternehmen, wie die Bildung von funktionsübergreifenden, kollaborativ organisierten Teams, die Übertragung von Verantwortung auf Team- und Mitarbeiterebene bis hin zu neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden, aber auch an die Projektleitung und an das Management.

---

## 12.1 Einleitung

Traditionellerweise folgt der organisatorische Aufbau eines Softwareentwicklungsunternehmens dem Paradigma der funktionalen Organisation, das sich primär an den auszuführenden Aktivitäten orientiert. Dies schlägt sich auch in den einzelnen Entwicklungsprojekten

---

J. Fluri  
Diso AG, Bern, Schweiz  
E-Mail: [jasmin\\_fluri@hotmail.com](mailto:jasmin_fluri@hotmail.com)

K.-G. Deck (✉)  
Bernern Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: [klaus-georg.deck@bfh.ch](mailto:klaus-georg.deck@bfh.ch)

nieder, die – je nach Situation und Betriebsgröße – in Entwicklungsteams, Business-Analysten, Test-Teams, Datenbank-Teams, User-Helpdesk und IT-Betrieb eigenständig organisiert sind.

Eine solche Organisationsform birgt grundsätzliche Risiken: Der fachübergreifende Austausch und die Zusammenarbeit der Fachteams ist durch die Strukturen und Schnittstellen erschwert. Bei Lösungsfindungsprozessen wird häufig zu viel Zeit mit der Abstimmung und dem Verstehen des Gegenübers verbracht, sodass sich der Zeitraum von Planung bis zur Auslieferung des Produkts unnötig verlängert. Darüber hinaus ist die Ergebnisorientierung zwischen den Teams unterschiedlich ausgeprägt und die Ergebnisverantwortung für das Produkt häufig nicht klar festgelegt.

In Softwareentwicklungsunternehmen ist diese Trennung vor allem zwischen der Softwareentwicklung (Development) und dem Softwarebetrieb (Operation) spürbar. Beide Abteilungen verfolgen unterschiedliche Interessen. So ist es für die Entwicklung besonders wichtig, Änderungen der Software und neue Funktionalitäten schnellstmöglich den Kunden zur Verfügung zu stellen. Dagegen steht für den Softwarebetrieb die Stabilität der Systeme im Vordergrund, was dazu führt, dass – wenn überhaupt – Änderungen an den Systemen nur in langfristig geplanten Zyklen vorgenommen werden sollen. Der Interessenskonflikt zwischen Development und Operation zeigt sich hier sehr deutlich.

Die unterschiedlichen Ziele der involvierten Abteilungen schlagen sich auch in verschiedenen Kulturen nieder. Durch die Etablierung der Agilität in der Softwareentwicklung reagieren die betroffenen Teams zeitnah und lösungsorientiert auf Veränderung und sich ändernde Prozesse. Neue Technologien und Innovationen werden von Entwicklungsteams in kürzester Zeit integriert.

Beim Betrieb der Applikationen und Infrastruktur hingegen, liegt der Fokus auf der Gewährleistung der Beständigkeit und damit auf der Stabilität und der Verfügbarkeit der Systeme. Um Änderungen an diesen durchzuführen, werden starre und oft lange Prozesse befolgt. Veränderungen und Innovationen werden hier nur sehr zögerlich und mit Vorsicht umgesetzt. Diese Kultur stützt sich entsprechend auf Werte wie Beständigkeit und Sicherheit.

Will man in einer solchen, nach Fachteams strukturierten Organisation, Prozesse optimieren, kann das nicht entlang bestehender starrer, hierarchischen Abteilungen geschehen. Gefordert ist ein abteilungsübergreifendes Denken, sodass Optimierungen entlang der Prozesse stattfinden können. Wird eine solche prozessorientierte Optimierung erreicht, sind die Rahmenbedingungen für eine kombinierte Development-und-Operations(DevOps)-Organisation gegeben.

DevOps und automatisierte Prozesse in der Software Entwicklung tragen zur Risikominimierung und Qualitätssteigerung bei. Sie helfen parallel dazu, die Kosten während der Entwicklung zu senken und Durchlaufzeiten zu optimieren, indem Fehlersituationen und unnötige Arbeitsprozesse vermieden werden. Die Grundlage dazu bieten diverse agile Methoden und Prinzipien aus dem Lean Management, welche das Ausrollen der nach dem Prinzip des Continuous Delivery ermöglichen.

► **Continuous Delivery** bezeichnet eine Disziplin der Softwareentwicklung, bei der jede Version des Softwareprodukts automatisiert und mittels reproduzierbarer Prozesse ausgeliefert werden kann. Continuous Delivery basiert auf dem wesentlichen Ziel des agilen Manifests, nämlich die Zufriedenstellung des Kunden durch frühe und kontinuierliche Lieferung von wertvoller Software (Wolff 2015; Bent et al. 2001).

Diese Automatisierung der Prozesse entlang der Wertschöpfungskette innerhalb der Softwareentwicklung betrifft nicht nur technologische Aspekte. Sie hat durch die Neugestaltung der Teams, die Neuverteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur. Das Unternehmen ist gefordert, nicht nur eine Prozess-Transformation, sondern auch eine Kultur-Transformation durchzuführen.

---

## 12.2 Prozessoptimierung in der Softwareentwicklung

### 12.2.1 Wertschöpfungsprozesse als treibende Kraft

Neueste Technologien und schlanke Prozesse bestimmen für die Unternehmen in den letzten Jahren die Ausgestaltung der dominierenden Wertschöpfungsprozesse und stellen mittlerweile einen wesentlichen Faktor für die Kundenakquise dar. Unternehmen, welche auf Marktveränderungen und damit verbundenen neuen Anforderungen an das Produkt nicht innerhalb kürzester Zeit reagieren können, erfahren dadurch große Marktnachteile (Kim et al. 2013).

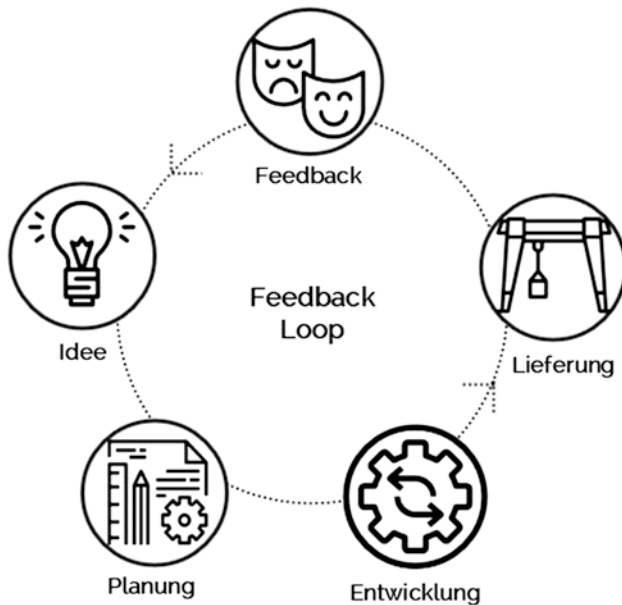
Beschleunigte Durchlaufzeiten des Entwicklungsprozesses führen zu kurzen Feedback-Schleife, durch die eine kontinuierliche Rückmeldung der Kunden und ihrer Bedürfnisse ermöglicht wird (vgl. Abb. 12.1). Dieses aus der Lean-Methodik stammende Prinzip basiert darauf, dass Ideen und mutmaßliche Verbesserungen schnell am Markt geprüft werden: Haben sie Erfolg, werden sie weiter entwickelt, andernfalls fallen gelassen. Dadurch wird das Risiko gesenkt, bedarfsfremde Funktionalität zu implementieren und am Markt vorbei zu entwickeln (Ries 2011).

### 12.2.2 DevOps als neue Organisationsform

DevOps ist eine Zusammensetzung aus den Begriffen Development und Operations. **Development** beschreibt in dieser Hinsicht die Entwicklung von Software inklusive aller daran beteiligten Rollen. **Operations** auf der anderen Seite bezeichnet den Prozess der Paketierung und Auslieferung des Produkts und den Betrieb der Software für die Kunden (Huettermann 2012).

DevOps beschreibt das Resultat, wenn die Grundsätze von Lean Production auf die IT-Wertschöpfungskette übertragen werden. Die Prinzipien werden nicht auf die einzelnen





**Abb. 12.1** Feedback-Schleife in der Softwareentwicklung. (Quelle: Eigene Darstellung)

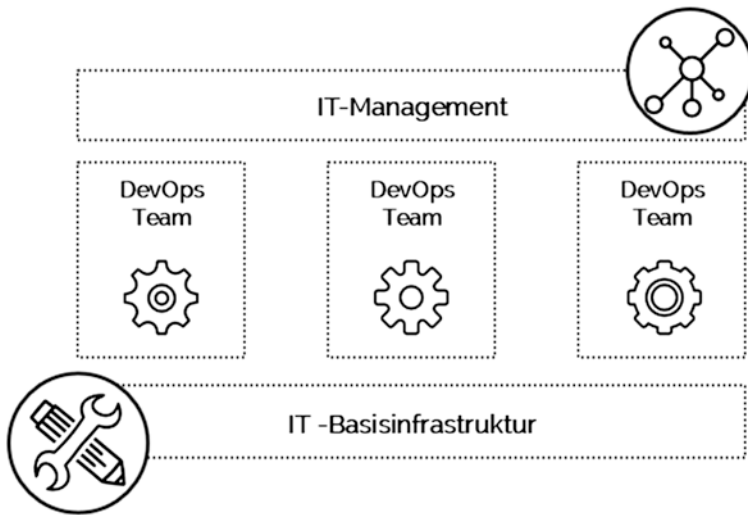
physischen Komponenten dieser Kette angewandt, sondern auf die Beschleunigung der Arbeitsabläufe im Produkt-Management, in der Entwicklung, im Testing und im Betrieb der Software (Kim et al. 2013). Ziel ist somit eine Automatisierung der Prozesse, was eine Änderung der Organisationsform und eine strukturelle und schließlich kulturelle Anpassung zwischen den beteiligten Teams bedingt.

DevOps beinhaltet eine Organisationsform, wobei die beiden Lager Development und Operations auf ein gemeinsames Ziel hin zusammenarbeiten, ohne zu große organisatorische oder administrative Hürden. DevOps fördert und fordert eine Kultur, die einerseits zu vielen technischen Maßnahmen wie etwa Continuous Delivery führen kann, die sich aber nicht darin erschöpft. Das zukünftige gemeinsame Ziel eines DevOps-Teams ist es, den Kundennutzen und gleichzeitig die Qualität der Produkte zu steigern (Swartout 2014).

Grundgedanke einer DevOps-Organisation ist die Zusammenstellung der Teams anhand von Produkt-Komponenten und fachlichen Zuständigkeiten. So können sich Kunden mit ihren Anliegen direkt an das jeweils zuständige Fachdomänen-Team wenden (Wolff 2015).

Bei einer DevOps-Organisation ist jeder Einzelne im Team für die Sicherstellung der Qualität der Software zuständig. Es werden funktionsübergreifende Teams aus Mitarbeitern mit verschiedenen Fähigkeiten gebildet, welche die erforderlichen Skills und unterschiedlichen Anforderungen abdecken. Dennoch hat jedes Mitglied – entgegen dem





**Abb. 12.2** Organisation von DevOps-Teams innerhalb einer Unternehmung. (Quelle: Eigene Darstellung)

Mythos, dass jeder gleichzeitig Generalist und Spezialist ist – vertiefte Kenntnisse in seinem spezifischen Fachgebiet. Aufgrund dieser fachlichen Diversifikation ist es für die einzelnen DevOps-Teams möglich, das Softwareprodukt über dessen gesamten Lebenszyklus hinweg zu betreuen und weiterzuentwickeln (Huettermann 2012).

Eine solche Organisationsform (Abb. 12.2) fördert die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Betrieb beim Monitoring und beim Troubleshooting, sodass in beiden Bereichen detaillierte Informationen zu den Sachverhalten sofort verfügbar sind. Die Teams übernehmen jeweils die vollständige Verantwortung für eine Software-Komponente. Dies führt zu einem geringeren Koordinationsaufwand, da alle Arbeiten innerhalb des gleichen Teams bearbeitet werden können. Schriftliche Kommunikation wird zu direkter Kommunikation und Entscheidungen können direkt innerhalb der Teams zeitnah getroffen werden, was letztlich die Produktivität steigert. Voraussetzung hierfür ist die Abgabe von Verantwortung und somit auch die Erteilung von Handlungsbefugnis (Wolff 2015).

### 12.2.3 DevOps – Konzept und Umsetzungsstrategie

Die DevOps-Konzeptionierung bietet eine Lösung, indem sie den Prozess der Softwareentwicklung bis zur Auslieferung und Betrieb der Software beim Kunden vor Ort methodisch, technologisch und organisatorisch integriert. Leitgedanke ist hier eine Prozessoptimierung die sich von der Entwicklung und Test über Auslieferung, Betrieb und

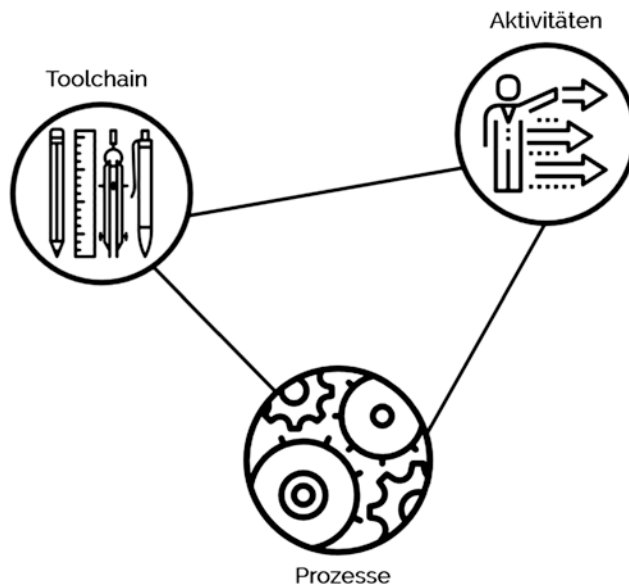
Wartung eines Softwaresystems erstreckt. Dies geschieht basierend auf folgenden Elementen (vgl. Abb. 12.3):

- Automatisierte und definierte Prozesse
- Integrierte Infrastruktur (Toolchain)
- Rahmenwerk von Aktivitäten für die Teams

Alle drei Elemente sind gleichermaßen Voraussetzung für eine erfolgreiche Etablierung einer DevOps-Organisation in einer Unternehmung und bilden nur im Zusammenwirken die Grundlage für eine Qualitätssteigerung der Produkte und eine Beschleunigung der Produkteinführungszeit.

### 12.2.3.1 Automatisierte und definierte Prozesse

Die Definition der Prozesse bildet die Voraussetzung für erfolgreiches DevOps. Nur effiziente und optimal ausgelegte Prozesse können auch automatisiert erfolgreich durchgeführt werden. Vor einer geplanten Automatisierung ist es somit unerlässlich, die bestehenden Prozesse innerhalb der Softwareentwicklung und in der Zusammenarbeit mit dem Kunden zu optimieren, sodass möglichst schnellere Durchlaufzeiten grundsätzlich auch ohne eine Automatisierung möglich sind. Bei der anschließenden Automatisierung werden erneut die Grundsätze des Lean Development aus Abschn. 12.2.4.3 angewandt.



**Abb. 12.3** Drei Elemente von DevOps – Prozesse, Toolchain und Aktivitäten. (Quelle: Eigene Darstellung)

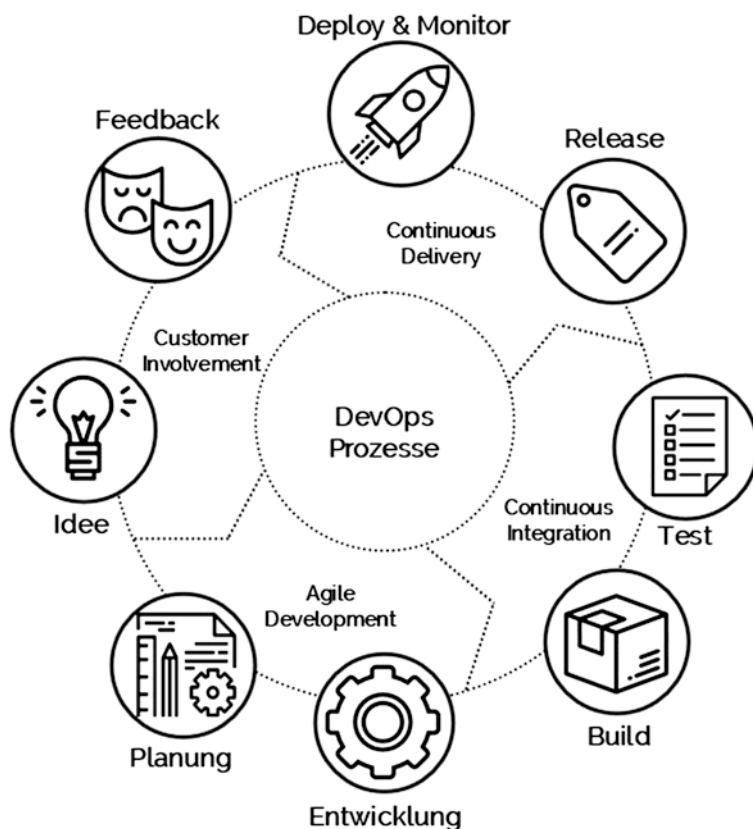
Der konzeptionierte Hauptprozess deckt den kompletten Software Lifecycle ab, von der Aufnahme neuer Anforderungen bis zur Auslieferung der Software zum Kunden. Er beinhaltet im Wesentlichen vier Phasen, welche in Abb. 12.4 dargestellt sind, die selbst wieder Teilprozesse beinhalten, von denen einige iterativ durchgeführt werden:

- *Customer Involvement*

Die Beziehung mit dem Kunden bildet den Beginn des Prozess-Zyklus und gleichzeitig sein Ende. Zu Beginn stehen die Ideen, Wünsche und Anfragen des Kunden, die Input für das Agile Development geben. Nach erfolgter Entwicklung und Auslieferung bildet das Kundenfeedback über Erfolg der neuen Funktionalität, den Mehrwert und die Verhaltensweise des Softwaresystems Grundlage für Korrekturen oder Anpassungen und im Idealfall für neue Wünsche und Ideen. Damit schließt sich der Kreis und der Zyklus wird erneut angestoßen.

- *Agile Development*

In dieser Phase kommen, abhängig vom Team und seiner Zusammensetzung, verschiedene Agile Methoden, wie z. B. Kanban oder Scrum zum Einsatz. Sie umfassen



**Abb. 12.4** Automatisierte und definierte Prozesse unter DevOps. (Quelle: Eigene Darstellung)

die Planung und iterativ inkrementelle Entwicklung der Software. Um die Durchlaufzeit bis zur Auslieferung der Funktionalität möglichst kurz zu halten, wird die Funktionalität bereits in der Planungsphase in einzelne Features und Pakete partitioniert, die möglichst unabhängig voneinander implementiert und ausgeliefert werden können.

- *Continuous Integration*

Um die Qualität der Software sicherzustellen und schnelles Feedback über die Integrierbarkeit bereits während der Entwicklung zu erhalten, wird die Phase der Continuous Integration bei jedem Einspielen von Quellcode-Änderungen (Code Commit) automatisch angestoßen. Dabei werden die neu erstellten oder geänderten Artefakte in eine lauffähige Applikation integriert und automatisierten Tests sowie statistischen Code-Analysen unterworfen. Innerhalb kürzester Zeit erhält die Entwicklung Feedback über die Integrierbarkeit und Qualität ihrer Änderungen, die im Erfolgsfall für die Auslieferung zum Kunden bereit stehen.

- *Continuous Delivery*

Das Paketieren, Versionieren und Ausliefern (Release und Deployment) der neu entwickelten Features kann grundsätzlich nach jedem erfolgreichen Continuous-Integration-Durchlauf automatisiert angestoßen werden. Häufig wird man dies – um eine zu hohe Zahl an Änderungen an produktiven Kundensystemen zu verhindern – manuell oder in definierten Zeitintervallen auslösen.

Die Definition dieses Hauptprozesses der Entwicklung führt zu durchgängigen Abläufen und ist die Grundlage für das Continuous Improvement.

Neben einer durchgängigen Definition der Entwicklungsprozesse gibt es auch über den ganzen Software-Lifecycle hinweg Aufgaben, welche zusätzlich durch ein DevOps-Team erledigt werden müssen. Hierzu gehören:

- *Softwarearchitektur*

Die Softwarearchitektur beinhaltet die Grundlagenstruktur des zu entwerfenden Systems. Dazu zählen einzelne Softwarekomponenten, deren Beziehungen untereinander sowie ihre technische Umsetzung unter Berücksichtigung der Kundensituation (Preis und Starchmann 2016).

- *Betrieb der Applikationen*

Der Betrieb ist zuständig für die Konfiguration, Bereitstellung und Aktualisierung der Infrastruktur für die Test- und Produktivsysteme. Ein Ausfall einer dieser Komponenten führt zu einer Unterbrechung des gesamten DevOps-Zyklus.

- *Configuration Management*

Ein effektives Configuration Management beinhaltet alle konfigurativen Aspekte eines Projektes, insbesondere:

- Einhaltung des Change-Prozesses und Gewährleistung der Reproduzierbarkeit von Änderungen an den Systemen
- Etablierung von Konfigurations-Standards und Verwaltung der Software-Konfiguration

- Management der externen Bibliotheken und den Komponenten der Applikation im Artefakte Repository
- Überwachung und Sicherstellung der Versionsverwaltung des Source Codes (Humble und Farley 2011).
- *Knowledge Management*

Das Knowledge Management ist verantwortlich für den Prozess des Teilens, Verteilen, Speichern und Verstehen von Wissen im Rahmen der Softwareentwicklung. Das Kapital der Entwicklung liegt in erster Linie im Wissen der Mitarbeiter und der Entwicklungskultur des Unternehmens (Sivanantham 2012). Die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind unternehmensweit zu etablieren und Toolbasiert umzusetzen, damit Erlernen und Weitergabe von Wissen zu einer kontinuierlichen Innovation im Unternehmen führt und in Wettbewerbsvorteilen resultieren kann (Takeuchi und Nonaka 1995).
- *Reporting*

Reporting in der Softwareentwicklung befasst sich – als Teilbereich des IT-Controlling – mit dem Zusammentragen und Aufbereiten von Informationen für die Software-Metriken. Es liefert Kennzahlen, die nicht nur als Grundlage für Entscheidungen des Managements dienen, sondern jedem Entwicklungsteam einen Überblick über den aktuellen Status vermitteln. Damit kann der Scrum-Devise „Inspect and Adapt“ nach einer kontinuierlichen Steigerung der Teamleistung und der Qualität Rechnung getragen werden (Gloger 2013). Diese Rückmeldung erzeugt erneut einen Feedback-Loop, der aus beliebigen Aktivitäten im Software-Lifecycle gestartet werden kann und neben der Qualitätsmessung auch aus Motivationsgründen der Entwickler wichtig ist, indem sie dem Team ein Feedback über die geleistete Arbeit liefert (DeMarco 2008).
- *Toolchain Management*

Das Toolchain Management umfasst die Auswahl der beteiligten technischen Komponenten, die Sicherstellung deren Verfügbarkeit und das Management von Updates.
- *Kommunikation*

Direkte Kommunikation und das ständige Erweitern von Wissen sind wichtige Voraussetzungen in Entwicklungsprojekten. In erster Linie stehen hier das projektrelevante Wissen über Anforderungen, Vereinbarungen, die Architektur, das Design und die Tools im Vordergrund (Wolf und Bleek 2011). Damit die Beteiligten teamübergreifend kommunizieren können, wird ein geeignetes Werkzeug (ChatOps) bereitgestellt, das sich mit der Toolchain verknüpfen lässt. ChatOps stammt aus dem Communication-Driven-Development und unterstützt automatisiert die Kommunikation und den Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten über Deployments, Merges und Fertigstellung von Tasks (Sigler 2014).

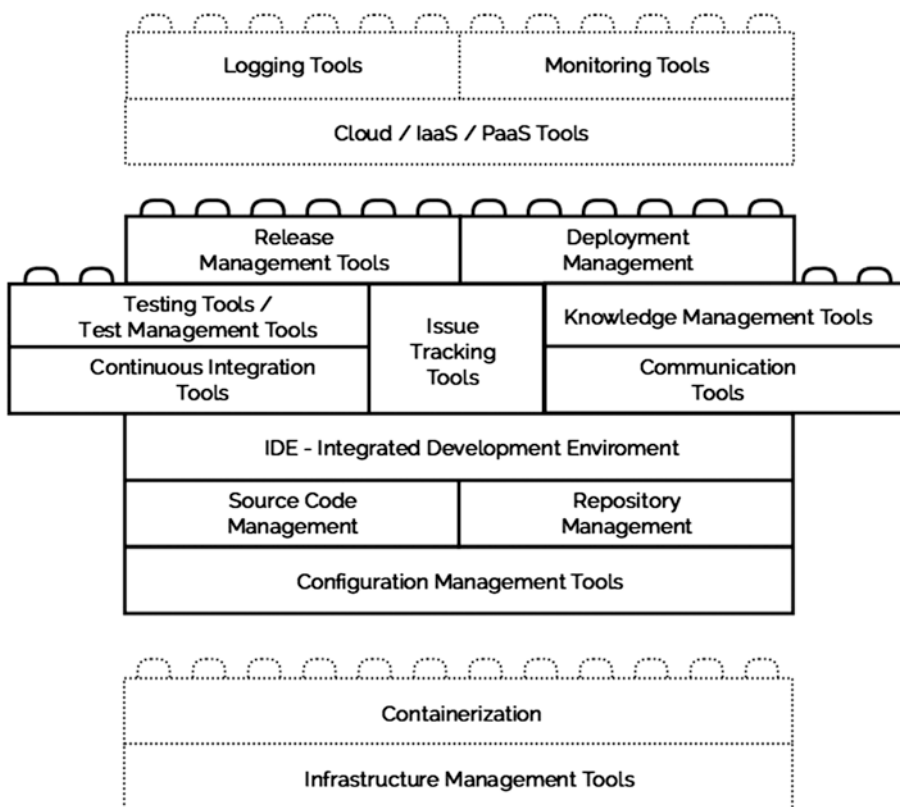
### 12.2.3.2 Integrierte Infrastruktur (Toolchain)

Eine Automatisierung kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn dem Team geeignete Werkzeuge zur Verfügung stehen, die diese Automatisierung optimal abbilden können. Das in der Konzeptionierung erarbeitete Modell stellt Bausteine für den modularen

Aufbau einer integrierten Toolchain zur Verfügung. Jeder Baustein kann durch die Funktionalität einer Softwarekomponente abgedeckt werden. Damit steht den DevOps-Teams eine integrierte Infrastruktur zur Verfügung, welche den Entstehungsprozess von Software optimal abbildet, hierbei die Informationen dem Team konsolidiert sammelt und verknüpft darstellt (Abb. 12.5).

Damit die Teammitglieder wie auch die Stakeholder stets den aktuellen Entwicklungsstand einsehen können, müssen beim Aufbau der Toolchain geeignete Softwarekomponenten gewählt werden, die den Work in Progress (WIP) adäquat visualisieren. Der Großteil der Toolchain wird für alle DevOps-Teams standardisiert als Technologie-Stack verfügbar gemacht, sodass das Know-how in diesen wichtigen, übergreifenden Tools breit verteilt vorhanden ist. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, dass einzelne DevOps-Teams bestimmte Komponenten austauschen, um ihre Toolchain auf Team-spezifische Bedürfnisse anzupassen.

Eine solche vernetzte Infrastruktur, welche die Prozesse abbildet und automatisiert, ermöglicht die effiziente Arbeitsweise der Teams. Da auch in neuen Projekten auf



**Abb. 12.5** Elemente der Toolchain, welche durch die Integration abgedeckt werden. (Quelle: Eigene Darstellung)

bestehende Infrastruktur Konzepte zurückgegriffen wird, kann die Set-up-Phase effizient und mit minimalem Aufwand und Risiken durchgeführt werden.

### 12.2.3.3 Rahmenwerk von Aktivitäten für die Teams

Neben den Prozessen und der Toolchain gilt es für die DevOps-Teams eine Kultur innerhalb des Teams zu etablieren, welche eine stetige Weiterentwicklung, die Effizienz und die Verbesserung der Zusammenarbeit ermöglicht. Um dies zu bewerkstelligen, sind Teamaktivitäten innerhalb eines DevOps-Teams im Playbook beschrieben. Das Playbook beinhaltet einzelne sogenannte „Plays“ und steht jedem Team zur Verfügung. Ein Play stellt ein Lösungsansatz oder eine Methodik dar und beschreibt eine mögliche Vorgehensweise. Dabei kann es sich um ein Meeting handeln oder auch um eine bestimmte Arbeitssituation. Zusätzlich werden Guidelines erarbeitet, die das Verhalten und die ihm zugrunde liegenden Werte innerhalb des Teams dokumentieren.

► Der Begriff **Playbook** wurde ursprünglich in Teamsportarten verwendet, um einzelne Spielzüge und Spielstrategien während eines Spiels zu beschreiben und zu visualisieren. Ähnlich verhält es sich in der Softwareentwicklung: Hier beinhaltet das Playbook Strategien, Methoden, Praktiken und Rituale, die im Team gezielt durchgeführt werden, um eine stetige und nachhaltige Verbesserung zu erreichen.

Die konkrete Organisationsform eines DevOps-Teams hängt stark mit seinen Aufgaben zusammen. Reine Wartungs- und Support-Teams werden sinnvollerweise in Kanban Organisation geführt, da für Incidents und Hotfixes die Kürze der Durchlaufzeiten im Vordergrund steht. Eine Scrum-Organisation bietet sich dagegen für die eigentliche Produktentwicklung an, bei der nach jedem Sprint ein neues Inkrement ausgeliefert wird. In der Praxis haben sich jedoch auch kombinierte oder angepasste Organisationsformen bewährt, besonders dann, wenn in DevOps-Teams sowohl Entwicklungs- als auch Wartungsarbeiten durchgeführt werden.

Da sich die Mitglieder innerhalb eines DevOps-Teams selbst organisieren und grundsätzlich jede Kundenanfrage bearbeiten, wählen sie situativ aus, welche Plays sie für die jeweilige konkrete Anfrage anwenden möchten. Um unabhängig davon auch langfristige Ziele verfolgen zu können, ist es sinnvoll, dass sich das Team, koordiniert durch den jeweiligen Team-Owner, Visionen und Ziele über einen größeren Zeitraum setzt. Diese beinhalten die folgenden Aspekte (vgl. Medinilla [2014](#)):

- Aufzubauende Methodiken und Mindsets
- Organisation von Agilen Teams
- Aufbau eines Infrastruktur Teams, welches generell alle Teams mit Basisinfrastruktur versorgt
- Verwendung eines Backlog mit Projekt Issues und zu priorisierenden Initiativen
- Anwendung von spezifischen Methoden wie DAD, SAFe, LEAN, HCD und Kanban
- Kundenspezifische Fokussierung auf Velocity, Effizienz und Nutzen



## 12.2.4 Voraussetzungen für erfolgreiches DevOps

DevOps führt innerhalb der Teams zu einer Veränderung ihrer Arbeitsweise, da sie nun für einen kompletten Fachservice zuständig sind. Dies fordert die Berücksichtigung aller Komponenten im Software Lebenszyklus und die Ausführung sämtlicher Aufgaben, welche zuvor einzelnen Abteilungen zugeordnet waren. Daher ist es für das Gelingen von DevOps notwendig, teamweit verbindliche, einheitliche Verhaltensregeln und -grundsätze zu etablieren (Swartout 2014).

Bei agilen Vorgehensweisen steht grundsätzlich Eigenverantwortung im Vordergrund. Die einzelnen DevOps-Teams übernehmen die komplette Verantwortung für eine Komponente (vgl. Wolff 2015). Um Wirtschaftlichkeit sicherzustellen, kann die aktuelle Performance der Teams über die öffentlichen Status Boards nachvollzogen oder explizit mit Audits oder Reviews ermittelt werden. Für den Aufbau und die Umsetzung eines DevOps-Konzepts müssen Schlüsselpersonen gefunden werden, welche in beiden Bereichen (Entwicklung und Betrieb) Kenntnisse mitbringen. Weiter müssen Personen zu funktionierenden Teams zusammengestellt werden, die kongruente Verhaltensweisen und Kulturen sowie eine hohe Eigenverantwortung mitbringen oder bereit und fähig sind, diese auszubilden (vgl. Swartout 2014).

Auch wenn bisher vor allem von einer Veränderung der Arbeitsweise gesprochen wurde, ist der Erfolg von DevOps an folgende technische Anforderungen geknüpft (vgl. Ahmad 2015):

- Continuous Build/Continuous Integration
- Continuous Delivery
- Deployment Pipeline

Die Prozesse von Continuous Build und Integration bilden zusammen mit Continuous Delivery die Deployment Pipeline, die eine direkte Auslieferung in die Produktivumgebung des Kunden ermöglicht. Da diese Prozesse automatisiert angestoßen und durchgeführt werden, ist eine hohe Verfügbarkeit der Deployment Pipeline unerlässlich, genauso wie die Durchführung automatisierter Tests inklusive deren Rückmeldungen. Die Auswahl der technologischen Komponenten obliegt primär den einzelnen Teams, die sich einerseits an gemeinsamen Standards orientieren, andererseits aber auch neue innovative Technologien und Frameworks berücksichtigen. Somit kann eine ausgewogene Balance zwischen Verlässlichkeit und Innovation gefunden und gelebt werden (vgl. Wolff 2015).

### 12.2.4.1 Softwarearchitektur

Softwarearchitektur beinhaltet die Entscheidung über die Grundlagenstruktur eines Softwaresystems und umfasst Entwurf und Konstruktion der Komponenten des Gesamtsystems, die für dessen Entwicklung und Betrieb zur Anwendung kommen. Dazu gehören

neben der Beschreibung der Eigenschaften der Komponenten, deren Schnittstellen und Interaktion sowie ihre technische Realisierung (vgl. Wolff 2015; Starke 2015).

Die architektonische Komponentenbildung aus Sicht der Entwicklung ist mit der fachlich motivierten DevOps-Teamstruktur in Einklang zu bringen, um das notwendige Maß an Unabhängigkeit und Eigenständigkeit zu gewährleisten. Hierbei spielen die Entwicklungskonzepte Klassen, Datenabstraktionen, Methoden, Prozeduren und Funktionen eine wesentliche Rolle, wobei diese eine Modularisierung lediglich unterstützen, aber nicht notwendigerweise garantieren.

Die Modularisierung hat grundsätzlich die folgenden Vorteile (vgl. Balzert 2009):

- Hohe Änderungsfreundlichkeit
- Verbesserung der Wartbarkeit
- Erleichterung der Standardisierung
- Erleichterung der Arbeitsorganisation und Arbeitsplanung
- Verbesserung der Überprüfbarkeit

#### 12.2.4.2 Feature Driven Development

Damit die Teams zeitnah Feedback durch die Kunden erhalten können, erfolgt die Auslieferung der Software in kleinen Inkrementen. Dies setzt jedoch voraus, dass eine feine Granularität bereits bei der Planung der zu implementierenden Funktionalität berücksichtigt wird. Diese „Features“ werden einzeln spezifiziert, realisiert und ausgeliefert. Dieses Vorgehen entspricht dem sogenannten Feature Driven Development, das sich durch folgende Schlagworte charakterisieren lässt (vgl. Wolf und Bleek 2011):

- Früh und häufig (kleine Inkremente)
- Einsetzbare Software (lauffähige Produktteile)
- Stabil und fehlerfrei (Sicherstellung durch automatisierte Mechanismen innerhalb des Entwicklungsprozesses)
- Information an Kunden und aktives Einholen von Feedback
- Auslieferung von sinnvollen und konsistenten Funktionssätzen
- Automatisiertes Release und Deployment (manuelles Deployment gilt als Antipattern)
- Zurückrollen im Fehlerfall (keine Fehlersuche in der Produktivumgebung)

#### 12.2.4.3 Lean Software Development

Lean Software Development – eine Adaption aus dem Lean Development der Automobilproduktion – wurde von Mary und Tom Poppendieck entwickelt und basiert auf dem Ansatz, dass es sich bei der Softwareentwicklung um eine Produktentwicklung innerhalb eines umfassenderen Business-Prozesses handelt. Es beinhaltet die folgenden Prinzipien (vgl. Poppendieck und Poppendieck 2007):

- *Verschwendung vermeiden*  
Alles, was nicht wertschöpfend ist, wird als Ausschuss betrachtet. Erklärtes Ziel ist, allen Ausschuss während des gesamten Entwicklungs- und Deploymentprozesses zu vermeiden.
- *Integrität und Qualität einbauen*  
Qualität wird von Beginn an in die Software eingebaut und nicht erst später hinzugefügt. Hierzu benötigt es eine sehr disziplinierte Organisation.
- *Lernen unterstützen*  
Durch Feedback des Kunden können bereits während der Entwicklung laufend neue Erkenntnisse hinzugewonnen werden, welche für das schlussendliche Produkt ausschlaggebend sein können. Wird kein Feedback eingeholt, ist unklar, ob mit der Implementierung wirklich Probleme gelöst werden.
- *So spät wie möglich entscheiden*  
Damit beim Entscheidungszeitpunkt möglichst viel Informationen zur Verfügung steht, sind Entscheidungen bis zum letztmöglichen Zeitpunkt aufzuschieben. Werden sie zu früh getroffen, könnte möglicherweise nicht die beste Lösung für den Kunden ausgewählt werden.
- *So früh wie möglich ausliefern*  
Sobald Anforderungen umgesetzt sind, sollten diese an die Kunden ausgeliefert werden, damit diese zukünftige Anforderungen präzisieren und Rückmeldungen geben können.
- *Verantwortung ans Team abgeben*  
Da jeder Beteiligte für seine Arbeit verantwortlich ist, sind auch die individuellen Entscheidungen jedes Einzelnen zu respektieren.
- *Das Ganze sehen*  
Eine Lean-Organisation optimiert die ganze Wertkette, vom Bestellungseingang bis hin zur Lieferung der Software. Wird dies nicht befolgt und werden nur Teile optimiert, wird schlussendlich die gesamte Wertkette darunter leiden.

Lean und Agile Development haben sehr viele gemeinsame Ziele, etwa die Fokussierung auf die Kundenzufriedenheit, die Verbesserung der Softwarequalität im Rahmen eines stetigen Verbesserungsprozesses und das Bedürfnis, Anforderungen möglichst schnell umzusetzen. Während agile Methoden vorwiegend auf frühzeitige und umfassende Kommunikation aufbauen, versucht Lean die Kundenzufriedenheit über eine Effizienzsteigerung durch die Vermeidung von Verschwendung zu erreichen (vgl. Baumgartner 2013). Ziel der Agilen Vorgehensweise ist es, stetig kleine Inkremente zu liefern, ohne die Produktqualität zu vernachlässigen. Damit dies möglich ist, müssen Lösungen umgesetzt werden, welche zweckdienlich sind und dem Kunden hinreichend zufriedenstellen. Diese „Gut-genug-Strategie“ verschwendet – ganz im Sinne des Lean Ansatzes – keine Zeit, um nach einer perfekten Lösung zu suchen und ermöglicht ein optimales Kosten-Nutzen-Verhältnis (vgl. Gluchowski und Reinheimer 2013).

## 12.3 Gestaltung der Kollaboration

Der tägliche Austausch von Informationen während der Daily-Scrum-Sessions ist essenziell für die laufende Steuerung des Teams. Innerhalb dieser Meetings können kleine Anpassungen und Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden, um grobe Kurskorrekturen oder tief greifende Veränderungen zu vermeiden. Nicht nur aktuelle Status und Arbeitsvorgänge sind innerhalb des Teams zu kommunizieren, sondern auch umgesetzte Lösungen und Resultate von Refactoring Maßnahmen. Dieser Wissensaustausch fördert den Lernprozess gerade von jungen, unerfahrenen Entwicklern, die von den implementierten Lösungen und deren Präsentation durch ihre erfahrenen Kollegen direkt profitieren. Innerhalb eines täglichen und routinierten Austauschs werden zudem eher zurückhaltende Entwickler bestärkt, ihre Erfahrungen, Probleme und Lösungen vorzustellen und damit ihre Persönlichkeit im Team zu entfalten.

Eine solche direkte und nahezu kontinuierliche Kommunikation innerhalb des Teams führt zu einem einheitlichen Gesamtüberblick und ermöglicht eine echte Kollaboration aller Beteiligten anstelle einer bloßen Koordination von Issues, Features und Aufgaben. Probleme werden frühzeitiger erkannt, Lösungsalternativen diskutiert und allen zur Disposition gestellt, was zu neuen Erkenntnissen innerhalb des Teams und schlussendlich zu besseren Lösungen führt (vgl. Richardson und Gwaltney 2005).

### 12.3.1 Auswirkungen der Automatisierung

Die Automatisierung der Prozesse und die Förderung der Kollaboration, insbesondere durch Kommunikation, stehen nicht im Widerspruch zueinander. Die Beteiligten können sich vermehrt um ihre eigentliche Tätigkeit und um kollaborative Aspekte kümmern, da sie weniger Zeit durch manuelle, repetitive Tasks verlieren (vgl. Richardson und Gwaltney 2005). Darüber hinaus kann die Kommunikation bis zu einem gewissen Grad auch durch die Toolchain automatisiert unterstützt erfolgen. Dies betrifft in erster Linie automatisiert erstellte Benachrichtigungen der Teammitglieder über Code-Änderungen, Builds, Deployments und Statusänderungen von Issues. Die Betonung des kommunikativen Aspekts bei der Entwicklung äußert sich im Begriff des Communication Driven Development oder auch Chatops; dabei werden die Status der Tools genauso Bestandteile der Teamkommunikation wie Nachrichten von Teammitgliedern. Chatops verbindet Personen, Tools, Prozesse und Automatisierung zu einem transparenten Workflow, der den Feedback-Loop beschleunigt und die Kollaboration im Team – aber auch teamübergreifend – durch einen stetigen Fluss an Informationen verbessert (vgl. Sigler 2014).

### 12.3.2 Zusammensetzung und Voraussetzungen an das Entwicklerteam

Erfolg hängt primär nicht davon ab, dass jeder im Team seine Arbeit erledigt, sondern basiert vielmehr auf der effektiven Zusammenarbeit im Sinne einer eben beschriebenen Kollaboration der Teammitglieder. Trotz des selbstorganisierenden und eigenverantwortlichen Ansatzes ist jedes Team auf eine externe Instanz angewiesen, welche sie führt und mit ihnen zusammen langfristige Ziele setzt. Alleine das Etablieren von eigenständigen Teams reicht jedoch nicht aus, um die Problemlösungskompetenz und -effizienz in einem Unternehmen zu steigern. Hierzu müssen die folgenden Anforderungen erfüllt sein (vgl. Medinilla 2014):

- **Cross-funktionale Zusammensetzung:** Cross-funktionale Teams decken innerhalb ihrer Mitglieder alle benötigten Fähigkeiten ab, um das Softwareprodukt vom Inkrement über die Implementierung eines Inkrements bis zu dessen Deployment beim Kunden (from concept to cash) umzusetzen. Es ist – entgegen weitverbreiteter anderer Meinung – weder notwendig noch realisierbar, dass jedes Mitglied alle diese Fähigkeiten in seiner Person vereint.
- **Angemessene Größe:** Die Größe eines Teams variiert, abhängig von Faktoren wie Technologien, Markt, Produkte und Organisationsgröße, zwischen vier und neun Personen. Werden Teams zu groß, besteht die Gefahr, unter der Komplexität von Kommunikation und notwendigem Wissensaustausch zusammenzubrechen. Je kleiner ein Team wird, umso schwieriger ist es, die vorgenannten Anforderungen der Cross-Funktionalität zu gewährleisten.
- **Selbstorganisierend:** Ein lösungsorientiertes Team muss die Möglichkeit erhalten, sich in Iterationen selbst und eigenverantwortlich zu organisieren, um seine langfristig gesetzten Ziele erreichen zu können. Dies erfordert auch vonseiten des Managements nicht nur Vertrauen, sondern auch ein Mindestmaß an Zurückhaltung.
- **Feature-driven:** Im Gegensatz zu Technology-Driven liegt hier der Fokus auf dem Produkt oder dem Service. Ziel ist es, dass einzelne Features von A bis Z innerhalb eines Teams unabhängig von anderen Teams umgesetzt werden können.
- **Kollaborierend:** Die kollaborative Form der Zusammenarbeit betont den Aspekt, dass Aufgaben, Probleme und deren Lösungen innerhalb des Teams gemeinsam thematisiert und durch die Mitglieder gelöst werden. Im Gegensatz zu einer eher koordinierenden Organisation, geht es weniger um eine überschneidungsfreie Arbeitsteilung als darum, aufgrund der Diversität der Beteiligten eine Voraussetzung für bessere Lösungen zu ermöglichen.

Ein weiterer Faktor für die Performance eines Teams ist die konstante Zusammensetzung ihrer Mitglieder und die feste Zuordnung von Mitarbeitern zu einem Team über einen längeren Zeitraum. Eine Ausnahme bilden Experten, welche durch ihr Spezialwissen mehrere Teams gerade in der Anfangsphase unterstützen (vgl. Kütz 2012).

Erfolgreiche DevOps-Teams bestehen aus Mitgliedern, die nicht nur über technisches Know-how verfügen, sondern die Agilität leben und in einem gewissen Masse auch

verinnerlichen und im Team vertreten. Softwareentwicklung ist immer mehr sich ändernden Einflüssen, Anforderungen und Herausforderungen unterworfen und erfordert die Fähigkeit und Bereitschaft, schnell auf diese neuen Situationen reagieren zu können. Die wichtigsten Eigenschaften agiler Entwickler sind (vgl. Subramaniam und Hunt 2006):

- *Nicht in Problemen, sondern in Lösungen denken*  
Lösungen werden nach vorne gerichtet erarbeitet. Es geht nicht darum, Schuldige für das Problem zu suchen, sondern um eine zielgerichtete Lösung. Für agile Entwickler zählt das Ergebnis, nicht der Verdienst oder die Schuld der Beteiligten.
- *Ideen kritisieren und bewerten, nicht Personen*  
Alternativen werden danach bewertet, ob sie zielführende und effiziente Lösungen darstellen. Persönliche Präferenzen innerhalb des Teams sollten keine Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen. Grundsätzlich werden Lösungen hinterfragt, alternative Szenarien diskutiert und gemeinsam entschieden.
- *Clean-Code-Standards einhalten*  
Clean Code beinhaltet Konzepte, Regeln und Methoden, welche das Schreiben von intuitiv verständlichem Code ermöglichen. Das Einhalten von Clean-Code-Standards führt zu besser wartbarer und effizienter Software (vgl. Martin 2009).
- *Technologisch auf dem Laufenden bleiben*  
Aufgrund der stetigen Änderung des technologischen Umfelds ist es Aufgabe jedes Teammitglieds, sich laufend den neuen Technologien, Frameworks und Sprachen zu stellen und deren Prinzipien zu erlernen.
- *Wissen austauschen*  
Mitglieder eines Teams besitzen unterschiedliche Stärken und Schwächen, Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen. Ziel ist nicht, die Stärken auf Einzelne zu konzentrieren, sondern durch einen regelmäßigen Wissensaustausch innerhalb eines inspirierenden Lernumfelds eine kontinuierliche Verbesserung des Teams zu erzielen.
- *Sich Dinge abgewöhnen können*  
Um als Entwickler mit den technologischen Änderungen mithalten zu können, ist die Bereitschaft erforderlich, sich von bislang bewährten Arbeits- und Vorgehensweisen zu verabschieden. Aussagen wie „Das haben wir schon immer so gemacht.“ oder „Never change a running system.“ sind ein klares Indiz dafür, dass diese (noch) nicht vorhanden ist.

---

## 12.4 Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur

Unter dem Begriff Unternehmenskultur versteht man nach Schein (1995, S. 25) die gemeinsamen Grundannahmen, die als Orientierungs- und Verhaltensmuster das Handeln von Personen in einem Unternehmen bestimmen. Diese gemeinsamen Werte und Verhaltensweisen werden zunächst weder explizit formuliert noch reflektiert oder infrage gestellt, sie werden gelebt und gelten implizit als allgemein verbindlich. Eine stimmige

Unternehmenskultur gibt den Mitarbeitenden Stabilität und Orientierung. Unternehmenskultur wird daher bei einer zu starren Ausprägung häufig als Hindernis bei organisatorischen Veränderungen empfunden und stellt für das Change-Management eine besondere Herausforderung dar (vgl. Berner 2012; Homma et al. 2014).

Bei einer DevOps-Organisation ist die Etablierung einer Unternehmenskultur ausschlaggebend, welche die kontinuierliche Prozessverbesserung nicht nur zulässt, sondern aktiv unterstützt. Als ideale Basis für eine solche Kultur kann die Philosophie des Kaizens dienen, bei der Ziel aller Aktivitäten die ständige kontinuierliche Verbesserung (Continuous Improvement) darstellt. Kaizen ist weniger eine konkrete Methode als eine Denkweise und Einstellung, die von Mitarbeitern auf allen Ebenen gelebt wird; es verbindet Ansätze von Total Quality Management (TQM) mit Lean Management. Wichtige Voraussetzungen und Enabler für die Einführung und Umsetzung von Kaizen sind die Langzeitvisionen der Teams, konstante Kommunikation auch über die Teamgrenzen hinweg, Anerkennung von Personen und Arbeit sowie Transparenz bei der Unternehmensführung (vgl. Medinilla 2014).

### 12.4.1 Generelle Strukturänderungen

Die organisatorischen Unternehmensstrukturen müssen den DevOps-Team erlauben, innerhalb ihrer Zuständigkeit eigenverantwortlich und selbstständig zu agieren. Dies setzt eine Übergabe von Verantwortung und ein Zugeständnis an Entscheidungsfreiheit durch die Vorgesetzten an die Teams voraus. Diese Eigenständigkeit kann auch Produktentscheidungen betreffen, die von den DevOps-Teams gemeinsam mit dem Product Owner getroffen werden. Wenn jede Anfrage für Veränderungen durch alle Hierarchiestufen des Unternehmens wandert, gehen wertvolle Ressourcen verloren, die Kundenzufriedenheit sinkt und zudem fühlen sich Mitarbeiter agiler Teams von ihrer Verantwortung entpflichtet.

Agiles Arbeiten ist naturgemäß vorwiegend in Start-ups und in Mitarbeiter-geführten Unternehmen der Internet Branche anzutreffen. Innerhalb klassischer Unternehmensstrukturen ist Agilität grundsätzlich möglich, stellt aber die Beteiligten vor besondere Voraussetzungen. Die etablierten Vorgesetztenrollen sind differenzierter auszugestalten, indem Entscheidungsbefugnis und Verantwortung innerhalb eines bestimmten Rahmens abgetreten werden. Dieser mit „von command-and-control zu commitment-and-confidence“ beschriebene Wandel von Führungsauffassung gelangt jedoch in strikt hierarchisch strukturierten Organisationsformen nicht selten an seine Grenzen.

In jüngster Zeit wurden vor dem Hintergrund der Agilität und Volatilität Modelle entworfen, bei denen die Unternehmensorganisation selbst agil und dynamisch gestaltbar konzipiert wird. Als Beispiele solcher Organisationsformen gelten Holacracy (Holokratie/Holakratie) mit den wesentlichen Prinzipien der Selbstorganisation, einer festen Definition



von Rollen und Zuständigkeiten, einer dynamischen Steuerung bei gleichzeitig geringer Bürokratie (vgl. HolacracyOne LLC 2016) und Disciplined Agile Delivery (DAD) mit einer expliziten Transformation agiler Strategien auf die gesamte Wertschöpfungskette der Softwareentwicklung. Gerade DAD bietet sich wegen seiner zentralen Positionierung der Teamstruktur und der für die Teammitglieder geforderte hohe Selbstdisziplin und Selbstorganisation für eine DevOps-Umsetzung an (vgl. Ambler und Lines 2012).

### 12.4.2 Anforderungen an die Projektleitung und das Management

In „The Psychology of Lean Improvements“ beschreibt Ortiz (2012) die Anforderungen an Personen in einer leitenden Position. „Lean Leaders“ sind demnach glückliche und positive Vorbilder der Veränderung, welche die übrigen Mitarbeiter mit ihrem ethischen Handeln inspirieren und das positive Denken weitergeben. Die wesentlichen Verhaltensweisen für einen Lean Leader sind:

- Involviere und wertschätze deine Mitarbeiter: Wenn ein Job gut erledigt wurde, lobe deine Mitarbeiter!
- Stelle niemanden bloß, der für dich arbeitet: Warte immer bis störende Dinge persönlich geklärt werden können.
- Sei ein guter Kommunikator: Kommuniziere klar und transparent.
- Sei klar in deinen Forderungen: Nur klare Forderungen können effizient umgesetzt werden.
- Stehe zu deinen Fehlern, niemand ist perfekt. Gute Leader tragen die Verantwortung auch für Fehler.
- Verstecke dich nicht hinter deiner Position: Sei sichtbar und verfügbar.

Schlechtes Leadership führt – wie häufig in der Praxis zu sehen – zu hoher Fluktuation, mangelnder Motivation und schlechter Performance. Der erste Schritt hin zu einer guten Führungsperson ist, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, indem man sich selbst und seinen Mitarbeitern eingesteht, nicht allwissend zu sein, dass aber viele Antworten durch die Zusammenarbeit innerhalb des Teams erarbeitet werden können (vgl. Ortiz 2012).

Der Polarforscher Ernest Shackleton, der um 1900 mehrmals aufbrach, um die Antarktis zu erforschen, wurde in seiner Rolle als Expeditionsführer von seiner Mannschaft für seine Führungsqualitäten überaus geschätzt. Seine beeindruckenden Grundsätze für die Entwicklung von Führungsqualitäten sind auch für die heutigen Führungskräfte noch gültig, da seine ethischen Prinzipien und die flachen Strukturen in der Mannschaftsbildung denen von Lean- und DevOps-Teams entsprechen. Einige seiner Grundsätze seien hier genannt (vgl. Morrel und Capparaell 2003):

- Einfühlungsvermögen und Verantwortungsbewusstsein gegenüber anderen haben einen größeren Einfluss auf ihre Mitarbeiter, als sie es sich vorstellen können.
- Ein optimistisches Arbeitsklima und ein positiver und freundlicher Arbeitsplatz sind wichtig für die Produktivität.
- Eine sich rasch verändernden Welt braucht die Bereitschaft, neue Wege auszuprobieren, neue Chancen zu ergreifen und sich neue Fertigkeiten anzueignen. Das Festhalten an alten Geschäftsmethoden führt letztlich, selbst wenn sich diese Methoden bisher als erfolgreich erwiesen haben, zu Stagnation.
- Beharren sie nie darauf, ein Ziel um jeden Preis erreichen zu müssen. Diese müssen mit vertretbarem Aufwand und ohne unzumutbare Härte für ihre Mitarbeiter erreichbar sein.

In der damaligen Zeit waren solche Führungsprinzipien eine Ausnahmeerscheinung. Und erst heute, über 100 Jahre später, setzen wir diese Prinzipien als Grundlage für erfolgreiche Unternehmensführung und die Grundlage für Lean und DevOps.

Es ist falsch, bei „Lean Management“ nur an einen höheren Return on Investment (ROI) zu denken. Es geht nicht nur um tiefere Kosten und der konstanten Analyse des ROI. Lean ist ein Businessmodell, welches die richtige Entwicklung der Prozesse vorsieht und die organisatorische Performance steigert (vgl. Ortiz 2012).

Aus diesem Grund muss durch den gesamten Softwarelifecycle gemessen werden, wie sich gewisse Faktoren verändern. Beginnend bei der Anforderungsanalyse, über die Entwicklung, die Auslieferung und den Betrieb der Software. Die Metriken sind hier so zu setzen, dass sie dem Team und gleichzeitig der Projektleitung zeitnah Feedback über die Ergebnisse liefern (vgl. DeMarco 2008).

Es ist typisch, dass sich die Veränderung einer Lean-Transformation nicht direkt auf die Key Performance Indicator (KPI) auswirkt, sondern erst verspätet eintritt und dann auch gemessen werden können. Deshalb sollte der Erfolg nicht in erster Linie von solchen Kennzahlen abhängig gemacht werden, sondern auch mit der Stimmung im Team und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Typische, nicht direkt messbare Verbesserungen sind zum Beispiel die Ausbildung der Mitarbeitenden, die Teamentwicklung und die strategische Planung (vgl. Ortiz 2012).

Für Manager und Projektleiter bedeutet das Lean Leadership vermehrt eine Änderung ihrer Aufgaben. Sie sind durch die Verantwortungsübernahme der Teams weniger in ihrer Kontrollfunktion gefordert und müssen sich mehr auf die menschlichen Komponenten des Leaderships fokussieren. Hierzu gehört eine adäquate Positionierung der Mitglieder in den Projekten und DevOps-Teams, damit jeder in einem Gebiet arbeiten kann, welches ihn fordert und fördert; darüber hinaus eine angemessene Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, welche parallel zu ihrer täglichen Arbeit erfolgen sollte, damit die Motivation der Mitarbeiter erhalten bleibt und der ethische Umgang etabliert wird. Führungskräfte werden von einer Kontrollinstanz zu einer Moderations- und Organisationsinstanz und somit zum Enabler für ihre Teams (vgl. Ortiz 2012).

### 12.4.3 Agiles Mindset – Vorleben und Schulen

Damit ein agiles Mindset und die Lean-Prinzipien von den Mitarbeitern angewandt und gelebt werden, bedarf es derselben Prinzipien auf jeder Ebene. Insbesondere Vorgesetzte und das Management müssen diese Werte verinnerlicht haben und auch tagtäglich leben (vgl. Ortiz 2012). Hierzu gehört, neben dem Aufbau eines Umfeldes des gegenseitigen Vertrauens, auch eine offene Konfliktkultur, die Konflikte zulässt und deren Austragung ermöglicht. Alles andere würde die Innovationskultur stark ausbremsen.

Zum Entstehen einer agilen Kultur ist es notwendig, dass alle Beteiligten deren Grundsätze vorgängig verstehen und sich damit identifizieren können. Dies bedarf einer organisierten Schulung des gesamten Unternehmens sowie der Einsicht und Bereitschaft der Mitarbeiter, sich laufend selbst weiterzubilden, um auch technologisch auf dem neusten Stand zu bleiben. Denn ein agiles Unternehmen versteht sich als eine sich stets entwickelnde Organisation: Continuous Education ist Teil ihrer Unternehmenskultur.

### 12.4.4 Transformation und Organisationswandel

Der als Agile Transformation bezeichnete Übergang von einer klassisch ausgerichteten Unternehmensstruktur in eine agile DevOps-Organisationskultur wird in der Regel nicht auf einmal im Sinne eines „BigBang“ stattfinden, sondern schrittweise erfolgen, um die emotionalen Widerstände so klein wie möglich zu halten und die Mitarbeiter und Führungskräfte schrittweise auf den Wandel einzustellen. Gerade große Unternehmen mit einer traditionell verhafteten, hierarchisch organisierten Führungsstruktur werden sich damit schwerer tun als Mitarbeiter-geführte Start-ups aus der Internetbranche, bei denen sich eine Organisation gerade erst mit dem Entstehen des Unternehmens ausbildet.

Eine solche Transformation kann jedoch nicht über eine Prozessverbesserung erfolgen, sondern muss in die Organisationsstruktur eingreifen und diese teilweise neu gestalten. Dies betrifft wie bereits erwähnt die personelle Zusammensetzung der DevOps-Teams, bei der neben der fachlichen Neigung auch zwischenmenschliche und kulturelle Faktoren zu berücksichtigen sind. Der Teambildungsprozess selbst ist einerseits durch spezifische Maßnahmen wie Workshops und Events positiv beeinflussbar, er wird sich aber kontinuierlich an den kommenden Aufgaben und Projekten weiterentwickeln. Es muss gewährleistet sein, dass die Teammitglieder sich ausprobieren und klare Spielregeln und verbindliche Vorgehensweisen für wiederkehrende Prozesse im Team ausbilden können, wie sie in Kapitel Abschn. 12.2.3.3 beschrieben sind. Werden diese Regeln schriftlich dokumentiert, hat dies den Vorteil, dass sie auch ohne direkte Kommunikation an andere Teams weitergegeben werden können. Schließlich müssen attraktive und messbare Meilensteine formuliert werden, um die Ziele des Teams messbar und bewertbar zu machen, damit DevOps-Teams auch langfristig produktiv und erfolgreich tätig sind (vgl. Jenewein und Heidbrink 2008).

Um die Transformation schrittweise voranzutreiben, bietet sich der Acht-Stufen-Prozess von Kotter (2011) an, der die folgenden Stufen umfasst:

1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen
2. Eine Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen
6. Schnelle Erfolge erzielen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Dieser Prozess betrifft den generellen Organisationswandel und wurde nicht spezifisch für das Lean- und DevOps-Umfeld entwickelt. In seinem Zentrum steht die Verbesserung von Organisationsstrukturen zu akzeptablen Kosten ohne Vertrauensverlust der Mitarbeiter. Da tief greifender Wandel in Unternehmen leicht scheitern kann, werden diese Schritte angemessen adressiert und mit kleinen Inkrementen immer aufs Neue durchlaufen. Dadurch bildet sich der Continuous-Improvement-Zyklus und somit eine Kaizen Kultur.

Damit die Transformation hin zu einer Lean- und DevOps-Organisation auch langfristig funktioniert, ist das Unternehmen gefordert, die Mitarbeitenden aktiv in der Partizipation von Kaizen und Kaizen-Events zu fördern. Mit der Veränderung der Unternehmenskultur soll es den Mitarbeiter ermöglicht werden, Veränderungen und Optimierungen in ihrer Arbeit individuell voranzutreiben. Sie müssen zeitliche Freiräume erhalten, um solche Veränderungen unabhängig von ihrer täglichen Arbeitsroutine zu erarbeiten, zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Ortiz 2012).

#### **12.4.5 Fazit und Ausblick**

Ausgehend von der Optimierung des Softwareentwicklungsprozesses wurde DevOps als Konzept vorgestellt, das den gesamten Software-Lebenszyklus vom Anforderungsmanagement über Entwicklung, Auslieferung zum Kunden und Rückmeldung integriert. Durch eine kontinuierliche Bereitstellung von qualitativ hochwertiger Software, verbunden mit einem zeitnahen Feedback der Kunden, können neue Anforderungen frühzeitig integriert und sich ergebende Marktchancen rechtzeitig wahrgenommen werden. Ein solches Konzept beinhaltet neben der technischen Unterstützung der automatisierten Prozesse auch einen Wandel von Strukturen und Kulturen innerhalb eines Unternehmens. Es werden neue Teamstrukturen notwendig, um die organisatorisch etablierte Trennung von Softwareentwicklung und -betrieb zu überwinden; kulturelle Veränderungen beziehen sich auf die vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten, Kommunikation und Teilen von Wissen sowie auf ein gemeinsames, durch Vertrauen, Respekt und Verantwortung geprägtes Werteverständnis.

Dies erfordert beim Management ein Führungsverständnis, das sich durch Einfühlungsvermögen, Vertrauen und die Bereitschaft, Entscheidungsbefugnis auch abzutreten, auszeichnet. Auf der Seite der Mitarbeitenden dagegen müssen im Gegenzug die ein oder andere Entscheidung getroffen und mehr Verantwortung übernommen werden. Die Organisation des Unternehmens wird sich mehr an flachen Strukturen und einem funktionalen, dynamischen Rollenverständnis orientieren als an statischen Hierarchien und strikt getrennten Abteilungen.

Die Einführung von DevOps erweist sich in jungen Mitarbeiter-geführten Unternehmen in kultureller Hinsicht einfacher, insbesondere dann, wenn sich diese erst im Aufbau befinden und daher noch keine organisatorischen Strukturen ausgeprägt haben. Solche, meist kleine Unternehmen sind eher mit dem Problem konfrontiert, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden, um die für DevOps notwendige Cross-Funktionalität zu gewährleisten. In etablierten Unternehmen der Softwarebranche liegen mögliche Probleme im unternehmenskulturellen Bereich und das sowohl aufseiten der Mitarbeiter als auch beim Führungspersonal. Hier liegen noch zu wenig Praxiserfahrungen vor, aus denen man eine passende Transformationsstrategie ableiten könnte. Was sich jedoch sagen lässt: Eine Organisationsentwicklung in Richtung DevOps stellt – wenn nicht jetzt – dann in naher Zukunft eine der wesentlichen Herausforderungen an Softwareunternehmen dar, um am Markt nachhaltig bestehen zu können.

---

## Literatur

- Ahmad, M. (2015). Informatik Aktuell – Quo vadis DevOps? <http://www.informatik-aktuell.de/entwicklung/methoden/quo-vadis-devops.html>. Zugegriffen: 3. Apr. 2016.
- Ambler, S. W., & Lines, M. (2012). *Disciplined agile delivery – A practitioner's guide to agile software delivery in the enterprise* (5. Aufl.). Boston: Pearson.
- Atlassian. (2016). Atlassian continuous delivery guide. <http://atlassian.com/continuous-delivery>. Zugegriffen: 26. Nov. 2016.
- Balzert, H. (2009). *Lehrbuch der Softwaretechnik – Basiskonzepte und Requirements Engineering* (3. Aufl.). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Baumgartner, M. (2013). *Agile Testing – Der agile Weg zur Qualität*. München: Hanser.
- Bent, K., et al. (2001). The agile manifesto. <http://www.agilemanifesto.org/>. Zugegriffen: 6. Nov. 2016.
- Bender, F. (2016). Developer Week – Studie zu DevOps. <http://www.developer-week.de/Downloads/Studien/Studie-zu-DevOps>. Zugegriffen: 25. Nov. 2016.
- Berner, W. (2012). *Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil (Systemisches Management)*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- DeMarco, T. (2008). *Was man nicht messen kann ... – ... kann man nicht kontrollieren* (2. Aufl.). Bonn: mitp-Verlag.
- Fildebrandt, U. (2016). Modularität für Microservices: Es lebe das Modul! <https://jaxenter.de/modularitaet-fuer-microservices-es-lebe-das-modul-35972>. Zugegriffen: 24. Nov. 2016.
- Fowler, M. (2006a). Continuous integration. <http://www.martinfowler.com/articles/continuousIntegration.html>. Zugegriffen: 24. Nov. 2016.
- Fowler, M. (2006b). Code ownership. <http://martinfowler.com/bliki/CodeOwnership.html>. Zugegriffen: 26. Nov. 2016.

- Gloger, B. (2013). *Scrum – Produkte zuverlässig und schnell entwickeln* (4. Aufl.). München: Hanser.
- Gluchowski, P., & Reinheimer, S. (Hrsg.). (2013). *Praxis der Wirtschaftsinformatik- Agilität in der IT*. Heidelberg: dPunkt.
- HolacracyOne LLC. (2016). Holacracy – How it works. <http://www.holacracy.org/how-it-works/>. Zugegriffen: 6. Dez. 2016.
- Homma, N., Bauschke, R., & Hofmann, L. M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huettermann, M. (2012). *DevOps for developers – Integrate development and operations, the agile way*. New York: APress.
- Humble, J., & Farley, D. (2011). *Continuous delivery: Reliable software releases through build, test and deployment automation*. Boston: Pearson Education.
- Jenewein, W., & Heidbrink, M. (2008). *High-Performance-Teams – Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kim, G., Behr, K., & Spafford, G. (2013). *The phoenix project – A novel about IT, DevOps and helping your business win*. Portland: IT Revolution Press.
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change – Wie sie ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München: Vahlen.
- Krcmar, H. (2010). *Informationsmanagement* (5. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Kütz, M. (2012). *Projektcontrolling in der IT – Steuerung von Projekten und Projektportfolios*. Heidelberg: dPunkt.
- Kütz, M. (2013). *IT-Controlling für die Praxis – Konzeption und Methoden* (2. Aufl.). Heidelberg: dPunkt.
- Martin, R. C. (2009). *Clean code – Refactoring, patterns, testen und techniken für sauberen code*. Frechen: mitp.
- Medinilla, A. (2014). *Agile kaizen – managing continuous improvement far beyond retrospectives*. Heidelberg: Springer.
- Morrel, M., & Capparelli, S. (2003). *Shackletons Führungskunst – Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können*. Reinbek bei Hamburg: Rowolth Taschenbuch.
- Nygard, M. T. (2007). *Release it! – Design and deploy production-ready software*. Raleigh: The Pragmatic Programmers.
- Ortiz, C. A. (2012). *The psychology of lean improvements – Why organizations must overcome resistance and change the culture*. Boca Raton: CRC Press.
- Poppendieck, M. T. (2007). *Implementing lean software development – From concept to cash*. Boston: Addison-Wesley.
- Preissel, R., & Starchmann, B. (2016). *Git – Dezentrale Versionsverwaltung im Team/Grundlagen und Workflows* (3. Aufl.). Heidelberg: dPunkt.
- Richardson, J., & Gwaltney, W., Jr. (2005). *Ship it! – A practical guide to successful software projects*. Raleigh: The Pragmatic Programmers.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business.
- Robertson, B. J. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Vahlen.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Scrum Alliance. (2016). Core scrum values. <https://www.scrumalliance.org/why-scrum/core-scrum-values-roles>. Zugegriffen: 26. Nov. 2016.
- Sigler, E. (2014). What is ChatOps? <https://www.pagerduty.com/blog/what-is-chatops>. Zugegriffen: 24. Nov. 2016.
- Sivanantham, V. (2012). Cognizant – Whitepaper. Knowledge management in agile projects. <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/Knowledge-Management-in-Agile-Projects.pdf>. Zugegriffen: 26. Nov. 2016.

- Sommerville, I. (2012). *Software engineering* (9. Aufl.). München: Pearson Deutschland.
- Spillner, A., & Linz, T. (2012). *Basiswissen softwaretest* (5. Aufl.). Heidelberg: dPunkt.
- Starke, G. (2015). *Effektive Softwarearchitekturen – Ein praktischer Leitfaden* (7. Aufl.). München: Hanser.
- Subramaniam, V., & Hunt, A. (2006). *Practices of an agile developer*. Raleigh: The Pragmatic Programmers.
- Swartout, P. (2014). *Continuous delivery and DevOps – A quickstart guide* (2. Aufl.). Birmingham: Packt Publishing.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1995). *The knowledge creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Wolff, E. (2015). *Continuous Delivery – Der pragmatische Einstieg*. Heidelberg: dpunkt.
- Wolf, H., & Bleek, W.-G. (2011). *Agile Softwareentwicklung* (2. Aufl.). Heidelberg: dPunkt.
- Wurster, L. F., Colville, R. J., & Duggan, J. (2015). Gartner. Market Trends: DevOps — Not a market, but a Tool – Centric philosophy that supports a continuous delivery value chain. <https://www.gartner.com/doc/2987231/market-trends-devops—market>. Zugegriffen: 25. Nov. 2016.



Marco Hofmann und Ernst Menet

---

### Zusammenfassung

Die sich ändernden Rahmenbedingungen durch neue Technologien und Softwarelösungen erhöhen den Wettbewerbsdruck in vielen Branchen. Um langfristig bestehen zu können, sind Innovationen notwendig. Dazu werden flexible Vorgehensweisen und Organisationen benötigt, welche aber auch mit bestehenden Strukturen und Abläufen von Großunternehmen kompatibel sind. Die bimodale IT bietet einen Ansatz, diese diametralen Ansprüche gleichermaßen zu befriedigen. Anhand eines Praxisbeispiels wird die Implementierung einer bimodalen IT kritisch betrachtet und mit Experten von Drittunternehmen validiert, um konkrete Handlungsempfehlungen abzugeben. Die Etablierung der bimodalen IT in einem Großunternehmen erfordert eine Transformation der Organisation und der Arbeitsweisen. Für diese komplexe Transformation wurden sechs Erfolgsfaktoren identifiziert.

---

### 13.1 Einleitung

Software wird in Zukunft viele Branchen fundamental verändern: „Software is eating the world“ (Andreessen 2011). In der Kommunikationsindustrie werden traditionelle Dienste wie SMS, Telefonie und Briefpost mit reinen Softwarelösungen substituiert.

---

M. Hofmann (✉)  
Bern, Schweiz  
E-Mail: marco.hofmann@swisscom.com

E. Menet  
E-Government-Institut, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: ernst.menet@bfh.ch

Die Digitalisierung ist in vollem Gange, als Folge davon gewinnt die IT und vor allem die Softwareentwicklung massiv an Bedeutung. IT ist nicht länger nur eine Dienstleistung, sie wird zum Innovationsmotor und Geschäftstreiber. Die Grenzen zwischen IT und Telekommunikation lösen sich auf (Krancke und Vidal 2012, S. 33 f.). Telekommunikationsanbieter konkurrieren nicht mehr nur mit anderen nationalen Netzanbietern, sondern auch mit internationalen IT-Giganten wie Google und Apple. Zudem sind wegen dem Preiszerfall die Umsätze im klassischen Telekommunikationsgeschäft rückläufig. Die transportierten und präsentierten Inhalte rücken ins Zentrum des Interesses und des Geschäfts. Innovationen werden bzw. sind im dynamischen und technologiegetriebenen Telekommunikationsmarkt überlebenswichtig (Krancke und Vidal 2012, S. 30).

### 13.1.1 Problemstellung

Um sich vom reinen Preiskampf zu entfernen, sind Innovationen ein bewährtes Mittel. Mit Innovationen können neue Erlebnisse für die Kunden generiert und somit neue Ertragsmöglichkeiten erschlossen werden. Damit ein Unternehmen innovativ sein kann, benötigt es ein flexibles Vorgehen und eine flexible Organisation, welche schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren, rasche Entscheide fällen und somit eine kurze Time-to-Market realisieren kann (Takeuchi und Nonaka 1986). Die Softwareentwicklung eignet sich zum Aufbau innovationsfördernder Flexibilität besonders gut, da dieses immaterielle Gut mit vergleichsweise geringen Aufwänden angepasst und verändert werden kann. In einem Großunternehmen stehen die Anforderungen an eine flexible Organisation bzw. an flexible Projekte oft in Konflikt mit trägen „Legacy-Systemen“: „Ein Legacy-System ist ein altes System, das weiterhin wichtige Geschäftsdienste bereitstellt“ (Sommerville 2007, S. 67). Legacy-Systeme basieren häufig auf veralteten Technologien in historisch gewachsenen IT-Landschaften. Die starke Arbeitsteilung, die festgeschriebenen Roadmaps und die starren Prozesse bieten nur wenige Möglichkeiten, um im Verlaufe eines Jahres neue Produkte in den Betrieb und damit auf den Markt zu bringen. Die Ursachen dafür liegen in der Fokussierung auf Effizienz und Stabilität, der Komplexität der Unternehmensstrukturen und den Zielkonflikten von Produktentwicklung und Betrieb. Da einzelne Innovationsprojekte nicht die Stabilität und Qualität der bestehenden Services gefährden sollen, wird nicht die komplette Organisation umgestellt. Es etablieren sich zwei verschiedene Organisationen und Vorgehensweisen. Deshalb beruht das Konzept der bimodalen IT auf zwei verschiedenen Modellen. Das erste Modell ist das klassische Wasserfall-Modell und wird als „Mode 1“ bezeichnet. Das zweite Modell folgt agilen Arbeitsweisen und Prinzipien und wird als „Mode 2“ bezeichnet. Bimodale IT verspricht, beiden Welten mit ihren unterschiedlichen, teilweise diametralen Voraussetzungen und Ansprüchen gerecht zu werden.

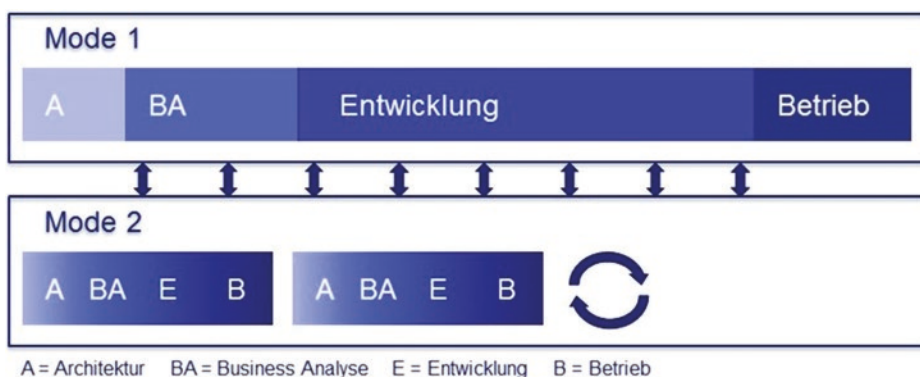
### 13.1.2 Zielsetzung

Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie die Gemeinsamkeiten von klassischen und agilen Vorgehensweisen genutzt und vor allem deren Widersprüchlichkeit überbrückt werden können. Der Fokus der Untersuchung liegt auf dem Konzept der bimodalen IT von Gartner. Dieses Konzept wird vorgestellt und kritisch beleuchtet und mit dem Two-speed-IT-Ansatz von McKinsey verglichen. Anschließend wird der Einsatz der bimodalen IT bei der Swisscom vorgestellt und analysiert und es werden die Resultate der empirischen Untersuchung des Cases und weiterer ehemaliger Schweizer Staatsunternehmen zusammengefasst. Daraus werden abschließend kritische Erfolgsfaktoren für die Transformation zu einer bimodalen IT abgeleitet.

## 13.2 Bimodale IT

### 13.2.1 Bimodale IT nach Gartner

In der Softwareentwicklung werden, wie bereits erwähnt, zwei gegensätzliche Vorgehensweisen unterschieden. Einerseits geht es um das klassische Wasserfall-Modell, bei welchem das Vorhaben auf Papier umfassend geplant und in klar getrennten Phasen realisiert wird. Auf der anderen Seite stehen agile Vorgehensweisen, bei welchen in kurzen Iterationen in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden ein lauffähiges System erstellt und schrittweise, dem aktuellen Kundenbedarf folgend, erweitert wird. Die bimodale IT beruht auf der Annahme, dass sowohl das Wasserfall- als auch das agile Vorgehen ihre Vorteile haben und sich sinnvoll ergänzen. Die bimodale IT nützt diese Vorteile insofern, als dass für jedes Vorhaben ein passendes Vorgehensmodell definiert werden kann (Mesaglio und Mingay 2014, S. 1). Gemäß Gartner kann die bimodale IT wie folgt definiert werden (Abb. 13.1):



**Abb. 13.1** Bimodale IT: In Anlehnung an Mesaglio und Mingay (2014, S. 9; Sommerville 2007, S. 97, 102)

► **„Bimodal** is the practice of managing two separate but coherent styles of work: one focused on predictability; the other on exploration. Mode 1 is optimized for areas that are more predictable and well-understood. It focuses on exploiting what is known, while renovating the legacy environment into a state that is fit for a digital world. Mode 2 is exploratory, experimenting to solve new problems and optimized for areas of uncertainty. [...] Both modes are essential to create substantial value and drive significant organizational change, and neither is static. [...] Both play an essential role in the digital transformation“ (Gartner [o. J.](#)).

### Mode 1

Im Mode 1 werden gemäß dem Wasserfall-Modell sequenziell die Phasen Anforderungsdefinition, Softwareentwurf, Implementierung, Integration und Betrieb abgearbeitet. Jede Phase muss in sich abgeschlossen sein, bevor die nächste Phase gestartet werden kann (Sommerville [2007](#), S. 96 ff.). Der obere Teil der Abb. [13.1](#) zeigt schematisch den prototypischen Projektverlauf auf der Basis des Wasserfall-Modells. Die Stärken dieses Modells sind die Dokumentation, welche in jeder Phase erstellt wird (Sommerville [2007](#), S. 98) und die Minimierung von Design und Produktrisiken dank einer umfassenden Planung, die ihrerseits auf einer vordefinierten und übergreifenden Systemarchitektur beruht (Boehm [2002](#), S. 66). Dem gegenüber steht die starre Aufteilung der Vorhaben in Phasen. Da die Spezifikationen früh im Projekt festgelegt werden, können Änderungen des Kunden während des Projektverlaufes nur mit großem Aufwand implementiert werden (Sommerville [2007](#), S. 98).

### Mode 2

Die agile Entwicklung (Mode 2) basiert auf dem agilen Manifest der Softwareentwicklung. Dessen Prinzipien besagen, dass die Werte: „Individuen und Interaktionen“, „funktionierende Software“, „Zusammenarbeit mit dem Kunden“ und „Reagieren auf Veränderung“ höher eingeschätzt werden als „Prozesse und Werkzeuge“, „umfassende Dokumentation“, „Vertragsverhandlung“ bzw. „das Befolgen eines Planes“ (Beck et al. [2001](#)). Produkterweiterungen werden iterativ, aber durchgängig von der Anforderung bis zur Betriebsfähigkeit abgearbeitet. Der Umfang des Produkts wird lediglich für die jeweils nächste Iteration (auch „Sprint“ genannt) genau festgelegt. Für die weitere Umsetzung des Vorhabens hält man sich die Optionen offen. Der untere Teil der Abb. [13.1](#) illustriert vereinfacht das agile bzw. iterative Vorgehen. Der Hauptvorteil der agilen Vorgehensweise ist, dass der Kunde bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine funktionierende Software erhält, anhand derer er gezielt Feedback geben und die weiteren Anforderungen formulieren kann (Sommerville [2007](#), S. 102). Diese Charakteristik ermöglicht eine kurze Time-to-Market sowie die Befriedigung der unmittelbaren Bedürfnisse des Kunden (Sommerville [2007](#), S. 98 f.). Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass sich agile Ansätze für Großprojekte kaum eignen (Rosenberg und Stephens [2003](#), S. 314), denn die Unterteilung der Anforderungen in einzelne sinnvolle Teile ist eine schwierige Aufgabe (Sommerville [2007](#), S. 103).

### Gemeinsamkeiten und Gegensätze

Mode 1 und Mode 2 sind nicht komplett voneinander losgelöst, sondern haben diverse Schnittstellen. Eine bedeutende Schnittstelle stellen die Legacy-Systeme im Mode 1 dar, auf welche sowohl Mode-1- wie Mode-2-Vorhaben zugreifen. Die zweckdienliche Priorisierung der Anforderungen für die Weiterentwicklung eines solchen Systems bietet Konfliktpotenzial. Die begrenzten Ressourcen der Fachkräfte stellen eine weitere Herausforderung dar. Aus diesen Gründen können die Roadmaps nicht unabhängig voneinander definiert werden. Für die Zusammenarbeit ist die Kenntnis über die verschiedenen Denkansätze wichtig, da die beiden vorgestellten Modelle in der bimodalen IT koexistieren und Schnittstellen zueinander haben. Gartner verwendet als Metapher für Mode 1 bzw. Mode 2 die beiden Begriffe Marathonläufer und Sprinter. Der Marathonläufer wurde durch die Industrialisierung der IT kreiert (Mesaglio und Mingay 2014, S. 7, 16 f.). Seine Einstellung ist linear, geprägt von Schritt-für-Schritt-Denkweisen innerhalb eines Prozesses. Im Gegensatz dazu steht die Einstellung des Sprinters, welcher schnell die Richtung ändern kann und somit laufende Anpassungen ermöglicht. Die Tab. 13.1 veranschaulicht die unterschiedlichen Charakteristika der beiden Teile. Die Mitte zwischen Mode 1 und Mode 2 ist zu vermeiden, in diesem Kompromiss-Bereich kann weder Flexibilität noch Stabilität erreicht werden (Mesaglio und Mingay 2014, S. 11). Gartner lässt jedoch offen, wie eine Zusammenarbeit zwischen Mode 1 und Mode 2 etabliert werden kann. Kritische Stimmen halten fest, dass wegen den unterschiedlichen Mentalitäten die Zusammenarbeit zwischen Mode 1 und Mode 2 nicht funktionieren kann (Andrejak 2015, S. 45 ff.).

Mit der Etablierung agiler Vorgehensweisen hat die Entwicklung das Ziel, möglichst häufig neue Software in die Produktion zu bringen. Gemäß dem Credo: „If you fail, fail often, fail fast, fail cheap“ steht das Ausprobieren im Fokus, um daraus zu lernen.

**Tab. 13.1** Bimodale IT. (Quelle: Gartner o. J.; Välimäki 2015, S. 2)

Mode 1: Traditionell		Mode 2: Nicht-Linear
Zuverlässigkeit	Ziel	Agilität
Preis/Leistung	Wert	Einnahmen, Marke, Kundenerlebnis
Wasserfall	Vorgehen	Agil
Plangetrieben, genehmigungsbasiert	Governance	Empirisch, kontinuierlich, prozessbasiert
Geschäftslieferanten, langfristige Verträge	Beschaffung	Klein, neue Anbieter, kurzzeitige Deals
Gut in konventionellen Prozessen und Projekten	Eigenschaften	Gut in innovativen Projekten mit hohen Unsicherheiten
IT-orientiert, entfernt vom Kunden	Kultur	Geschäftsorientiert, nahe beim Kunden
Lang (Monate)	Zyklus	Kurz (Tage, Wochen)
Marathonläufer	Sport-Metapher	Sprinter

Dieses Ziel steht in Konflikt mit dem Ziel des Betriebs, welcher möglichst wenige Änderungen vornehmen möchte, um Stabilität zu gewährleisten. Dieser folgt dem Credo: „Never change a winning horse!“. Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsweisen führen zu einem Gegensatz, welcher unter dem Namen DevOps-Konflikt (Loukides 2012) bekannt ist und mit der bimodalen IT weiter betont wird.

### **Transformation**

Großunternehmen funktionieren häufig wegen der Arbeitsteilung innerhalb der Organisation gemäß Mode 1. Deshalb stellt sich die Frage, wie die bimodale IT in solchen Unternehmen eingeführt werden kann, ohne die Effizienz zu gefährden. Gartner empfiehlt, dass der Mode 2 mit einem einzelnen Projekt eingeführt wird (Mesaglio und Mingay 2014, S. 11 ff.). Dieser bimodale Projektmodus kann mit wenigen Anpassungen erreicht werden. Er benötigt ein hoch performantes Team, welches Unsicherheit als Teil der Arbeit akzeptiert. Im Weiteren werden agile Vorgehen oder schlanke („lean“) Entwicklungsmethoden benötigt. Dabei sollte das Hauptaugenmerk nicht auf dem ROI (Return On Investment) liegen, sondern auf dem Lernen durch Team und Organisation. Eine laufende Überprüfung der Transformation ermöglicht die Kontrolle über die Fortschritte und die Geschwindigkeit. Mit dem Projektmodus startet Mode 2 mit kleiner Besetzung. Später wechseln weitere Mitarbeitende von Mode 1 in den Mode 2, bis der Mode 2 dominiert. Ein Vorteil der bimodalen IT ist die schrittweise Transformation zu einer agilen Vorgehensweise, ohne Gefährdung der Stabilität. Durch kontinuierliche Releases, monatlich oder sogar wöchentlich, werden die Projekte und somit das Unternehmen flexibler, um auf neue Trends zu reagieren. Die Einführung der bimodalen IT birgt jedoch auch Ungewissheiten und Risiken. Das Konzept beinhaltet hauptsächlich allgemeine strategische Empfehlungen für das mittlere Management. Die genauen Rollen und Zusammenarbeitsformen müssen ausprobiert werden.

### **13.2.2 Exkurs: Two-speed-IT von McKinsey**

Ein weiterer bimodaler Ansatz ist das Konzept der Two-speed-IT der Beratungsgesellschaft McKinsey, also eine IT der zwei Geschwindigkeiten. Die erste steht für schnelle Anpassungen, welche das Produkt sowie das Kundenerlebnis betreffen und diese laufend weiterentwickeln. Sie fokussiert auf ein oder zwei vielversprechende Geschäftszweige. Die zweite wird „Transaktions-Geschwindigkeit“ genannt. Bei ihr sind die Anpassungen besser messbar (Bossert et al. 2014b). Diese IT bzw. IT-Architektur mit zwei Geschwindigkeiten baut auf Mikroservices, welche unabhängig voneinander verbessert und aktualisiert werden. Diese beschleunigen die agile Produktentwicklung und begünstigen Innovationen (Bossert et al. 2015). Zugleich können die Vorteile des Wasserfall-Modells weiter genutzt werden (Bossert et al. 2015). Somit können die Unternehmen mithilfe des Ansatzes der zwei Geschwindigkeiten schnell Resultate liefern, aber auch ihre IT langfristig transformieren (Andersson und Tuddenham 2014, S. 1). Nach rund anderthalb

Jahren können die neuen Methoden und Fähigkeiten vom flexibleren Teil auf den Rest der IT übertragen werden (Andersson und Tuddenham 2014, S. 4).

Für eine erfolgreiche Implementierung der Two-speed-IT sind folgende Punkte notwendig:

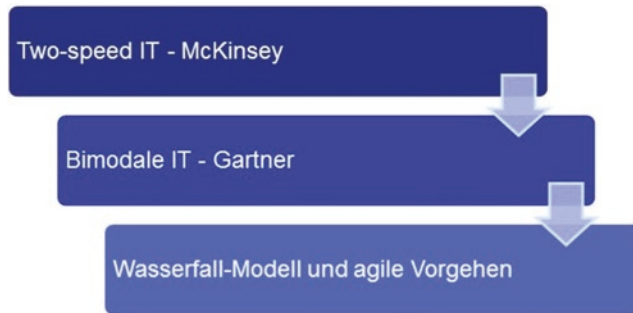
- Der schnelle Teil muss unbedingt eine starke Verbindung zum Rest des Geschäfts behalten (Bossert et al. 2015). Deshalb werden zwischen schneller und langsamer Geschwindigkeit Synchronisationspunkte benötigt, welche unter anderem beim Entscheid helfen, welche Systeme entkoppelt werden (Bossert et al. 2015).
- Anforderungen für neue digitale Services und Produkte überspannen häufig mehrere Geschäftsfelder (Bossert et al. 2014b). Somit entstehen Abhängigkeiten zu anderen Teams. Deshalb ist eine flexible organisationsübergreifende Zusammenarbeit aufzubauen.
- Die langsamere Architektur darf nicht stehen bleiben, sondern muss ebenfalls weiterentwickelt werden (Bossert et al. 2014a).
- Die digitale Veränderung kann das Geschäftsmodell neu definieren. Dazu ist ein Mind-Set-Change notwendig, damit die IT als Geschäfts-Enabler gesehen wird (Bossert et al. 2014b).

Ein Hauptvorteil der Two-speed-IT ist der Einbezug und die stärkere Gewichtung der Software-Architektur. Diese fundamentale Komponente der Software ist wegweisend, aber insbesondere mit einem agilen Vorgehen nicht einfach zu realisieren, da bereits zu einem frühen Zeitpunkt im Projekt grundlegende Entscheide getroffen werden. Ein weiterer Vorteil ist die schrittweise Transformation zu einem flexibleren Vorgehen. Das Konzept ist jedoch auf einer strategischen Ebene angesiedelt und bietet nur wenig konkrete Empfehlungen.

### 13.2.3 Fazit

Die beiden Modelle führender Research-Firmen zeigen, dass ein Nebeneinander der klassischen und agilen Arbeitsweise notwendig ist. Die bimodalen Modelle streben eine Kombination des Wasserfall-Modells mit dem agilen Vorgehen an, ohne diese zu vermissen. Gartner wie auch McKinsey betonen die langfristig orientierte Transformation, welche mit diesen Modellen im kleinen Rahmen gestartet werden kann. Das Modell von McKinsey hat einen stärkeren Fokus auf den gesamten Entwicklungszyklus, insbesondere auf der Architektur. Das Konzept der zweiteiligen IT fokussiert auf die Transformation von ganzen Unternehmen, wogegen Gartners bimodale IT eine Stufe tiefer auf der Ebene der IT-Strategie einzuordnen ist. Gartner geht außerdem gezielter auf die vorhandenen Mentalitätsunterschiede der beiden Modes ein. Beide Modelle können ergänzend gesehen werden, auch weil viele Gemeinsamkeiten bestehen. Abb. 13.2 zeigt das mögliche Zusammenspiel der Modelle.





**Abb. 13.2** Übersicht Modelle

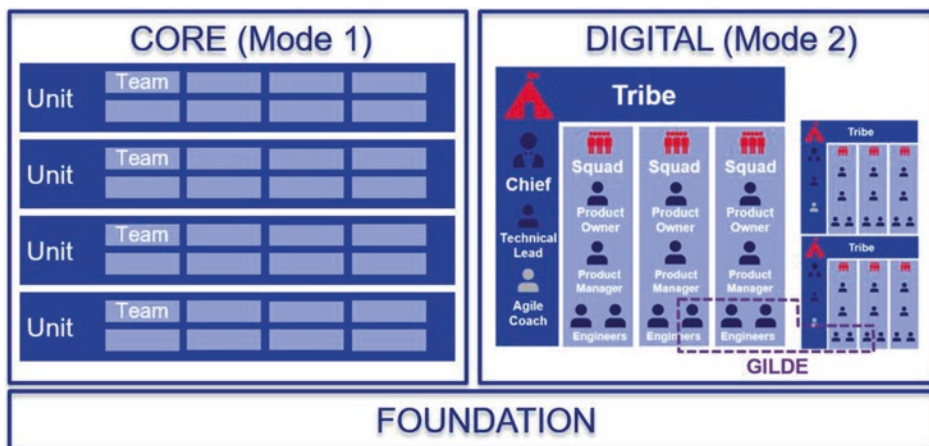
### 13.3 Bimodale IT in der Swisscom

Swisscom hat bisher typischerweise vier Releases pro Jahr produktiv gesetzt, welche mit einer konstanten Durchlaufzeit von 180 Tagen durchgeführt wurden. Anfragen für neue Services oder Produkte, bei welchen die Schnelligkeit und Flexibilität höher gewichtet wurden, konnten mit diesem Vorgehen nicht bearbeitet werden. Zudem konnte dieses Vorgehen nicht optimal auf sich ändernde Rahmenbedingungen während des Projektverlaufs reagieren. Um schneller und flexibler am Markt agieren zu können, war eine Transformation der Arbeitsweisen und der Organisation notwendig. Deshalb hat das Management von Swisscom entschieden, das Konzept der bimodalen IT einzuführen. Diese Unternehmensentwicklung betrifft Strukturen, Prozesse, Rollen sowie die Kultur des Unternehmens und ist damit von nicht zu unterschätzender Komplexität. Die folgenden Schwerpunktthemen wurden in der Praxisanalyse (2016) mittels Interviews und Beobachtungen eingehender untersucht:

- Die Zusammenarbeit zwischen Mode 1 und Mode 2 sowie die Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Betrieb
- Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden
- Die Transformation der Organisation

#### 13.3.1 Strategie und Transformation

Mit der schrittweisen Transformation zu einer bimodalen IT will Swisscom die Flexibilität erhöhen, unter anderem, um damit die Time-to-Market zu verkürzen. Angestrebt wird ein kontinuierliches Releasing, mit welchem monatlich neue Software in die Produktion ausgerollt werden kann. Eine Voraussetzung für die Erreichung dieses Ziels sind entkoppelte Services, damit der Mode 2 unabhängiger auf die Großsysteme im Mode 1 zugreifen kann. Das bedeutet, dass der Mode 1 Mikroservices zur Verfügung stellt, welche mit wenig Aufwand und unabhängig vom Releasetakt weiterentwickelt werden können.



**Abb. 13.3** Bimodale Organisation bei Swisscom

► Die **Service-Entkopplung** ist die Entkopplung einzelner Services in einem System, damit Dritte diese Services wiederverwenden können.

Die organisatorischen Anpassungen zielen nicht nur auf die Flexibilität, sondern auch auf die Effizienz, welche mit themenorientierten Teams und Squads erhöht werden soll. Dank enger Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg werden schnelle Entscheidungen möglich und der Koordinationsaufwand minimiert. Diese Transformation ist für Swisscom ein weiterer Schritt auf dem Weg vom Telekom- zum IT-Unternehmen und stellt eine große Herausforderung für das Management und die Mitarbeitenden dar.

Gemäß dem Konzept „Structure follows Strategy“ wird die Organisation dem Konzept der bimodalen IT angepasst. Dies illustriert Abb. 13.3. In der Entwicklungseinheit entstehen drei Einheiten: „Core“<sup>1</sup> als Mode 1-Einheit, „Digital“ als Mode 2-Einheit und „Foundation“ als übergreifende Unterstützungseinheit. In „Digital“ werden „Tribes“, „Squads“ und „Gilden“ gebildet. Eine **Squad** ist ein Team von ca. 7–12 Personen (ähnlich einem Mini-Startup), welches interdisziplinär und selbstverantwortlich eine langfristige Mission verfolgt. Eine **Tribe** (<100 Personen) ist eine Menge von Squads, welche innerhalb desselben Themen-Clusters operiert. Die **Gilde** bezeichnet eine umfassende Interessensgemeinschaft, eine Gruppe von Personen, die Wissen und bewährte Praktiken Tribe-übergreifend austauschen möchte. Da die Mitarbeitenden nicht nur einer Squad, sondern auch einer oder mehreren Gilden angehören, ergibt sich daraus eine Matrixorganisation.

Im „Core“ bleiben die klassischen Hierarchie-Strukturen mit Units und Teams erhalten. Samt den ThemenCluster+ (TC+) werden diese zur Matrixorganisation erweitert.

<sup>1</sup>„Core“, „Digital“ und „Foundation“ sind Swisscom-Bezeichnungen für operative Einheiten.

Ein TC+ bildet ein organisationsübergreifendes Team aus Spezialisten zu einem Themengebiet. Das beinhaltet Business-Spezialisten, Projektleiter, Architekten, Solution Designer, Tester und Betriebsverantwortliche.

Die dritte Einheit „**Foundation**“ stellt die grundlegenden Services modusunabhängig bereit und sorgt für eine effiziente und zuverlässige Transition der Veränderungsvorhaben bis zur Betriebsübergabe.

In der Startkonfiguration sind ca. 90 % der Mitarbeitenden bei „Core“ und 10 % bei „Digital“. Im Laufe der kommenden Jahre werden die Proportionen ausbalanciert.

Für das erste Jahr der Transformation wurden die Ziele wie folgt definiert und priorisiert (DEV Management 2016):

1. Stabilität und Qualität halten
2. Neue Organisation operationalisieren
3. Zusammenarbeit von Entwicklung und Betrieb verbessern (DevOps-Konflikt adressieren)
4. Service-Entkopplung vorantreiben
5. Zusätzliche Squads formieren.

Die Priorisierung dieser Ziele zeigt, dass trotz der Reorganisation und der neuen Arbeitsweisen die Stabilität und die Qualität oberste Priorität haben. Mit der bimodalen IT wird somit versucht, Neues auszuprobieren, ohne dabei die bewährten Werte und Kompetenzen zu gefährden. Swisscom würde damit eine organisationale Ambidextrie erreichen, also zu einer Organisation werden, welche bestehende Geschäftsfelder ausschöpft und gleichzeitig neue Geschäftsfelder erkundet und erschließt.

### 13.3.2 Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen

Die befragten Experten sehen in der bimodalen IT große Chancen für die Swisscom und deren Markterfolg, übersehen aber richtigerweise die gleichzeitig drohenden Risiken nicht. Offen bleibt zurzeit die Frage, ob bimodale IT allenfalls nur eine Übergangslösung ist oder ob bimodale IT kam um zu bleiben.

Die in der Einleitung beschriebenen Probleme, wonach einerseits wenig Flexibilität vorhanden ist und andererseits die Durchlaufzeiten lang sind, wurden durch die Experten bestätigt. Im Weiteren verursacht das Denken in den bestehenden Hierarchien („Silodenken“) Probleme in der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit. Lokale Ziele und Optimierungen werden teilweise kontraproduktiv umgesetzt. Der Fokus muss auf der Verbesserung der gesamten Wertschöpfungskette liegen und nicht auf lokalen Optimierungen. Die weiteren Erkenntnisse und die dazugehörigen Handlungsempfehlungen werden im Rest dieses Kapitels dargestellt.

### **Stetig steigende Anforderungen an die Mitarbeitenden**

Die befragten Experten sind unterschiedlicher Meinung bezüglich der Frage, ob Swisscom bereits über die nötigen Fachkräfte verfügt, um die bimodale IT umzusetzen. Gartner erkannte die Notwendigkeit, dass fast jedes Unternehmen einen Teil der Mitarbeitenden extern rekrutieren musste. Die Experten sind sich einig, dass Mitarbeitende, welche nicht interdisziplinär zusammenarbeiten können oder wollen, in Zukunft weder in Mode 1 noch in Mode 2 eingesetzt werden. Die Rollen werden vermehrt verschmelzen, die Rollenbilder werden universeller und damit steigen die Anforderungen an die Mitarbeitenden beträchtlich. Deshalb erachten es die Experten als unabdingbar, dass Swisscom neue Fachkräfte ausbilden sowie bestehende Fachkräfte laufend weiterbilden muss, und dass die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen verstärkt wird. Die Mitarbeitenden sollen gesunden Mut zu Fehlern und Risiko entwickeln, um daraus zu lernen und der Innovation Schub zu verleihen. Insgesamt muss eine kulturelle Veränderung herbeigeführt werden, damit die hohe Wichtigkeit der Werte der agilen Zusammenarbeit erkannt und gelebt werden. Mit regelmäßigen Feedbackrunden in den Teams können eine zielführende Fehler- und eine nutzbringende Feedbackkultur etabliert werden. In der Swisscom zielt die angestrebte Festlegung von Teamzielen in eine vielversprechende Richtung. Ob die Kultur für solche Teamziele bereit ist, wird sich zeigen.

Sowohl Marathonläufer wie Sprinter sind keine Teamplayer. Der Rugby-Spieler ist eine geeignetere Metapher für Mitarbeitende in bimodalen IT-Strukturen, da sich beim Rugby die Spieler als Team in kurzen, aber intensiven Sprints vorwärts arbeiten (Takeuchi und Nonaka 1986, S. 137 f.). Rugby illustriert zudem die Überlegenheit eines Teams von Generalisten, in dem jeder Spieler sämtliche Rollen der anderen Teammitglieder übernehmen kann, gegenüber individuell agierenden Spezialisten.

Die mittleren Manager fungieren bei einer Transformation in unterschiedlichen Rollen. Einerseits als Empfänger der Strategievorgaben und andererseits als Ausarbeiter der entsprechenden Details sowie als Vertreter der Strategie gegenüber den Mitarbeitenden. Sie übernehmen so bei einer Strategieimplementierung als Transformationsmanager eine zentrale Rolle (Balogun und Johnson 2004, S. 523). Deshalb steigen nicht nur die Anforderungen an die Mitarbeitenden, insbesondere steigen auch die Anforderungen an die Personen des mittleren Managements.

### **Eine Zweiklassengesellschaft?**

Die befragten Experten sind sich der Gefahr der Entstehung einer unternehmensinternen Zweiklassengesellschaft bewusst. Die unterschiedlich arbeitenden Mode 1 und Mode 2 werden zur Herausforderung bei der Zusammenarbeit. Kontinuierliche Softwarelieferungen aus der Entwicklung gefährden ebenso kontinuierlich die Stabilität des Betriebs, sodass sich der DevOps-Konflikt zweifellos zuspitzen wird. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass diese zwei Schnittstellen unter laufende Beobachtung gestellt werden, damit aus der angestrebten Zusammenarbeit nicht eine destruktive Gegnerschaft

entsteht. Mittel zur Förderung der Zusammenarbeit sind die Moderation der formalen und informalen Verbindungen zwischen den Organisationen, das Bewusstsein, dass ein echter Erfolg nur ein gemeinsamer Erfolg sein kann und die Verhinderung einseitig zuerkannter Privilegien und Auszeichnungen.

### **Zusammenarbeit über Grenzen hinweg**

Themenorientierte, interdisziplinäre (Mode 1 und Mode 2) Teams können den verschiedenen Tätigkeiten, Prozessen und Bereichen mehr Effizienz und mehr Effektivität verleihen. Die Förderung des Denkens und Lernens im Team, der Teamarbeit und des Umgangs mit Konflikten im Team ist eine wichtige Zukunftsinvestition für jedes Unternehmen. Bei künftigen Mitarbeitenden ist darauf zu achten, dass sie diese Werte bereits mitbringen. Teamevents und weitere soziale Anlässe fördern flankierend die Teambildung. Allerdings ist den Experten bewusst, dass das traditionelle Denken in der Geschäftsvertikalen („Silodenken“) bei vielen Mitarbeitenden fest verankert ist. Diese definieren sich über ihren spezifischen Titel, ihre spezifische Tätigkeit oder ihre Rolle, als Folge davon wird abgegrenzt statt integriert, es entstehen Gräben, beispielsweise zwischen Solution Designer und Entwickler. Um die negative Wirkung von Silos zu verringern, müssen die Mitarbeitenden fähig sein, ihre Denkweise auf die gesamte Wertschöpfungskette zu erweitern und die Dinge aus Sicht des Kunden zu betrachten. In themenorientierten Teams werden diese Fähigkeiten sowie die Eigenverantwortung eine zentrale Rolle spielen. Damit die Linienchefs nicht nur Aufgaben und Kompetenzen delegieren, sondern den Mitarbeitenden Freiraum bei der Umsetzung überlassen können, müssen diese gut ausgebildet sein. Weil in einem agilen Arbeitsumfeld die Hierarchie weniger stark gewichtet wird als die Eigenverantwortung und die selbstorganisierten Arbeitsweisen, müssen die Mitarbeitenden diese grundlegenden Werte verstehen und verinnerlicht haben. In diesem Abschnitt über Zusammenarbeit wird ersichtlich, wie komplex solche Transformationen sind und wie vielfältige Abhängigkeiten und Einflüsse die Transformation hin zur bimodalen IT erschweren können.

Ein offener Punkt bei der Implementierung der bimodalen IT bei Swisscom ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Modes. Die formalen Prozesse und Mechanismen sind noch nicht klar, beziehungsweise werden derzeit ausgearbeitet. Die Arbeit mit zwei verschiedenen Modellen erfordert Verständnis und zusätzliche Flexibilität von beiden Seiten. Die bisherige Zusammenarbeit zwischen Mode 1 und 2 beruht auf Hilfsbereitschaft und bestehenden, informellen Netzwerken. Damit Mode 2 unabhängiger von Mode 1 arbeiten kann, sind Investitionen in die Service-Entkopplung notwendig. Andernfalls kann Mode 2 die höheren Prozessfrequenzen wegen der Abhängigkeiten zu Mode 1 nicht aufrecht halten. Die Service-Entkopplung ist deshalb ein erfolgskritischer Schritt, um auch die beiden Arbeits-Modes zu entkoppeln und die Zusammenarbeit genau dort zu fördern, wo sie für den gemeinsamen Erfolg entscheidend ist. Die Service-Entkopplung ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für das Unternehmen, ob bimodale IT erfolgreich implementiert werden kann.

## **Transformation**

Die befragten Experten sind sich einig, dass der evolutionäre Wandel der richtige Ansatz ist, um eine bimodale IT zu implementieren. Die Transformation muss laufend überprüft, der Fortschritt festgehalten und die passende Geschwindigkeit gewählt werden. Im Gegensatz dazu haben die Experten unterschiedliche Meinungen bezüglich des längerfristig anzustrebenden Zustands der IT. Es bleibt die Ungewissheit, inwieweit das Wasserfall-Modell in Zukunft noch eine Bedeutung haben wird.

Werden künftig alle Bereiche mit einem agilen Modell arbeiten? Das Management sollte strategisch hinterfragen, ob der Mode 1 noch eine Zukunft hat oder ob die bimodale IT nur ein Weg ist, um längerfristig alle Produkte, Services und Prozesse evolutionär in den Mode 2 zu überführen. Insbesondere wenn Letzteres der Fall ist, sollte dies frühzeitig kommuniziert werden, damit den Mitarbeitenden die Tragweite der kommenden Veränderungen klar wird. Aufgrund der vielen vergangenen Reorganisationen entstand nicht selten die Einstellung, dass sich bei einer Reorganisation nur die Organisationsbezeichnungen und -begriffe ändern. Das ist bei der Implementierung der bimodalen IT nicht der Fall. Die Veränderungen betreffen grundlegende Denk- und Arbeitsweisen. Der wichtigste Faktor bei diesen Veränderungen ist deshalb zweifellos der Mensch, die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter. Die Transformation funktioniert nicht, wenn die aktive Partizipation der Mitarbeitenden nicht gegeben ist. Entsprechend ist die Partizipation zu fördern. Verschiedene Instrumente wie Informationsveranstaltungen, der Einsatz digitaler sowie sozialer Austauschmöglichkeiten dienen diesen Zielsetzungen.

## **Andere Experten der Industrie**

Die Erkenntnisse aus der Case-Study Swisscom wurden mit drei ähnlich strukturierten Unternehmen – allesamt ehemalige Schweizer Bundesbetriebe – verglichen; dies mithilfe von Dokumentenanalysen und semi-strukturierten Interviews.

Flexibler und schneller zu werden, ist in allen befragten Unternehmen ein akutes Diskussionsthema. Ebenso wird diskutiert, inwiefern sich bimodale IT als Lösungsansatz eignet, insbesondere auch angesichts der in den Unternehmen bestehenden unterschiedlichen Ausgangslagen. Die Frage, wohin die Transformationen führen sollen, ist mit mehr oder weniger großen Unsicherheiten behaftet.

Folgende Themen wurden unternehmensübergreifend als zukünftige Herausforderungen identifiziert:

- Die Großunternehmen benötigen ein Vorgehen, um flexibler arbeiten zu können. Dabei sind sie auf der Suche nach der richtigen Balance zwischen Stabilität und Flexibilität.
- Die interdisziplinären Teams gewinnen in beiden Teilen der bimodalen IT an Bedeutung.
- Die Service-Entkopplung ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg der bimodalen IT.

- Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden höher und verschieben sich in Richtung Generalistenprofil. Deshalb erwarten die Unternehmen von den Mitarbeitenden teilweise fundamentale Haltungs- und Einstellungsänderungen (Mind-Set-Change). Die Werte des agilen Manifests erhalten zunehmend größere Bedeutung. Besonders gefordert werden die folgenden Fähigkeiten: Agile Vorgehensweisen absorbieren und konsequent damit arbeiten, sich zugunsten des Teams einsetzen, kontinuierlich lernen und mit Unsicherheiten umgehen können.

Alle befragten Unternehmen sind am Anfang ihrer Überlegungen in Richtung bimodaler IT. Der Trend wird gespannt verfolgt und die Experten denken darüber nach, ob der Einsatz bimodaler IT in der eigenen Unternehmung sinnvoll ist. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Umstellung auf eine bimodale IT keineswegs nur eine technische Angelegenheit ist, ganz im Gegenteil: Es geht vor allem um die Mitarbeitenden, die Organisation und die Kultur im Unternehmen. Die daraus entstehende Komplexität der anstehenden Transformationen ist nicht zu unterschätzen.

Da sich insbesondere in der Telekommunikationsbranche die Absatzmöglichkeiten in den letzten Jahren stark verändert haben, „Internet-, Medien- und Telekommunikationsmärkte konvergieren“ (Krancke und Vidal 2012, S. 25), steht Swisscom unter vergleichsweise hohem Druck. Dieser externe Veränderungsdruck ist die treibende Kraft bei der Transformation zur bimodalen IT. Swisscom ist das erste der verglichenen Unternehmen, welches eine organisatorische Anpassung an die bimodale IT vorgenommen hat. Entsprechende Anpassungen der Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und der Kultur werden folgen müssen. Für Swisscom sind Lernschritte erforderlich, um die neuen Fähigkeiten in der täglichen Arbeit zu verankern. Deshalb muss genügend Zeit für wirksame Lernprozesse zur Verfügung stehen.

### 13.3.3 Diskussion

#### **Kritische Betrachtung des gewählten Ansatzes von Swisscom**

Für eine funktionierende bimodale IT werden entkoppelte Services benötigt. Die Entkopplung von Großsystemen, wie sie in Unternehmen in der Größe von Swisscom zu finden sind, dauert mehrere Jahre. Deshalb stellt sich die Frage, ob die bimodale IT unter diesen Umständen erfolgreich implementiert werden kann. Die wichtigsten Services müssen so schnell wie möglich identifiziert und entkoppelt werden. Die Autoren empfehlen, erste Entkopplungen der wichtigsten Services vorzunehmen, bevor die bimodale IT umgesetzt wird.

Eine weitere Frage ist, ob die vorhandenen Swisscom-Mitarbeitenden den neuen, höheren Anforderungen gerecht werden. Muss sich ein beachtlicher Teil der Mitarbeitenden gegebenenfalls neu orientieren? Einerseits ist das bestehende Know-how ein zentraler Faktor, andererseits sind neue Denkweisen und Offenheit gefragt. Die Balance zwischen diesen beiden Bereichen ist für die Mitarbeitenden eine zusätzliche Herausforderung.



Ein weiterer Punkt, welcher die Implementierung der bimodalen IT erschweren wird, ist die organisatorische Trennung zwischen Architektur, Entwicklung und Betrieb. Die angestrebte Transformation betrifft die Abteilungen vom Betrieb und der Architektur nur marginal. Können die bisherigen Strukturen dieser beiden Organisationen mit den neuen Arbeitsweisen und Prozessen der Entwicklung umgehen? Wäre es nicht sinnvoller, diese weiteren Teilbereiche der Softwareerstellung enger mit einzubeziehen? Eine Reorganisation der angrenzenden Bereiche, Architektur und Betrieb, scheint unausweichlich.

### **Flexibilität vs. Effizienz**

Reorganisationen gehören in den meisten Großunternehmen zum Alltag. In der Vergangenheit gab es vor allem den Wechsel zwischen produkt- oder kundenorientierten Strukturen. Möglicherweise beginnt nun ein Zyklus mit Wechseln zwischen Organisationsformen, welche auf die Effizienz oder auf die Flexibilität ausgerichtet sind. Eine Dezentralisierung mit themenorientierten Teams/Squads, welche wie kleine teilautonome Start-ups aufgestellt sind, verschafft Flexibilität. Jedoch stellt sich dabei die Frage, wie in dieser Struktur das gesamte Portfolio einer Großunternehmen effizient in die gewünschte strategische Richtung gesteuert werden kann. Gibt es eventuell eine Organisationsform bzw. ein Vorgehen, das sowohl Flexibilität wie auch Effizienz vereint? Es sollte weiter untersucht werden, wie ein solches Hybrid-Modell geschaffen und optimal eingesetzt werden kann, da dies eine Zweiteilung verhindern könnte. Ob mit einer Zweiteilung oder einem hybriden Modell, die Balance zwischen der Flexibilität und der Effizienz zu finden, wird eine schwierige Aufgabe.

---

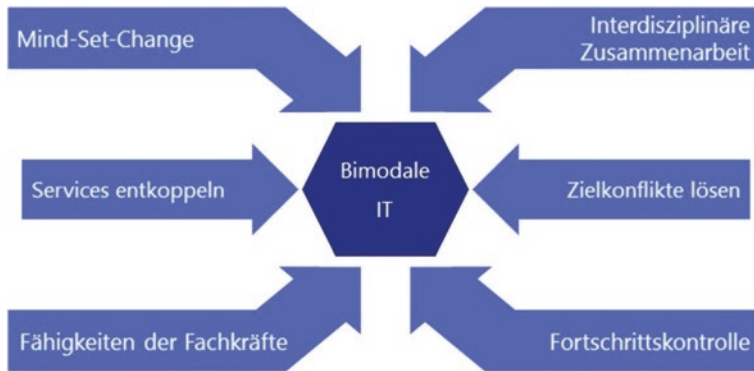
## **13.4 Die sechs Erfolgsfaktoren der Implementierung einer bimodalen IT**

Aufgrund des externen Veränderungsdrucks ist Swisscom gezwungen, neue Geschäftsfelder durch Innovationen zu erschließen. Deshalb muss die auf Arbeitsteilung und Effizienz getrimmte IT- Organisation transformiert werden. Diese Veränderung wird mit der Einführung der bimodalen IT angestrebt.

Swisscom probiert mit dieser Transformation neue Wege aus, was für die Innovationsstärke des Unternehmens spricht. Bei der Reorganisation einer Unternehmung sind die Wechselwirkungen zwischen einer Organisation und ihrer Transformation zu beachten. Dies kann die Transformation und somit auch die Innovation stark hemmen.

Folgende zentralen Veränderungen in Verbindung mit der Einführung einer bimodalen IT müssen beachtet werden:

- Für die Entwicklung von Services mit einer kurzen Time-to-Market steigt in allen Bereichen der Bedarf an interdisziplinären Teams, welche mit agilen Vorgehensweisen arbeiten und eine End-to-End-Sicht einnehmen.
- Die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und des mittleren Managements steigen.



**Abb. 13.4** Erfolgsfaktoren für die Transformation zu einer bimodalen IT

- Der DevOps-Konflikt wird wegen der erhöhten Flexibilität in der Entwicklung virulenter.
- Das neue Vorgehen bietet die Möglichkeit, flexibler auf künftige Chancen zu reagieren und etwas zu wagen.

Für eine erfolgreiche Implementierung der bimodalen IT in einem Großunternehmen wurden auf der Grundlage der theoretischen und empirischen Analyse folgende sechs zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert und ergänzend in Abb. 13.4 dargestellt.

1. Ein **Mind-Set-Change bei den Mitarbeitenden**, welche in der Regel in den alten Denkmustern und Vorgehen festgefahren sind: Dazu muss ein Gefühl der Dringlichkeit bei den betroffenen Mitarbeitenden geschaffen werden (Kotter 1995, S. 61). Für Swisscom als Unternehmen erzeugt der Marktdruck die Dringlichkeit sich zu wandeln. Für die Mitarbeitenden ist dies eine Chance sich weiterzubilden, den Horizont zu erweitern und neue Herausforderungen anzunehmen.
2. Die **Entkopplung der Services** ist eine Voraussetzung, dass der Mode 2 seinen Sprinttakt halten kann: Von den Experten wurde eine Triage der Systeme empfohlen, damit nur Services von Systemen entkoppelt werden, welche einen nachhaltigen Mehrwert bieten können.
3. Die **Fähigkeiten der Fachkräfte**, welche die bimodale IT in der Praxis umsetzen: Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Anforderungen an die Mitarbeitenden in allen Bereichen steigen werden. Demzufolge werden mehr und besser ausgebildete Fachkräfte benötigt. Durch die immer besser qualifizierten Arbeitskräfte im Ausland können auch vermehrt komplizierte Arbeiten kostengünstiger ausgelagert werden. Das erzeugt einen Weiterbildungsdruck auf die Mitarbeitenden und Fachkräfte in der Schweiz, dem durch kontinuierliche Aus- und Weiterbildung und Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen begegnet werden muss.

4. Die **Zusammenarbeit zwischen Mode 1 Mode 2** sowie die Zusammenarbeit innerhalb der interdisziplinären Teams: Damit keine Zweiteilung stattfindet, werden Teamplayer mit ausgeprägtem Know-how zu beiden Modes benötigt. Die Vernetzung der Mitarbeitenden kann diese Arbeit erleichtern. Deshalb sollten ausreichend viele informelle Vernetzungsmöglichkeiten geschaffen werden.
5. Die **Zielkonflikte zwischen der IT-Entwicklung und dem IT-Betrieb** lösen: In einer ersten Phase kann dies durch Einbezug des IT-Betriebs in die themenorientierten Teams erfolgen. Da ein solches Vorgehen die Zielkonflikte nicht abschließend lösen kann, greift diese Maßnahme zu kurz. Eine organisatorische Zusammenlegung der beiden Bereiche in einem weiteren Schritt ist unumgänglich.
6. Mit einem **Überwachungssystem** die Fortschritte der Transformation sowie die Entwicklung von Mode 1 und Mode 2 kontinuierlich messen und mit dem Ziel vergleichen: Damit kann auch die Transformationsgeschwindigkeit überprüft und bei Bedarf angepasst werden.

---

### 13.5 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend ist die bimodale IT ein mögliches Erfolgsrezept, um Flexibilität und Stabilität gleichzeitig in einem Unternehmen zu erreichen. Die Transformation ist jedoch anspruchsvoll, vielschichtig und aufwendig. Ein iteratives Vorgehen ist der richtige Ansatz für diese tief greifende Umgestaltung. Die Transformation sollte sich allerdings nicht ausschließlich auf den angestrebten Endzustand konzentrieren, sondern auf das stetige Lernen, Anpassen und Verbessern.

---

### Literatur

- Andersson, H., & Tuddenham, P. (2014). Reinventing IT to support digitization. New York: McKinsey.
- Andreessen, M. (2011). Why software is eating the world. In Wall Street Journal. <http://www.berkeeleinvestments.com/wp-content/uploads/2009/11/Why-Software-Is-Eating-The-World-8-20-11.pdf>. Zugegriffen: 23. Okt. 2015.
- Andrezak, M. (2015). 3 questions, 3 types of work. No single model fits. München, Lean Kanban Central Europe. <http://www.lkce15.com/app/download/12665961222/LKCE15%20Markus%20Andrezak.pdf?t=1448892378>. Zugegriffen: 17. Nov. 2015.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., & Fowler, M. et al. (2001). Manifest für agile Softwareentwicklung. <http://www.agilemanifesto.org>. Zugegriffen: 21. Okt. 2015.
- Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer*, 35(1), 64–69.

- Bossert, O., Ip, C., & Laartz, J. (2014a). A two-speed IT architecture for the digital enterprise; McKinsey, December 2014. <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/a-two-speed-it-architecture-for-the-digital-enterprise>. Zugegriffen: 12. Sept. 2015.
- Bossert, O., Laartz, J., & Ramsøy, T. J. (2014b). Running your company at two speeds. Digital competition may dictate a new organizational architecture in which emerging digital processes coexist with traditional ones. In McKinsey Quarterly Dezember 2014. [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/running\\_your\\_company\\_at\\_two\\_speeds](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/running_your_company_at_two_speeds). Zugegriffen: 12. Sept. 2015.
- Bossert, O., Harrysson, M., & Roberts, R. (2015). Organizing for digital acceleration: Making a two-speed IT operating model work. McKinsey, October 2015. <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/organizing-for-digital-acceleration-making-a-two-speed-it-operating-model-work>. Zugegriffen: 08. Nov. 2015.
- DEV Management. (2016). DEV 2016 Landkarte Hebel und Setup. Strategie Präsentation.
- Gartner. (o. J.). IT Glossary. Bimodal IT. Gartner. <http://www.gartner.com/it-glossary/bimodal>. Zugegriffen: 14. Okt. 2015.
- Kotter, John P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Krancke, J., & Vidal, M. (2012). Von der Relais-zur App-Ökonomie: Perspektiven für Wettbewerb und Regulierung in der Telekommunikation. *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*, 81(1), 23–39. <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/99679/1/vjh.81.1.23.pdf>. Zugegriffen: 08. Jan. 2016.
- Loukides, M. (2012). What is DevOps?. O'Reilly Media Inc., Sebastopol, CA, USA. ISBN: 978-1-449-33910-4.
- Mesaglio, M., & Mingay, S. (2014). Bimodal IT: How to Be Digitally Agile Without Making a Mess (No. 5 Bimodal IT).
- Praxisanalyse. (2016). Hofmann, Marco (2016). Bimodale IT bei Swisscom. Das Erfolgsrezept gegen lange Durchlaufzeiten und Inflexibilität? BFH Bern.
- Rosenberg, D., & Stephens, M. (2003). *Extreme programming refactored: The case against XP*. Berkley: Apress.
- Sommerville, I. (2007). *Software-Engineering* (8., aktualisierte Aufl.). München: Pearson Studium (Informatik).
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard Business Review*, 64(1), 137–146.
- Välimäki, J. (2015). Bimodal IT Introduction and Maturity Assessment. How have the other organizations implemented bimodal IT? Proprietary and confidential presentation prepared for Swisscom by Jari Välimäki, Gartner Consulting & Benchmarking.

---

# Digitalisierung: Herausforderungen und Handlungsoptionen für den Vertrieb im B2B-Markt

14

Case-Study bei der Swisscom (Schweiz) AG und Schweizerische Post AG

Reto Kühni, Pascal Suri und Etienne J. Rumo

---

## Zusammenfassung

Digitalisierung verändert Unternehmenskulturen, Strukturen und ermöglicht völlig neuartige Geschäftsmodelle. Allerdings haben heute die wenigsten Unternehmen konkrete Vorstellungen, wie sie mit dem Thema umgehen sollen. Dies erschwert insbesondere den Absatz von digitalen Lösungen im B2B-Markt, welcher in der Schweiz vor allem durch KMU dominiert wird. Unternehmen vertreten generell die Meinung, dass dadurch die Bedeutung des Vertriebs von B2B-Lösungen in Zukunft zunehmen wird, wobei offen bleibt, wie er sich aufzustellen hat. Im ersten Teil dieses Beitrages werden die Themen Digitalisierung und B2B-Markt sowie B2B-Vertrieb behandelt. Dabei kann aufgezeigt werden, dass es für den B2B-Vertrieb im Rahmen der Digitalisierung vier Wirkungsebenen gibt. Im zweiten Teil des Beitrages folgt eine qualitative Bestandsaufnahme bei Vertriebsexperten zweier bedeutender Schweizer Unternehmen, welche digitale Lösungen an KMU vertreiben. Die Kombination von Theorie und Empirie erlaubt es, wichtige Handlungsfelder und Handlungsoptionen für den Vertrieb von digitalen Lösungen im B2B-Markt Schweiz aufzuzeigen, welche auch auf andere Schweizer Unternehmen übertragen werden können.

---

R. Kühni (✉)  
Münchenbuchsee, Schweiz  
E-Mail: reto.kuehni@gmx.ch

P. Suri  
Bern, Schweiz  
E-Mail: pascal.suri15@gmail.com

E.J. Rumo  
Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz  
E-Mail: etienne.rumo@bfh.ch

## 14.1 Einleitung

Mit dem Wandel der Digitalisierung erfolgt nicht einfach eine Überführung von analogen in digitale Daten. Die Folgen sind weit einschneidender, und Unternehmen müssen ein neues Verständnis bzgl. bisherigen Organisationsstrukturen, Strategien oder Geschäftsmodellen entwickeln, welche wiederum auf neuen Informations- und Kommunikationstechnologien basieren (Deloitte 2013, S. 8). Überdies sind digitale Güter klar von materiellen Gütern zu unterscheiden und haben einen Einfluss auf die Vertriebsorganisationen, -prozesse, -kanäle und -strategien (Binckebanck und Elste 2016, S. 4–19; Clement und Schreiber 2013, S. 43). Dafür wird es aber einen Paradigmawechsel in Vertriebsorganisationen brauchen (Binckebanck und Elste 2016, S. 3). Für Anbieter in von Formalisierung geprägten B2B-Märkten ergibt sich durch die Digitalisierung zudem eine weitere Komplexitätsstufe. Denn gerade bei KMU, welche gut 99,6 % des Unternehmenspotenzials in der Schweiz ausmachen, scheint das Thema Digitalisierung noch eine untergeordnete Rolle zu spielen (Deloitte 2013, S. 8). Zudem ergibt sich durch die Entwicklung zusätzlicher Druck für den Vertrieb durch kürzere Produktlebenszyklen, mehr Konkurrenz sowie einer zusehends höheren Preis- und Leistungstransparenz (Sieck und Goldmann 2014, S. 2, 3). Nicht zuletzt deshalb rechnet ein Großteil von europäischen Unternehmen mit einer steigenden Bedeutung des Vertriebs (Schmitz et al. 2008, S. 7). Über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Vertrieb in der Schweiz ist heute noch wenig bekannt. Es fehlt zudem an Fallstudien, welche die Spannungsfelder Digitalisierung, Vertrieb und KMU-Markt gesamtheitlich und kombiniert betrachten. Im Rahmen der übergreifenden Themenabhandlung „Informationsorganisation“ untersucht dieser Beitrag die genannten Spannungsfelder anhand einer Case-Study bei Vertriebsexperten zweier renommierter Schweizer Unternehmen, welche im KMU-Markt tätig sind und digitale Lösungen vertreiben. In Kombination mit einer theoretischen Auseinandersetzung zeigt der Beitrag wichtige Handlungsfelder für den Vertrieb digitaler Lösungen im Schweizer B2B-Markt und liefert Empfehlungen zur Anpassung von Organisationsstrukturen.

---

## 14.2 Wirtschaftstheoretische Sicht der Digitalisierung

### 14.2.1 Treiber und wirtschaftswissenschaftliche Einordnung

„Digitalisierung“ bezeichnet grundsätzlich die Umwandlung von analogen in digitale Daten. Digitale Daten können in Form von Zahlen, Grafiken, Texten oder auch Video- und Audiobotschaften vorliegen (Loebbecke 2006, S. 360). Durch die Digitalisierung entstehen neue Möglichkeiten zur Darstellung, Aufbewahrung und Verteilung von Inhalten, was wiederum dazu führt, dass sich die private wie auch berufliche Kommunikation und dadurch die Gesellschaft verändert (Wirtz 2009, S. 45). Die Folgen sind überdies eine grenzenlose Kommunikation, ein Zugang zu ständig abrufbarem Wissen

sowie eine orts- oder zeitunabhängige Verfügbarkeit gewisser Güter (Kalinowski und Verwaayen in Keuper 2013, S. 489). Getrieben wird die Digitalisierung vor allem durch die Verbreitung von digitalen (meist auch mobilen) Endgeräten sowie digitalen Technologien (Leimeister 2015, S. 2; Schmidt 2007, S. 10). Unter digitalen Technologien wird ganz allgemein die Gesamtheit von Technologien bezeichnet, welche für das Erstellen, die Übertragung oder die Weiterverbreitung von digitalen Lösungen eingesetzt werden (Loebbecke 2006, S. 360). Insbesondere durch digitale Technologien entsteht eine immer stärkere Vernetzung von digitalen Ökosystemen. Dazu können Wohnungen, Arbeitsplätze oder auch Autos gezählt werden, welche über Smartphones, Tablets oder TV digital interagieren können (Hamidian und Kraijo in Keuper 2013, S. 9). Digitalisierung führt zu einer Auflösung physischer Objekte und Grenzen und wird in der Literatur teils auch als „Dematerialisierung“ bezeichnet. Dieser Begriff bezieht sich auf eine zunehmende Trennung von Informationen und den bisherigen Trägermedien sowie der elektronischen Speicherung und Verbreitung (Picot et al. 2001, S. 188). Im Zusammenhang mit der Digitalisierung wird häufig mit „Internetökonomie“ ein weiterer Begriff verwendet, welcher allerdings in der Literatur nicht eindeutig definiert wird. Eine gängige Betrachtungsweise dieses Begriffs bezieht sich auf die unterschiedlichen Auswirkungen, welche das Internet und die dadurch genutzten Technologien auf Wertschöpfungsketten ausüben und dadurch tief greifende Veränderungen an Arbeits-, Produkt- oder Dienstleistungsmärkten bewirken (Skiera et al. 2006). Nicht zuletzt deshalb konnten in den vergangenen Jahren neue, bedeutende Unternehmen hervortreten und zu globalen Playern mit enormem Einfluss aufsteigen (Handelszeitung 2016; Wirtz und Becker 2002). Schmidt (2007) verwendet mit der „digitalen Ökonomie“ einen übergreifenden Begriff, welcher die Themen Internetökonomie und Netzwerkökonomie vereint. Für ihn stellt die digitale Ökonomie eine neuartige Ökonomie mit anderen Abhängigkeiten und Gesetzmäßigkeiten dar (Schmidt 2007, S. 27, 28). Die digitale Ökonomie weist Abhängigkeiten zu anderen wirtschaftstheoretischen Ansätzen wie der Institutionsökonomie (Transaktionskosten werden gesenkt), Medienökonomie (Veränderungen der Kommunikationstechniken beeinflussen Medien- oder Telekommunikationsbranchen sowie Volkswirtschaften), Informationsökonomie (Wissen und Informationen werden zur Basis der Wertschöpfung) sowie der Rechtsökonomie (z. B. rechtliche Aspekte bzgl. Urheberrechten beim Vertrieb digitaler Leistungen) auf (Schmidt 2007, S. 27–32; Clement und Schreiber 2013, S. 10, 12).

### 14.2.2 Digitale Güter und digitale Dienstleistungen

Digitale Güter werden in der Literatur nicht einheitlich definiert (vgl. Leimeister 2015, S. 327 ff.; Schmidt 2007, S. 10 ff.; Clement und Schreiber 2013, S. 43 ff.). Grundsätzlich werden als digitale Güter immaterielle Güter bezeichnet, die aus Binärdaten bestehen und durch digitale Technologien (Loebbecke 2006, S. 360) entwickelt, vertrieben oder angewendet werden. Dabei unterliegen digitale Güter anderen Bedingungen bei Produktion oder Vertrieb als physische Güter (Clement und Schreiber 2013, S. 43). Zu nennen ist



beispielsweise, dass bei der Produktion aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht die größten Kosten, auch „First Copy Costs“ genannt, bei der Herstellung entstehen. Hingegen sind Vervielfältigung oder Vertrieb weitestgehend mit geringen Kosten verbunden. Logistik- oder Lagerkosten entstehen beispielsweise durch die Ablage von digitalen Gütern und Daten auf Servern und sind damit in den meisten Fällen geringer als Lagerkosten physischer Güter. Ein weiterer Vorteil von digitalen Gütern liegt darin, dass sie keinem Verschleiß unterliegen. Damit sind digitale Güter in erster Linie Erfahrungsgüter, was bedeutet, dass Erfahrungen oftmals erst nach dem Kauf gemacht werden können. Dies kann wiederum zu einem Vertrauensproblem auf Käuferseite führen (Peters 2010, S. 3–6). Es kann grundsätzlich zwischen verschiedenen Digitalisierungsgraden unterschieden werden. So gibt es vollständig digitale Güter, semidigitale Güter (z. B. Beratungen), semiphysische Güter (z. B. DVD, die über Onlineportale gehandelt werden), oder rein physische Güter (z. B. Zeitung als Druckversion). Physische oder semiphysische Güter können nie ausschließlich über Datennetze ausgetauscht werden, was sie maßgeblich von digitalen und semidigitalen Gütern unterscheidet (Clement und Schreiber 2013). Die Digitalisierung betrifft heute nicht nur Güter sondern auch Dienstleistungen. Im klassischen Sinne werden Dienstleistungen von Gütern nach dem Uno-Actu-Prinzip abgegrenzt. Dieses besagt, dass Produktion und Konsumation einer Leistung gleichzeitig erfolgt (Peters 2010, S. 1). Dienstleistungen sind somit selbstständige und marktfähige Leistungen, welche durch Bereitstellung oder Fähigkeit dazu entstehen (Haller 2015, S. 14). Heute ist es oft schwierig, digitale Güter von digitalen Dienstleistungen zu unterscheiden, da beide häufig zusammen angeboten werden (Peters 2010, S. 2). Der Vorteil digitaler Dienstleistungen liegt darin, dass sie häufig keinem Risiko einer illegalen Reproduzierung unterliegen und die physischen Gesetzmäßigkeiten des Uno-Actu-Prinzips umgehen können (Peters 2010, S. 3–5). Da digitale Dienstleistungen mit den Vorteilen von digitalen Gütern einhergehen, allerdings weniger Nachteile aufweisen, lässt sich ein Trend von digitalen Gütern zu digitalen Dienstleistungen beobachten (Peters 2010, S. 6).

---

## 14.3 Digitalisierung im B2B-Markt

### 14.3.1 Charakteristika des B2B-Marktes

Der B2B-Markt, im deutschsprachigen Raum auch Industriegütermarkt genannt, beruht auf einer nachfrageorientierten Definitionsbasis (Caspar et al. 2002, S. 9). Die Zielgruppe im B2B-Markt besteht aus Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie Organisationen und staatlichen Verwaltungen. Der B2C-Markt oder Konsumgütermarkt bezieht sich auf die Vermarktung und den Vertrieb an den direkten Endverbraucher (Simon 2012, S. 1227; Kreutzer et al. 2015, S. 13). Daraus resultiert eine Differenzierung bzgl. des Kaufverhaltens in den jeweiligen Märkten. Einerseits wird die zu verkaufende Leistung beim B2B-Abnehmer nicht als konsumtiv betrachtet, sondern als investiv und/oder produktiv (Caspar et al. 2002, S. 9). Im B2B-Markt sind die Entscheider in

Organisationen (Buying Center) und meist multipersonal vertreten. Der Kaufentscheid folgt oft nach einem standardisierten, formalisierten Verfahren. Die Teilnehmer im B2B-Markt sind leichter identifizierbar. Dies heißt aber nicht, dass generell alle Unternehmen im B2B-Markt eine hohe Bekanntheit haben (Simon 2012, S. 198 f.; Kreutzer et al. 2015, S. 14). Im B2B-Geschäft werden vier Grundtypen von Märkten unterschieden, die für ein besseres Verständnis in Tab. 14.1 kurz beschrieben werden.

Nebst den erwähnten Grundtypen ist auch die langfristige Geschäftsbeziehung ein typisches Merkmal für den B2B-Markt. Einerseits haben Sachleistungen eine längere Lebensdauer und sind zudem meistens mit begleitenden Dienstleistungen für deren Nutzung beschafft worden, andererseits liegt es auch an der geringen Anzahl von alternativen Anbietern und Nachfragern im jeweiligen Markt (Kreutzer et al. 2015, S. 16). Überdies ist ein Wechsel von einem Angebot zu einer Alternative im B2B-Markt nicht selten auch mit einem großen Aufwand verbunden.

### 14.3.2 Digitale Transformation und industrielle Revolution

Nach Martin (in Lankshear und Knobel 2008, S. 167) ist die digitale Transformation in einem größeren Kontext zu verstehen. Gemäß dem „Level-Modell des digitalen Wissens“ geht es im ersten Schritt darum, digitale Kompetenz aufzubauen. Der zweite Schritt befasst sich mit durchdachten Anwendungen von digitalen Tools, um anschließend im höchsten Level des digitalen Wissens, der digitalen Transformation, anzukommen. Der Kern der digitalen Transformation besteht in der Verschiebung von starren Wertschöpfungsketten zu dynamischen Wertschöpfungsnetzwerken (Roland Berger GmbH 2015a). Die Wertschöpfung erfolgt somit nicht mehr sequenziell anhand der klassischen primären und sekundären Wertschöpfungskette gemäß Porter (2000, S. 86), sondern dynamisch mit ständig kommunizierenden, ortsunabhängigen und flexibel aufeinander reagierenden

**Tab. 14.1** Beschreibung der Grundtypen des B2B-Marktes. (Quelle: eigene Darstellung nach Weis 2012; Caspar et al. 2002, S. 9, 39; Kreutzer et al. 2015, S. 16)

Grundtyp	Beschreibung
Produktgeschäft	Güterherstellung und Vermarktung sind stark standardisiert und in der Masse vorhanden (Dienstwagen, Geschäftsflugreisen, Feuerversicherung etc.)
Anlagengeschäft (Projektgeschäft)	Umfassende Angebote an Hardware und Softwarekomponenten, die erst beim Abnehmer zu Einheiten zusammengeführt werden (Produktionstraßen etc.)
Systemgeschäft	Dienstleistungen und Software bestehend aus einzelnen Funktionen, die zu komplexen Systemen zusammengefasst werden. Enthalten sind auch das Engineering, Projektmanagement, Pre- und Aftersales-Services (Alarmanlagen, Kassensysteme etc.)
Zulieferergeschäft	Regelmäßige Leistungen, die vom Kunden innerhalb einer längerfristigen Geschäftsbeziehung in Anspruch genommen werden (Industrieautomatationen, Wirtschaftsprüfungen etc.)

Einheiten (Voss 2015, S. 65; Roland Berger GmbH 2015a, S. 4; Computerwoche 2015). Digitale Transformation ist daher die durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und Anpassung der traditionellen Unternehmen an neue Gegebenheiten, welche die digitale Ökonomie mit sich bringt (Bounfour 2016, S. 22, 23; Computerwoche 2015; Voss 2015, S. 65). Dadurch entstehen neue Märkte, Geschäftsfelder und Unternehmen (ebd.). Sofern sich die Veränderungen nicht generell etablieren, drohen digitale Disruptoren diese Lücke zu schließen. Dies sind oft Unternehmen, die über die geforderten digitalen Kompetenzen und Geschäftsmodelle verfügen und dabei bestehende Platzhirsche in Bedrängnis bringen oder sogar als Verlierer dastehen lassen (Roland Berger GmbH 2015a, S. 4; Computerwoche 2015). Die digitale Transformation setzt digitale Informations- und Kommunikationstechnologien voraus, um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu steigern, die Geschäftsmodelle kontinuierlich zu verändern und neue Arten von Kundeninteraktionen zu ermöglichen (KPMG 2014, S. 6; Ruoss 2015a). Die Transformation beginnt zuerst mit einer Vision, in welcher der Business-Value und das Kundenerlebnis mit den gegenseitigen Vorteilen zusammentreffen (Altimeter 2014, S. 30, 31; Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 16). Für die Umsetzung der Vision benötigt es Change-Manager und Leadership (Altimeter 2014, S. 30, 31; Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 16; McAfee und Brynjolfsson 2012, S. 66). Als zweites Element braucht es ein Verständnis des digitalen Erlebnisses, welches die Kunden aktuell mit der Unternehmung haben (Altimeter 2014, S. 36, 37; Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 24; Bounfour 2016, S. 44). Das Verständnis kann aber nur mit einem Kultur- und Denkwandel geschaffen werden (Altimeter 2014, S. 36, 37; Bounfour 2016, S. 44; Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 24, 30; McAfee und Brynjolfsson 2012, S. 65). Für die Umsetzung und Begleitung benötigen Unternehmen eine klare Strategie, spezialisierte Teams und Mitarbeitende mit entsprechenden Kompetenzen sowie eine intensive Kommunikation (Altimeter 2014, S. 47; Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 20, 22, 26–28, 32).

Der digitale Transformationsprozess im B2B-Geschäft hat an Wichtigkeit gewonnen und ist in vollem Gange. Mit diesem Prozess wird oft auch der Begriff Industrie 4.0 in Verbindung gebracht (Roland Berger GmbH 2015a, S. 4–6). Davon betroffen sind nebst der Technik insbesondere auch Produkte, Produktions- und Einkaufsprozesse von Unternehmen, die Organisationen und die Menschen darin (Roland Berger GmbH 2015b; Bartsch und Blümelhuber 2015, S. 159; Computerwoche 2015). Gemäß Roland Berger GmbH (2015b) sind im B2B-Geschäft 57 % des Einkaufsprozesses bereits abgeschlossen, wenn die Beschaffungsentscheider erstmals einen Vertriebsmitarbeiter persönlich kontaktieren. Dies hat damit zu tun, dass wie in den USA und in Deutschland, auch in der Schweiz 50 % der Einkaufsverantwortlichen unter 35 Jahre alt sind. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern kann diese Generation von Einkäufern als „Digital Natives“ bezeichnet werden. Sie sind es gewohnt, Güter effizient und komfortabel zu kaufen. Ihr privates Einkaufsverhalten färbt auf den geschäftlichen Einkaufsprozess ab und findet somit immer häufiger digital statt (Möller et al. 2015, S. 70, 71; Roland Berger GmbH 2015b). Das Umfeld der Digitalisierung im Business-Bereich ist gekennzeichnet durch Schnelligkeit

und Agilität (Computerwoche 2015). Die traditionellen Unternehmen tun deshalb gut daran, den Anschluss nicht zu verpassen und die Innovationskraft hoch zu halten (ebd.). Die Hochschule Luzern nennt im Zusammenhang mit der vierten industriellen Revolution weiterhin die Produktinnovation als Ausgangspunkt (Gerberich und Egle 2015, S. 85). Allerdings reichen Produktinnovationen aufgrund der hohen Kundenfokussierung und der Vernetzung als Merkmal alleine nicht mehr aus. Diese werden deshalb durch sieben weitere Felder der Innovation ergänzt – Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Supply Chain, Organisation, Services, Marketing und Vertrieb. Dadurch soll ein spürbarer Mehrwert für den Kunden generiert werden (Gerberich und Egle 2015, S. 85).

In jeder Phase einer industriellen Revolution steht ein zentrales Innovationsgrundbedürfnis. In der ersten Phase waren es die Maschinen, in der zweiten die Elektrizität, in der dritten der Computer und das Internet und in der aktuell vierten Revolution ist es das Vernetzen von Informationen (Möller et al. 2015, S. 14–32; Gerberich und Egle 2015, S. 84). Dadurch wird nicht mehr das Produkt oder die Dienstleistung alleine in den Mittelpunkt gerückt, sondern eine ganzheitliche (System-)Problemlösung für den Kunden (Gerberich und Egle 2015, S. 84; Eggert 2013, S. 17–47). Die traditionellen Unternehmen „vernetzen“ sich durch Kollaborationsproduktivität<sup>1</sup> wie Kooperationen, Akquisitionen, Fusionen und/oder Technologietransfer oder -integration (Automatisierungen) mit IT-Unternehmen oder mit den neuen Möglichkeiten dank des Internets (Voss 2015, S. 65, 66; Roland Berger GmbH 2015c, S. 30). Ein Beispiel ist der Uhrenhersteller TagHeuer, der mit Intel und Google durch Kollaboration eine Smart Watch im Premiumsegment lancierte (Neue Zürcher Zeitung 2015; Voss 2015, S. 70–72). Für die Unternehmen hat diese Revolution und Vernetzung wiederum einschneidende Auswirkungen auf ihr Handeln im Markt. So werden GmbH u. a. neue Vertriebskonzepte verlangt und das After-sales-Marketing wird an Bedeutung gewinnen (Eggert 2012, S. 18–30). Die Studien von Google und Roland Berger GmbH (2015b, S. 4) verdeutlichen, dass traditionelle Firmen durch neue Player unter Druck geraten, die anfangen, mit B2C-Geschäftsmodellen den B2B-Markt aufzumischen (ebd.). Weiter hat eine Studie des Centers for Digital Business der Hochschule für Wirtschaft Zürich den Stellenwert der digitalen Transformation bei Unternehmen in der Schweiz untersucht. 74 % der 463 befragten Personen dieser Unternehmen gaben an, dass die digitale Transformation große bis sehr große Auswirkungen auf die eigene Branche haben wird. Im Jahr 2020 ist für 73 % die digitale Transformation bereits ein kritischer Erfolgsfaktor (Ruoss 2015c, S. 1). Als die damit verbundenen wichtigsten Ziele werden Produkt- und Dienstleistungserweiterungen (Umsatzsteigerung) und Verbesserung des Kundenerlebnisses (Kundenbindung) genannt (Ruoss 2015c, S. 5). Für die Unternehmen gehören Mobile, Security, Big Data, Social Media und Cloud-Rechenzentren zu den wichtigsten Technologien. Ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an,

---

<sup>1</sup>Bestehende Technologien werden zur effizienteren horizontalen Integration über Netzwerke entlang der Wertschöpfung kombiniert sowie Produktionssysteme zur vertikalen Integration einbezogen (Voss 2015, S. 65).

über keine digitale Strategie zu verfügen. Gleichzeitig sehen sie einen Aufholbedarf bei digitalen Kompetenzen der Mitarbeitenden. 56 % sagen von sich, dass sie nicht zu den „digitalen Mastern“, sondern zu den „digitalen Dinosauriern“ gehören, was heißt, dass sowohl das digitale Kundenerlebnis als auch die operationelle Exzellenz kaum ausgeprägt sind (Ruoss 2015c, S. 2–8, 2015b). Bezogen auf das Kundenerlebnis ermöglicht die Digitalisierung ein vertieftes Verständnis der Kundensegmente oder Märkte und infolge dessen, eine gezieltere Kundenansprache mit den für sie optimalen, maßgeschneiderten Leistungen (Ruoss 2015b). Weiter können potenzielle Bestellungen oder Kundenabwanderungen durch Analytik frühzeitig erkannt werden (ebd.). Deshalb halten immer mehr Unternehmen einen exzellenten Vertrieb und Marketing für eine sehr wichtige Voraussetzung, um im B2B-Markt organisch weiter zu wachsen (Roland Berger GmbH 2014, S. 10 ff.). Setzen sie auf eine konsequente kunden- und ergebnisorientierte Geschäftskultur sowie innovative Vertriebsansätze, kann die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden (ebd.). 40 % der befragten Firmen in der Roland-Berger-Studie gaben als Benchmark an, durch entsprechende Kultur- und Vertriebsansätze ein zusätzliches Umsatz- und Gewinnpotenzial von bis zu 10 % erzielen zu können (Roland Berger GmbH 2015b, S. 6, 7). Werden diese Voraussetzungen ignoriert, droht für Firmen die gefährliche Preisabwärtsspirale. Trotz der Omnipräsenz der Themen Digitalisierung und Industrie 4.0 muss erkannt werden, dass die Realität des B2B-Geschäfts diesbzgl. noch in den Kinderschuhen steckt (Roland Berger GmbH 2015b, S. 3).

Die digitale Vernetzung von Menschen mit Maschinen und Maschinen mit Maschinen im B2B-Markt bietet für Branchenakteure künftig große Wachstumspotenziale (Gerberich und Egle 2015, S. 84). Auf der anderen Seite birgt diese Digitalisierung im B2B-Markt auch Risiken und Probleme. So wird je länger, desto mehr die vertrauensvolle, persönliche Beziehung zwischen zwei Handelspartnern dem anonymen Geschäften im World-Wide-Web weichen (IT Magazine 2000). Es wird zukünftig nicht mehr nur alleine um das reine Verkaufen der Produkte und Leistungen gehen, sondern es muss mit umfassenderen Nutzenangeboten und Zusatzdienstleistungen wie beispielsweise Cloud-Plattformen für Maschinenbau-Software, integrierten Dienstleistungspaketen, Übernahmen von Datenmanagement der ganze Produktlebenszyklus proaktiv begleitet werden (Gerberich und Egle 2015, S. 84). Dadurch nehmen Unternehmen das Handeln rund um die digitale Transformation in die eigene Hand und überlassen die existenzielle Bedeutung von Software nicht alleine der IT-Branche (Gerberich und Egle 2015, S. 85). Weiter werden neue Märkte entstehen, in denen nicht mehr einzelne Produkte, sondern ganzheitliche, vernetzte Lösungen angeboten werden (ebd.). Bestehende Grenzen traditioneller Branchen werden aufgebrochen. Autoindustriunternehmen positionieren sich in der Gesundheitsbranche, Telekommunikationsunternehmen halten sich Türen offen für die Auto- oder Uhrenindustrie, die wiederum in der IT-Branche Fuß fasst (ebd.; Handelszeitung 2015). Nebst dieser Verzahnung und Vernetzung der Branchen und Märkte wird für Unternehmen die Einschränkung der Möglichkeiten bei vorhandenen IT-Systemen, fehlende finanzielle Mittel und Know-how bei Führung und Mitarbeitenden sowie unklare Rollen und Zuständigkeiten als weitere Herausforderung genannt (Ruoss 2015c, S. 2–8).

Es braucht dringend Entscheidungen und Unterstützungen durch die Managementebene (Computerwoche 2015; Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 7), denn auf die bevorstehende digitale Transformation und die vierte industrielle Revolution hin müssen die Unternehmen bezogen auf ihre zukünftigen Geschäftsmodelle, Produkte(-innovationen) und Positionierungen entscheiden, ob sie dabei sind oder nicht. Es gibt keine digitale Transformation ohne konkrete Strategie (Institut für Wirtschaftsinformatik HSG 2015, S. 7). Weiter muss zwingend die Verkaufsorganisation betrachtet werden. Es gilt, sich mit der Digitalisierung und deren Vertriebsmöglichkeiten/-kanälen auseinanderzusetzen, respektive zwingend solche zur Verfügung zu stellen (Roland Berger GmbH 2015b). Heute haben Kunden über deutlich mehr Kanäle die Möglichkeit, mit den Unternehmen in Kontakt zu treten (sog. Touchpoints; Ruoss 2015b). Diese komplexe Multichannel-Welt zu vereinheitlichen und damit den Kunden zu jeder Zeit eine in sich stimmige Ansprache zu bieten, ist ebenfalls eine bedeutende Herausforderung für Unternehmen (Ruoss 2015b; Möller et al. 2015, S. 13–33).

### 14.3.3 KMU-Markt Schweiz

Bezüglich der Auswirkungen der Digitalisierung im B2B-Kontext kann der KMU-Bereich in der Schweiz separat betrachtet werden, denn dieser stellt den größten Teil der Unternehmen (BFS 2010). Kleine und mittlere Unternehmen sind für die Schweizer Wirtschaft das Rückgrat (WBF 2016a). Sie haben u. a. auf den Arbeitsmarkt einen stabilisierenden Einfluss. Dies vor allem infolge geringerer Konjunkturanfälligkeit gegenüber größeren Betrieben. Die Probleme liegen vor allem bei der Suche nach hoch qualifizierten Arbeitskräften (Neue Zürcher Zeitung 2008). Als KMU werden generell Unternehmen bezeichnet, die einen der drei folgenden Punkte erfüllen: maximal 250 Mitarbeitende beschäftigen, einen Umsatz bis zu 50 Mio. EUR erwirtschaften oder eine Jahresbilanzsumme von 43 Mio. EUR nicht überschreiten (BFS 2016). Gemessen an den erwähnten Größenkriterien, fallen in der Schweiz 99,8 % der marktwirtschaftlichen Unternehmen unter die Definition KMU. Die restlichen 0,2 % machen die Großunternehmen und andere aus (Credit Suisse 2015, S. 7). Es sind somit die KMU und nicht die Großunternehmen, die in der Schweiz den Großteil der Arbeitskräfte (ca. 80 %) stellen (ebd.; WBF 2015; BFS 2012). Jene Regionen mit einem hohen Anteil an KMU profitieren von der Diversifikation und sind dadurch von Großkonzernen unabhängig (ebd.).

Im Jahr 2013 wurden in der Schweiz mehr als 12.400 Unternehmen gegründet, die überwiegend dem KMU-Sektor zuzurechnen sind. Dies bedeutete gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg um 6 %. Der tertiäre Sektor (Dienstleistungssektor) hat dabei mit rund 83 % den größten Zuwachs erhalten. Am meisten Gründungen fanden in den Kantonen Genf und Zürich statt, am wenigsten im Kanton Tessin. Die fünf gängigsten Rechtsformen bei KMU sind nach Häufigkeit die Einzelfirma, die Aktiengesellschaft (AG), die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die einfache Gesellschaft sowie die Kollektivgesellschaft (Fueglistaller et al. 2011, S. 18, 19). In der KMU-Studie von Credit



Suisse (2014) geben rund ein Zehntel aller an der Umfrage teilnehmenden Industrie-KMU in der Schweiz an, für mindestens ein Kernprodukt globaler Marktführer und stark international exponiert zu sein. Bei den Präzisionsinstrumenten sind es sogar deren 60 %. Diese sog. Hidden Champions sind meistens mittelgroße Unternehmen und generieren rund 65 % ihres Umsatzes mit Exporttätigkeiten (Credit Suisse 2014, S. 24). Bei Hidden Champions handelt es sich um sehr erfolgreiche, mittelgroße Firmen, die in der Öffentlichkeit kaum bekannt sind, aber mit ihren Kernprodukten zu Weltmarktführern gehören. In der Schweiz sind im internationalen Vergleich viele solcher Unternehmen beheimatet (Credit Suisse 2014, S. 24). Auffällig ist, dass die meisten Hidden Champions in der Schweiz sich in Ballungszentren und größeren Städten niedergelassen haben. Dies lässt auf einen erhöhten Bedarf an guter Infrastruktur, aber auch eine stärkere Vernetzung mit anderen Unternehmen schließen (Credit Suisse 2014, S. 9–13).

Schweizer KMU bezeichnen die wachsende Wissensgesellschaft, die Globalisierung, den Wertewandel, den demografischen Wandel sowie die Ressourcenknappheit und den technologischen Fortschritt als die sechs Megatrends (Credit Suisse 2011, S. 5). Wie bereits unter Absatz 14.3.2 erwähnt, ist die digitale Transformation in vollem Gange und Unternehmen sind für eine Umsetzung unterschiedlich gut gerüstet. Nachfolgend wird diesbzgl. nun auf die Situation der KMU in der Schweiz eingegangen. Laut der bei 700 Firmen durchgeführten Studie von Ernst & Young (2016) zeigt sich, dass mittelständische Schweizer Unternehmen bei der Digitalisierung hinterherhinken. Bei mehr als zwei Drittel (73 %) der befragten Unternehmen spielen digitale Technologien eine leichte bis gar keine Rolle (WBF 2016b; Ernst & Young 2016, S. 5). Als Beispiel stellt diesbzgl. die seit Januar 2016 für Unternehmen geltende E-Rechnungspflicht viele KMU vor große Herausforderungen. Dies ist mitunter auf eine in der Vergangenheit geringe Bedeutung der Digitalisierung zurückzuführen (Schweizerische Eidgenossenschaft 2015). Mehr als jedes vierte Unternehmen rechnet damit, dass die digitalen Technologien mittelfristig deutlich an Bedeutung gewinnen werden. Am meisten ausgeprägt ist diese Ansicht in der Life-Science<sup>2</sup>-Branche. Dort gehen sogar 40 % von dieser Annahme aus, während es im Handel lediglich 19 % sind. Der größte Nutzen für mittelständische Unternehmen liegt bei sieben von zehn Firmen in effizienteren Abläufen und der Verbesserung der Kundenbeziehungen (Ernst & Young 2016, S. 3–7). Mögliche Hinderungsgründe für Investitionen in die Digitalisierung liegen vor allem bei fehlenden Ressourcen – finanzielle, personelle und fachliche (Ernst & Young 2016, S. 6). Ernst & Young (2016) hebt in ihrer Studie die Verwaltungen hervor, da diese kaum einen Nutzen in digitalen Technologien sehen, jedoch großes Potenzial bzgl. Optimierungen der administrativen Abläufe hätten (WBF 2016b). Eine Gefahr für aktuelle Geschäftsmodelle von KMU stellen die rasant wachsenden Online-Marktplätze oder B2B-Portale dar (z. B. Galaxus von Migros oder Siroop von Swisscom und Coop). Für KMU sind in der Regel der Aufbau einer eigenen

---

<sup>2</sup>Fachgebiete der Naturwissenschaften, Medizin und Technologie (FHNW 2016).



B2B-Lösung und die Anbindung einer kompletten Lieferantenkette per E-Commerce zu aufwendig und zu teuer. Diese Lücke für Auftragsabwicklungen von Onlinegeschäften schließen bestimmte Anbieter durch spezialisierte Marktplätze oder Portale. Dadurch sichern sie sich große Potenziale im B2B-Markt (IT Magazine 2000). Deshalb ist es nicht erstaunlich, dass zwischen den Jahren 2009 bis 2014 viele KMU in die IT-Infrastruktur investierten, insbesondere infolge des wachsenden Onlinehandels (Credit Suisse 2015). Im Jahr 2015 wurden rund 63,5 % der jährlichen Ausgaben im ICT-B2B-Markt durch KMU getätigt (Netzwoche 2015). Dies entspricht einem Total von knapp 10,8 Mrd. Franken. KMU reagieren bezogen auf das Ausgabeverhalten rascher und pragmatischer auf wirtschaftliche Veränderungen als die großen Marktplayer (ebd.).

---

## 14.4 Vertrieb von B2B-Lösungen

### 14.4.1 Charakteristika des B2B-Vertriebs

Dem Vertrieb wird im Marketing-Mix neben der Produkt-, Preis- oder Kommunikationspolitik eine besondere Bedeutung beigemessen (Meffert et al. 2008, S. 597 ff.; Belz und Weibel in Backhaus und Voeth 2015, S. 437). Durch seine Nähe zum Markt verfügt der Vertrieb über wichtige Detailinformationen, was gerade im B2B-Umfeld entscheidende Wettbewerbsvorteile mit sich bringen kann (Dannenberg und Zupancic 2008, S. 418; Belz und Weibel in Backhaus und Voeth 2015, S. 437). Die Nachfrageseite besteht im B2B-Vertrieb generell aus Unternehmen oder staatlichen Einrichtungen, wobei es jeweils keine Rolle spielt, ob die Institution als Zwischenhändler auftritt oder die Lösungen selber verwertet (Sieck und Goldmann 2014; Werani et al. 2006, S. 8). Es geht somit um Geschäftsbeziehungen zwischen Organisationen, wobei die nachfragende Institution selbst Anbieter auf einem Absatzmarkt ist (Kleinaltenkamp und Rudolph in Kleinaltenkamp und Plinke 2000, S. 285; Werani et al. 2006). Die Nachfrage in B2B-Märkten ist folglich abgeleitet, was bedeutet, dass Vertriebsprozesse möglichst mehrstufig auszurichten sind. Dies kann durch eine indirekte Stimulierung der Nachfrage durch gezielte Ansprache der Endnutzer erfolgen (sog. Pull-Strategie) oder durch direktes Vermarkten der Leistung bei jeweiligen produzierenden Institutionen (sog. Push-Strategie; Classen 2016, S. 27). Da das Kaufverhalten in B2B-Märkten stark formalisiert ist, durchläuft es meist mehrere Phasen und wird durch Kollektiventscheidungen oder externe Ereignisse (z. B. politische oder wirtschaftliche Entwicklungen) beeinflusst. Damit unterscheidet sich das Marktverhalten maßgeblich von demjenigen in B2C-Märkten (Johnston und Lewin 1996, S. 1; Meffert et al. 2008, S. 140, 141). Vorgänge innerhalb der Vertriebsprozesse werden stark von der Nachfrageseite beeinflusst und durch Anreiz- oder Sanktionsmechanismen bei Einkäufern gesteuert (Meffert et al. 2008, S. 140, 141). Da Unternehmen in B2B-Märkten vermehrt ihre Beschaffungsstrukturen vereinfachen und die Anzahl der Lieferanten reduzieren, steigt der Konkurrenzdruck auf der Angebotsseite und letztlich auch die Verhandlungsmacht des Einkaufs (Sieck und Goldmann 2014, S. 1).

### 14.4.2 Implikationen der Digitalisierung

Für den Vertrieb gehört Digitalisierung nebst Talentmanagement oder Kundeninteraktionen heute zu den wichtigsten strategischen Themen (Schmitz und Wieseke 2015). In diesem Zusammenhang können sämtliche Instrumente betrachtet werden, welche die Vertriebstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen. Dies beinhaltet Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle von Vertriebsaktivitäten (Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 6). Richtig eingesetzt, kann Digitalisierung dem Vertrieb dabei helfen, die Kundengewinnung und -bindung zu verbessern, wie auch erfolgreicher bei Up- und Cross-Selling-Maßnahmen zu werden (Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 6). Durch die Unterstützung der Digitalisierung können Kundeninteraktionen intuitiver und fortschrittlicher ausgestaltet werden (Sieck und Goldmann 2014, S. 3), was wiederum dazu führt, dass Abschlüsse pro Kontakt erhöht und Beratungszeiten minimiert werden können (Roland Berger GmbH 2015b, S. 7). Die Erfolgsaussichten von After-Sales-Maßnahmen können durch systemgestützte Auswertungen von Daten und den Einbezug von Mail-Support, Fernwartssysteme oder Cloud-Anbindungen kostengünstiger erhöht werden (Capgemini 2014, S. 11; Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 12). Durch die Digitalisierung von Vertriebswegen und die Schaffung von zusätzlichen Verkaufspunkten (z. B. über Tablets oder Smartphones) kann die Vertriebsreichweite des eigenen Angebots schnell und ohne größere Investitionen erhöht werden (Niehaus und Emrich in Binckebanck 2013, S. 257; Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 12). Ein Vertriebsweg, welcher in diesem Zusammenhang im B2B-Umfeld zusehends an Bedeutung gewinnt, ist E-Commerce. Dieser elektronische Handel, welcher auch als Internet- oder Onlinehandel bezeichnet wird, verbindet Einkäufer und Verkäuferseite direkt, sodass Transaktionen einfach mittels elektronischer Datenübermittlung durchgeführt werden können (Ali 2000). In B2C-Märkten haben sich solche Absatzkanäle längst etabliert und beginnen nun auch auf das B2B-Umfeld abzufärben (ibi Research 2015). Bereits im Jahr 2013 erzielten B2B-Händler in Deutschland durchschnittlich 34 % ihres Umsatzes über Onlinekanäle. In den USA lag dieser Wert sogar schon bei 42 %. Dennoch wird dem Vertrieb über Onlinekanäle weiterhin ein großes Wachstumspotenzial vorausgesagt (IT Magazine 2000). Es wird angenommen, dass in den nächsten Jahren Unternehmen rund die Hälfte ihrer B2B-Bestellaufträge online tätigen werden (Facilityworld 2015). Als Gründe werden mitunter stark tiefere administrative Kosten bei der Auftragsabwicklung, eine höhere Effizienz durch straffere Prozesse, ein erhöhter durchschnittlicher Warenkorb, sowie eine Steigerung des Unternehmensergebnisses genannt (IT Magazine 2000; Facilityworld 2015). Ebenfalls ergeben sich durch die Digitalisierung weitreichende Veränderungen innerhalb von Verkaufs- und Beschaffungsaktivitäten, da Investitionen in digitale Lösungen im B2B-Markt meist einen langfristigen Charakter haben und zu extremen Formen der Vernetzung zwischen Lieferanten und Abnehmern führen (Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 6; Kleinaltenkamp et al. in Kleinaltenkamp 2011, S. 20, 21). Es entstehen für den Vertrieb jedoch auch neue Herausforderungen. Digitale Technologien können auf Kundenseite für umfangreichere Produktrecherchen genutzt werden. Es entsteht ein erleichterter Zugang zu Wissen, Alternativangeboten- oder Lieferanten. Diese gestiegene Transparenz führt dazu, dass

Unternehmen auf der Nachfrageseite mehr Druck auf den Vertrieb ausüben können (Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 9, 17). Jede neue Technologie führt auch dazu, dass sich die Mächteverhältnisse im Vertrieb in Richtung Kunden verschieben können und die Informationsdichte für den Verkauf steigt (Trilling in Binckebanck und Elste 2016, S. 139, 140). Gleichzeitig sieht sich der Vertrieb mit immer schneller aufkommenden und komplexeren Angeboten konfrontiert (Sieck und Goldmann 2014, S. 4). Da beim Vertrieb von digitalen Leistungen praktisch jeder Kauf einem Erstkauf gleichkommt, müssen Vertriebsmitarbeiter zusätzlich mit einem Vertrauensproblem auf Kundenseite umgehen können (Peters 2010, S. 3–6). Zudem scheint gerade im KMU-Umfeld der Bedarf nach digitalen Leistungen noch eher gering zu sein. Ein solches Bedürfnis zu erzeugen ist letztlich auch eine nicht zu unterschätzende Aufgabe des Vertriebs. Dies gelingt nicht, ohne auf Ebene der Unternehmens- und Vertriebskultur anzusetzen und eine technologische Affinität für neue Themen im Unternehmen zu verankern. Eine permanente und von Vertriebsführungskräften strategisch vorgegebene Lernkultur hilft diesbzgl., die Akzeptanz und Bereitschaft von digitalen Unterstützungen zu fördern und dadurch auch den Absatz digitaler Lösungen zu stimulieren. (Elste in Binckebanck und Elste 2016, S. 21; Haas in Binckebanck 2013, S. 314; Binckebanck in Binckebanck und Elste 2016, S. 540, 541).

---

## 14.5 Empirische Erhebung

### 14.5.1 Vorgehen und methodische Aspekte

Um die Herausforderungen und Handlungsoptionen für den Vertrieb in B2B-Märkten in Zeiten der Digitalisierung zu untersuchen, arbeiteten die Autoren mit den Unternehmen Swisscom (Schweiz) AG und Schweizerische Post AG zusammen. Beide Unternehmen sind in ihren Märkten (Telekommunikation bzw. Kommunikation, Logistik, Finanzdienstleistungen oder Personenverkehr) Marktführer und vertreiben digitale Lösungen an KMU-Kunden. Beide Gesellschaften sind in ihren Kerngeschäften stark von der Digitalisierung betroffen und haben das Thema in der Vision oder Unternehmensstrategie verankert.

Das Forschungsdesign orientiert sich beim Aufbau größtenteils an der Case-Study-Methode nach Yin (2014) sowie Pryzborski und Wohlrab-Sahr (Yin 2014, S. 117–131). Diesem Design als unverzichtbaren ersten Schritt vorausgegangen ist die Literaturrecherche, mit Fokus auf die Themen und Fragestellungen rund um die Digitalisierung und dem Vertrieb (Yin 2014, S. 3). Eine Theorieentwicklung gemäß Case Study hat drei grundlegende Bedingungen zu erfüllen (Yin 2014, S. 2–9):

- Die Forschungsfragen beziehen sich vor allem auf „Wie-“ oder „Wieso-/Warum-Fragen“.
- Der Fokus der Untersuchung liegt auf einem gegenwärtigen, beobachtbaren und gesellschaftlichen Phänomen (Forschungsgegenstand).
- Die Forschenden haben eine begrenzte Kontroll- bzw. Einflussmöglichkeit auf das untersuchte gesellschaftliche Phänomen.

Der definierte Untersuchungsgegenstand behandelt mit der zunehmenden Bedeutung digitaler Leistungen und deren Vertrieb im KMU-Markt, ein aktuelles und komplexes soziales Phänomen. Um das Phänomen zu erfassen, werden Organisations- und Vorgehensprozesse im Vertrieb von digitalen Leistungen bei zwei bedeutenden Schweizer Unternehmen untersucht. Dabei liegen der Untersuchung, wie für eine Case Study üblich, mehrere Informationsquellen zugrunde. Um einen wissenschaftlichen Mehrwert für die Forschung zu erbringen, wird zudem die Methode der Triangulation eingesetzt. Die Designqualität erfolgte anhand der Kriterien Validität konstruieren, interne und externe Validität prüfen und Verlässlichkeit (Reliabilität) sicherstellen (Yin 2014, S. 45 ff.). Über die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Vertrieb und die Vertriebsmodelle ist im B2C-Bereich viel bekannt. Anders als im B2C-Markt hat der B2B-Markt und somit auch der Vertrieb den digitalen Wandel größtenteils noch vor sich. In diesem Gebiet ist weniger Transparenz vorhanden, insbesondere beim KMU-Markt Schweiz. Nachfolgend werden die Handlungsfelder für einen erfolgreichen Vertrieb von digitalen Leistungen im Schweizer KMU-Markt empirisch untersucht. Anhand einer Case Study bei zwei renommierten Schweizer Großunternehmen sollen dabei die Rahmenbedingungen und Herausforderungen für den Vertrieb identifiziert und mögliche Handlungsoptionen abgeleitet werden.

Da die Autoren ein großes Interesse an Erfahrungswerten der Experten haben, erfolgt die Datenerhebung qualitativ. Aus Sicht des Forscherteams kann dieses Expertenwissen nicht einfach über standardisierte Fragebögen abgeschöpft werden (Pryzborski und Wohlrab-Sahr in Baur und Blasius 2014, S. 122). Eine qualitative Befragung soll das Verständnis erhöhen, wie der Vertriebsprozess im B2B-Markt mit Fokus KMU funktioniert. Die Autoren sind der Überzeugung, dass ein geringer Digitalisierungsgrad bei KMU mitunter auf ganz spezifische Verhaltensmuster dieses Segments zurückzuführen ist. Der Hauptteil der Primärforschung besteht aus einer qualitativen Datensammlung durch leitfadengestützte Interviews (Helfferich in Baur und Blasius 2014, S. 559 ff.). Dadurch wird gewährleistet, dass die relevanten Forschungsfragen und Themen während der Interviews behandelt werden und gezielte Daten für die spätere Analyse vorliegen. Die Experteninterviews (Dauer je Interview rund 60 min) stellen eine der wichtigsten Quellen für Erkenntnisse bei Case Studies dar (Yin 2014, S. 110). Deshalb besteht der Hauptteil der Case Study aus Einzelinterviews mit 16 Vertriebsexperten aus den beiden Unternehmen Post und Swisscom. Durch die Auswahl von je 8 Vertriebsexperten aus beiden Unternehmen soll ein gleichmäßiger Zugang zu Wissen und Erfahrungen dieser Organisationen erschlossen werden. Dadurch, dass die Vertriebsexperten teilweise unterschiedliche Funktionen einnehmen, erhoffen sich die Autoren verschiedene Ansichten des Forschungsgegenstands integrieren zu können und die Ergebnisse so breiter abzustützen. Den Interviewpartnern werden sowohl strukturierte Fragen (Hauptteil) als auch zwei offene, unstrukturierte Fragen gestellt (Yin 2014, S. 121). Dadurch sollen aus Sicht der Autoren auf einfache Art die Aussagen der Experten während des Interviews wiederholt und somit auch validiert werden können. Eine große Stärke von Case Studies ist, dass sie im Gegensatz zu rein quantitativen Umfragen, um mehrere Datenquellen und Aussagen erweitert werden, welche wiederum miteinander kombiniert und/oder

verglichen werden können (Yin 2014, S. 119, 121). In der vorliegenden Analyse werden deshalb mehrere Datenquellen und zwei Forschende für die Untersuchung beigezogen (Flick in Baur und Blasius 2012, S. 418). Denzin (1970) unterscheidet hierbei vier Formen, von denen drei hier angewendet werden. Diese sind die Investigator Triangulation (Einsatz mehrerer Forschenden), die Data Triangulation (Kombination von Daten mit verschiedenen Quellen und Ursprungszeitpunkten bei verschiedenen Personen sowie Unternehmen), sowie die methodologische Triangulation (Kombination verschiedener Zugänge innerhalb einer gewählten Methode) (ebd.; Yin 2014, S. 120–121). Letztere wurde durch die bewusste Erzählaufforderung zu Beginn der Experteninterviews sichergestellt und sollte die subjektive Wahrnehmung der Experten beleuchten. Weiter wurden sowohl gestützte als auch offene, ungestützte Frageformen verwendet. Dadurch können die Aussagen reflektiert werden und die zusammengefassten Erkenntnisse weisen eine höhere Validität auf (Yin 2014, S. 121). Die Analyse und Auswertung erfolgt mit dem Softwareprogramm Atlas.ti, welches sich insbesondere für qualitative Datenanalysen eignet (Yin 2014, S. 136). Die Daten, respektive spezifische Textpassagen der transkribierten Interviews werden anhand von vordefinierten Codes strukturiert, geordnet und nach Mustern gruppiert sowie analysiert (Yin 2014, S. 143; Kelle und Kluge 1999). Die Codierung erfolgte strukturiert nach der induktiven Methodologie, d. h. Einzelaussagen werden verallgemeinert. Die transkribierten Interviews sind als RTF-Fließtext verfügbar und wurden mittels structural code sequenziell aufgebrochen. Dies ermöglichte den Autoren, die Aussagen aus den 16 Interviews einer jeweiligen Forschungsfrage und damit einem Thema zuzuordnen (Saldaña 2012). Schlussendlich erfolgt die Datenauswertung mit dem Query-Tool, welches ein Bestandteil von Atlas.ti ist. Das Query-Tool operiert u. a. mit den Booleschen Operatoren (OR, XOR, AND und NOT) und die jeweiligen Familien (Forschungsfragen) und Codes können dadurch in einem separaten Dokument je nach Filtereinstellung zusammengezogen werden.

Dem Fragebogendesign liegt die allgemeine Vorgehensweise nach Yin (2014, S. 136) zugrunde, wonach dieses aus den theoretischen Aussagen abgeleitet wird. Es geht somit darum, die mentale Linie (psychologische, emotionale Ansichten) und nicht nur die verbale Linie zu untersuchen (Yin 2014, S. 91). Mit der oben erwähnten Fragetechnik werden die interviewten Personen animiert, operative Verbindungen über die Zeit herzustellen und zu erklären und nicht nur bloße Frequenzen oder Häufigkeiten zu nennen (Yin 2014, S. 10). Weiter ähnelt die Struktur des Interviewleitfadens eher einer besser geführten Konversation als einem streng strukturierten Interview, wie es die klassische qualitative Forschung kennt (Yin 2014, S. 110; Helfferich in Baur und Blasius 2012, S. 559 ff.).

Aufgrund der definierten Case Study liegt der Fokus bei Vertriebsexperten aus den beiden Unternehmen Swisscom und Post. Dabei wurde darauf geachtet, dass diese in unterschiedlichen Funktionen und deutschsprachigen Regionen tätig sind. Gleichzeitig mussten die Interviewpartner über Erfahrungen im Umgang mit dem KMU-Markt verfügen. Tab. 14.2 zeigt die für die Interviews gewonnenen Expertinnen und Experten mit den dazugehörigen Funktionen.

**Tab. 14.2** Interviewte Vertriebsexpertinnen und Vertriebsexperten. (Quelle: Eigene Darstellung)

Firma	Bereich	Funktion
Post	PostMail	Leitung KAM Bern
Post	PostMail	Leitung KAM Mittelland
Post	Swiss Post Solutions	Leitung Mailroom Central
Post	Swiss Post Solutions	Strategic Account Management Central/West
Post	PostLogistics	Leitung KAM Mittelland und Zentralschweiz
Post	Fachführung Verkauf	Leitung
Post	Poststellen und Verkauf	Leitung MidMarket
Post	Poststellen und Verkauf	Leitung Verkaufsgebiet Bern
Swisscom	Sales and Services SME Distribution	Gebietsmanager KMU Central
Swisscom	Sales and Services SME Distribution	Leitung Account Consulting KMU East
Swisscom	Sales and Services Partner Management	Leitung Partner Sales Management
Swisscom	Sales and Services SME Distribution	ICT Sales
Swisscom	Sales and Services SME Distribution	Gebietsmanager KMU Central
Swisscom	Sales and Services SME Distribution	Gebietsmanager KMU East
Swisscom	Sales and Services Partner Management	Partner Sales
Swisscom	Sales and Services SME Distribution	Gebietsmanager KMU East

Die Expertinnen und Experten setzen sich aus operativen und strategischen Bereichen, aus Gebietsmanagern und Branchenmanagern sowie aus dem Großkunden und KMU-Geschäft zusammen. Ebenfalls ist der digitale Transformationsprozess in den einzelnen Unternehmen und Bereichen unterschiedlich fortgeschritten. Dies alles trägt zu einer möglichst diversifizierten Betrachtungsweise bei. Insgesamt sind 16 Interviews, davon eines mit einer Frau und 15 mit Männern, durchgeführt und transkribiert worden. Die Interviews fanden allesamt im Monat April 2016 statt.

### 14.5.2 Digitalisierungsverständnis

Wie bereits erwähnt, wird der Begriff Digitalisierung nicht einheitlich definiert und lässt somit Interpretationsspielraum zu. Nachfolgend wird dargelegt, wie die Digitalisierung unternehmensintern sowie -extern durch die Vertriebsexperten interpretiert wird.

Digitalisierung wird als sehr breites Themengebiet verstanden. Eine generelle Definition wird zum heutigen Zeitpunkt als schwierig erachtet. Die befragten Experten sind sich einig, dass die Digitalisierung alle betrifft, sowohl intern als auch extern. Sie ist eine neue „Revolution“, die alles auf den Kopf stellt, wie es schon früher einmal der Taylorismus tat. Es ist allerdings nicht einfach eine Ablösung von A durch B, sondern das ganze Denken, Verhalten und Arbeiten wird neu entstehen. Das Nutzen von sämtlichen



Verhaltensdaten der Kunden und Mitarbeitenden auf allen digitalen Plattformen zwecks Potenzialerkennung wird ein Schlüssel zum Erfolg werden, denn die Kunden und deren Bedürfnisse können nicht nur an den klassischen Touchpoints eruiert werden. Die Organisation und somit auch der Vertrieb müssen fit gemacht werden, d. h. das Aneignen von neuen Kompetenzen wie Lösungsconsulting, IT-Themen, Schnittstellen etc. ist erforderlich. Ein engeres Verzahnen beim Zusammenarbeiten von Marketing und Verkauf mit Bezug auf die Abteilungen, aber auch ein engeres Verzahnen von Systemen/Schnittstellen und ein Zur-Verfügung-Stellen von neuen digitalen Arbeitsmitteln wird unvermeidbar sein. Von der Digitalisierung ist aber nicht nur die Organisation betroffen, welche den Rahmen schafft und die Hilfsmittel zur Verfügung stellt, sondern es sind auch die Mitarbeitenden tangiert, die diese Möglichkeiten nutzen sollen, respektive müssen: „Digitalisierung ist in diesem Sinne eine Notwendigkeit, ein existierendes Business in ein elektronisches oder digitalisiertes Business umzusetzen“. Ein interner digitaler Wandel, der aktuell bei den Unternehmen abläuft, besteht darin, mit neuen Arbeitsformen und Arbeitsmodellen das orts- und zeitunabhängige Arbeiten zu ermöglichen. Es spiegelt den Wandel von physisch starren hin zu digital dynamischen und integrierten Prozessen wider. Digitalisierung betrifft sämtliche Bandbreiten der Wertschöpfungskette, eliminiert Medienbrüche und ist somit fundamental für das Überleben jedes Unternehmens. Prozesse können optimiert und dadurch kostengünstiger und schneller abgewickelt werden. Dies ist nicht nur ein Ziel der externen Kunden, sondern auch ein unternehmensinternes. Weiter wird der Kommunikationsfluss als das A und O der Digitalisierung bezeichnet, denn wenn sich die Prozesse ändern, ändert sich meistens auch das Kommunikationsverhalten. Die Interaktionen und die Informationsflüsse werden digital, immer und überall verfügbar und lassen sich nicht mehr auf klassische Bürozeiten eingrenzen. Der Vertrieb wird sich vom klassischen Produktanbieterverständnis verabschieden und sich zum Lösungsanbieter wandeln – „Value Selling“ wird hier als kennzeichnendes Schlagwort genannt. Die Lösungen werden unaufhaltbar immer digitaler.

Auch die Unternehmen am Markt weisen in Bezug auf die Digitalisierung und digitale Produkte/Services unterschiedliche Entwicklungsstadien und Wahrnehmungen auf. Die einen haben für ihre Einsatzpläne noch eine Wandtafel an der Wand, für andere ist ein ISDN-Telefonanschluss bereits eine digitale Revolution und wieder andere lagern ihre ganze IT-Infrastruktur in eine externe Cloud aus. Die Unternehmen haben aber eines bereits heute gemeinsam: die Ansprüche an eine hohe Flexibilität, bei der die Services und Produkte jederzeit zur Verfügung stehen. Dies wird insofern noch mehr an Bedeutung gewinnen, weil Kunden je länger, desto mehr Dienstleistungen fremdbeziehen und nicht mehr selber hosten (z. B. Cloud-Lösungen). Daher werden am Markt immer noch mehr digitale Produkte verlangt werden. Digitalisierung ist gemäß den befragten Experten zu vergleichen mit einem Wettrennen. Die Schnelligkeit der Anbieter ist entscheidend für den Erfolg. Daraus lässt sich ableiten, dass zukünftig Unternehmen mit einer Follower- oder Me-too-Marketingstrategie gegenüber jenen mit einer First-Mover-Strategie ins Hintertreffen geraten könnten. Auch im marktbezogenen Kontext ist der Kommunikationsfluss der Lebensnerv jeder Unternehmung. Die Unternehmen sind



einem großen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Es gibt bestehende, branchenfremde oder internationale Mitbewerber, die große Substitutionsgefahren durch digitale Geschäftsmodelle bringen, einzelne Prozesselemente oder sogar ganze Wertschöpfungsketten von anderen Unternehmen übernehmen. Mit der Digitalisierung werden die Grenzen aufgehoben und die Globalisierung stark gefördert. Diese Strukturveränderung der Märkte ist aus Sicht der Befragten eine gesamtschweizerische Herausforderung. Andererseits können dank der digitalen Technologien auch Kostenvorteile erzielt und dadurch der Standort Schweiz attraktiv gehalten werden. Auf Stufe Government müssen sich die rechtlichen Themen immer mehr von analogen Grundsätzen hin zu digitalen Regelungen transferieren, sonst werden Unternehmen in ihrer Innovation und Transformation behindert. Marktbezogen bezieht sich das Thema Digitalisierung auch auf Prozessoptimierungen. Damit verbunden sind insbesondere Kostenreduktionen, Eliminierung von Medienbrüchen und Gewinnung von Geschwindigkeit und Flexibilität. Die Digitalisierung respektive digitalen Produkte haben gemäß den Experten vorwiegend ein Ziel: Es dem Kunden einfacher machen als heute. Der Markt und insbesondere die größeren Kunden haben die Erwartung, dass eine Swisscom und die Post in diesen Themen fortschrittlich unterwegs sind. Bei den kleineren Kunden ist diese Erwartung aktuell noch weniger ausgeprägt. Dies wird sich in den kommenden Jahren aber vermutlich noch stark wandeln. Im B2B-Massenmarkt wird die Digitalisierung noch einen Effizienzboost „non plus ultra erleben“. Digitalisierung hatte bis dato ihren Ursprung im Privatumfeld, sprich im B2C-Bereich, und dieses Verlangen nach Einfachheit wird sich nun immer mehr auch auf den B2B-Bereich übertragen. Digitale Produkte werden voraussichtlich nicht länger nur von größeren Kunden finanzierbar sein, sondern auch für kleinere erschwinglich werden. Digitalisierung ist ferner das, was aufgrund von Veränderungen des technologisch Machbaren auf Unternehmen einwirkt. Nachfolgende Abb. 14.1 zeigt die unternehmensintern sowie marktbezogen empfundene Digitalisierung anhand einer Landkarte.

### 14.5.3 Rahmenbedingungen für den Vertrieb

Grundsätzlich können sich die Vertriebsexperten gut mit der digitalen Strategie der untersuchten Unternehmen identifizieren. Eine fehlende Identifikation würde gemäß den erfolgten Aussagen die tägliche Arbeit im Vertrieb verunmöglichen. Workshops, kontinuierliche Top-Down-Kommunikationsmaßnahmen sowie der Einsatz von geeigneten (digitalen) Arbeitsmitteln sind demnach für ein gemeinsames Verständnis und die Identifikation mit der Strategie wichtig. Es wird jedoch auch darauf aufmerksam gemacht, dass das Thema Digitalisierung noch nicht durchgehend verankert, bzw. nicht auf alle Organisations- oder Vertriebseinheiten heruntergebrochen wurde. In diesem Zusammenhang wird auch das Thema Leadership genannt. So vertreten einige Vertriebsexperten die Meinung, dass Führungspersonen durch die Digitalisierung eine noch aktivere Rolle einnehmen müssten. Die untersuchten Unternehmen werden von den Vertriebsmitarbeitenden zwar im Kerngeschäft als digital fit bezeichnet, allerdings scheinen

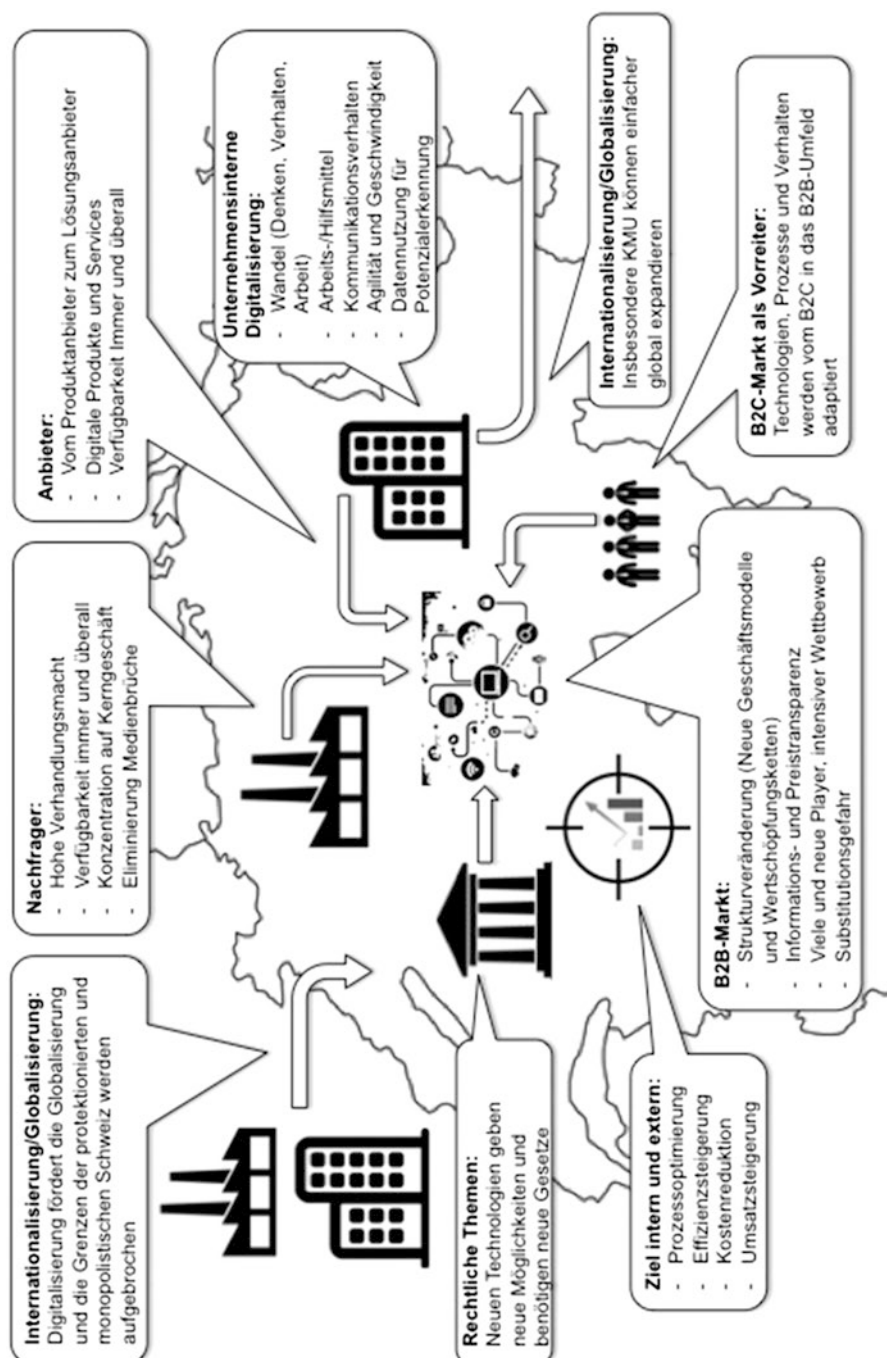


Abb. 14.1 Digitalisierung CH

gewisse interne Prozesse oder die Unternehmenshistorie für eine bedingungslose Digitalisierungsstrategie teils noch hinderlich zu sein. Gerade als aktueller oder ehemaliger Staatsbetrieb seien die Unternehmen gezwungen, digital nicht fitte Kunden mitzunehmen oder Legacy-Aspekte zu beachten. Diesen Nachteil scheinen Unternehmen wie Google, Microsoft oder kleine Startups weniger zu haben. Über das Kerngeschäft hinaus wird der Digitalisierungsgrad der Unternehmen von den Vertriebsexperten weniger gut beurteilt. Hier wird auf ein fehlendes Verständnis der Digitalisierung als Ganzes und damit ein Nichterkennen von neuen Möglichkeiten und Geschäftsmodellen aufmerksam gemacht. Human Resource Management (HRM) nimmt unternehmensintern durch den Einsatz digitaler Tools für Rekrutierungsprozesse, Arbeitsverträge, Spesenabrechnungen o. ä. in der allgemeinen Wahrnehmung eine Vorreiterrolle ein. Hingegen wird dies aus Sicht der Vertriebsexperten seitens HRM gegenüber dem Vertrieb und nach außen noch zu wenig gemacht. Die meisten Vertriebsexperten haben heute kaum Berührungspunkte zum HRM, obwohl von Letzterem aufgrund des hohen Altersdurchschnitts im Vertrieb teilweise eine aktivere Einflussnahme gewünscht wird. Die Vertriebsexperten scheinen sowohl von intern wie auch extern mit der Digitalisierung konfrontiert zu werden. Intern müssen sie sich vor allem mit neuen Lösungen oder Kommunikationsmitteln auseinandersetzen, oder sie werden mehr gefordert, sich aktiv an der Entwicklung neuer digitaler Angebote durch Feedback oder Pilotkundenakquise zu beteiligen. Doch auch von extern entsteht ein gewisses Spannungsfeld, da Digitalisierung ein Thema zu sein scheint, welches Geschäftskunden aktuell beschäftigt, bei dem aber noch ein großer Erklärungsbedarf bestehe. Die Interviewpartner bestätigen, dass es durch die Digitalisierung vermehrt zu einer Vernetzung von Wertschöpfungsketten kommt und KMU-Kunden dadurch mit verschiedenen Angebotspackages sehr stark an das jeweilige Unternehmen gebunden werden können bzw. ein rascher und problemloser Wechsel erschwert wird. Nicht zuletzt deshalb übernehmen Vertriebsmitarbeitende heute eine größer Verantwortung, da das Kundenunternehmen stark auf die eigene Wertschöpfungskette angewiesen ist. Bei der internen Zusammenarbeit im Vertrieb führt der Einsatz von digitalen Hilfsmitteln und Tools zwar häufig zu einem Zeitgewinn, allerdings entsteht dadurch auch eine zunehmende Anonymisierung oder Fehleranfälligkeit. Überdies wird auf den Generationenunterschied bei den Vertriebsmitarbeitenden hingewiesen. Gerade jüngere Arbeitskräfte scheinen mit dem Thema Digitalisierung und einer permanenten Lernkultur häufig besser umgehen zu können, wodurch letztlich ein kultureller Graben entsteht. Digitalisierung bedeutet für manche Vertriebsmitarbeitende nämlich auch eine gewisse Angst um die Arbeitsplatzsicherheit. Die Interviews legen nahe, dass es im Rahmen der Digitalisierung auch für den Vertrieb zu strukturellen Anpassungen kommen muss, und dass sich das Marktbearbeitungsmodell ändern wird. So wird ein engeres Zusammenarbeiten zwischen Produktmanagement, Marketing und Vertrieb als eine Grundvoraussetzung für den Vertriebserfolg betrachtet. Die künftigen Herausforderungen des Vertriebs dürften gemäß den Experten vor allem beim Wissens- und Kompetenzaufbau liegen. Dabei gelte es, das Know-how so zu vertiefen, dass ganze Ökosysteme von Kunden besser analysiert und dadurch Marktopportunitäten erkannt werden können. Da bei digitalen Lösungen häufig

intensivere und anspruchsvollere Verkaufsgespräche mit Kunden nötig werden, ist auch die Dialogkompetenz weg von einer reinen Produktfokussierung hin zu einer ganzheitlichen Unternehmens- oder Prozessberatung zu entwickeln. Viele Vertriebsmitarbeitende seien heute aber noch zu stark in der Rolle des reinen Produktverkäufers gefangen. Weiteres Optimierungspotenzial besteht beim Vertrieb bei der Durchgängigkeit von Online-Kanälen und dem physischen Vertrieb. So müssen on- und offline Kundenopportunitäten oder -informationen noch rascher an die korrekten Stellen weitergeleitet werden können.

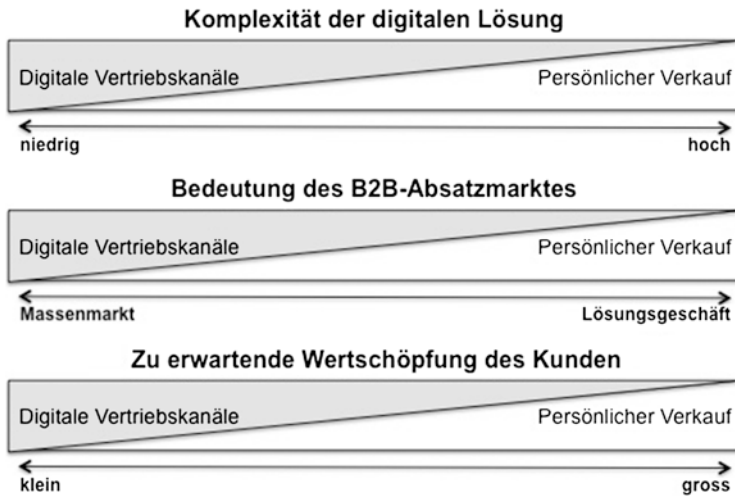
#### **14.5.4 Ausgestaltung des Vertriebs**

Untersucht wurden ebenfalls die Implikationen der Digitalisierung auf die Ausgestaltung des Vertriebs, da aktuell noch wenig darüber bekannt ist, ob der Vertrieb digitaler Lösungen direkt oder indirekt zu erfolgen hat. Gemäß den geführten Interviews muss dies produktspezifisch betrachtet werden. Angebote, die relativ einfach und verständlich sind, können sehr gut über einen direkten Absatzkanal (z. B. online oder auch cloudbasiert) vertrieben werden. Solche Vertriebswege haben in Zeiten der Digitalisierung den Vorteil, dass eine enge Beziehung zum Kunden bestehen bleibt und Bedürfnisse, bzw. auch Opportunitäten rascher erkannt werden können. Zudem scheint sich der direkte Weg gerade bei neuen digitalen Lösungen zu empfehlen, da die Marke der Unternehmung bei Bedarf in den Vordergrund gerückt werden kann. Ferner besteht mit direkten Vertriebswegen die Möglichkeit, jederzeit relativ flexibel auf Konkurrenzbewegungen am Markt reagieren zu können. Für komplexere digitale Lösungen empfiehlt sich gemäß Vertriebsexperten die Zusammenarbeit mit externen Vertriebspartnern. Eine solche Komplexität liegt vor, wenn die Lösung alleine nicht ausreicht und weiter verfeinert werden muss. Ein indirekter Vertriebsweg hat zudem den Vorteil, dass neue Zugänge geschaffen werden können und dadurch die Reichweite oder Akzeptanz erhöht werden kann. Es ergibt sich durch die Zusammenarbeit mit externen Vertriebspartnern aber auch eine Abhängigkeit, da ein Unternehmen plötzlich auf die Performance eines Drittkanals angewiesen sein kann. Nebst der Nutzung spezifischer Skills hat die Zusammenarbeit mit externen Vertriebspartnern außerdem den Vorteil, dass diese eher in einem Gesamtkontext als Lösungsanbieter agieren und unterschiedliche Produkte verschiedener Anbieter offerieren können. Sie können folglich dem Transformationsschritt eines Vertriebsmitarbeiters vom Verkäufer zum Lösungsanbieter bereits ein wenig zuvorkommen. Ein weiterer Erhebungssachverhalt war das Spannungsfeld zwischen digitalen Vertriebskanälen und der Rolle des persönlichen Verkaufs. Digitale Vertriebskanäle müssen gemäß den Vertriebsexperten aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Durch digitale Vertriebskanäle können rascher wichtige Kundendaten oder -informationen gesammelt und für den Vertrieb genutzt werden. Es besteht zudem die Möglichkeit, mit relativ geringem Aufwand ein großes Marktpotenzial, meist zeit- oder ortsunabhängig, zu adressieren. Auch die Messbarkeit für Erfolgskontrollen wird von den Experten als positiver Faktor für digitale Vertriebskanäle betrachtet. Nicht zu vernachlässigen ist der Punkt,

dass digitale Vertriebskanäle dem persönlichen Verkäufer unterstützend zur Verfügung stehen können und ihn dadurch entlasten bzw. helfen, sich auf die wichtigen Kundenfälle zu fokussieren. Es wird jedoch in den Interviews darauf hingewiesen, dass digitale Vertriebskanäle stark produktabhängig sind. Dies bedeutet auch, dass nicht alle Lösungen geeignet sind, über einen digitalen Vertriebsweg vertrieben zu werden, da sie beispielsweise noch veredelt werden müssen. Gerade dies widerspricht aber der heutigen „Sofortgesellschaft“. Zudem gilt es zu erwähnen, dass gerade im KMU-Vertrieb das Fehlen des persönlichen Kontaktes problematisch sein kann, da eine emotionale Bindung zum Kunden und das Schaffen von Vertrauen gerade in Zeiten der Digitalisierung nötig sind. Dies stellt für die Vertriebsexperten auch den Grund dar, weshalb es den persönlichen Verkauf auch in Zeiten der Digitalisierung im B2B-Umfeld weiterhin brauchen wird. Viele KMU scheinen das Thema Digitalisierung zwar auf dem Radar zu haben, finden aber nicht die Zeit oder Motivation sich im Detail damit zu befassen. Diese Aufgabe kommt häufig dem persönlichen Vertriebsmitarbeitenden zu, weshalb der persönliche Verkauf beratungsintensiver werde. Die Interviewpartner sind nicht nur der Meinung, dass es den persönlichen Verkauf weiterhin benötigen wird, sondern auch, dass seine Wertigkeit zunehmen wird. Einig sind sie sich auch darin, dass sich die Rolle der Verkäufer dabei ändern muss. Der Vertriebsmitarbeitende muss sich von der Rolle des reinen Produktverkäufers lösen und zum Begleiter und Berater des KMU werden. Er wird sich vermehrt darauf konzentrieren müssen, Informationen zu vermitteln, welche über den digitalen Kanal nicht transportierbar sind. Einige Meinungen der Experten gehen dahin, dass es unterschiedliche Rollen im Vertrieb brauchen wird. Beispielhaft sei auf Spezialisten für Lösungen, Relationship-Manager und reine Produktverkäufer für einfachere Fälle verwiesen. Da die Wertigkeit des persönlichen Verkaufs zunehmen wird, ist für die Interviewpartner auch klar, dass dieser nur noch dediziert und bei möglichst wertschöpfenden Kunden eingesetzt werden sollte. Dies spricht dafür, dass digitale und physische Vertriebskanäle parallel laufen und aufeinander abgestimmt sein müssen. Die wichtigsten Abgrenzungen zwischen digitalen Kanälen und dem persönlichen Vertrieb sind in Abb. 14.2 visualisiert.

#### 14.5.5 Digitale Kompetenzen des Vertriebs

Der Vertrieb muss sich aus Sicht der Vertriebsexperten komplett neu auf den Kunden einstellen, da sich dieser schnell wandelt. Den Mitarbeitenden muss bewusst sein, dass sie den Umsatz der ganzen Unternehmung mit verantworten und nicht nur jenen ihrer eigenen Kunden. Sie sollten die Produkte verstehen, die sie verkaufen und authentisch sein. Der Vertrieb muss fitter gemacht werden für digitale Themen und das Lösungsconsulting/Solution Selling, d. h. es braucht Beratungskompetenz mit betriebswirtschaftlichen Skills, Consultingansätze (methodische Vorgehensweisen) und IT-Kompetenz. Im Massenmarkt wird die Entwicklung zukünftig stark in Richtung Sales Automation gehen, sprich: das Datamining übernimmt die Bedürfnisanalyse der Kunden. Dann werden



**Abb. 14.2** Digitale Kanäle vs. persönlicher Vertrieb

Vertriebsmitarbeitende nicht mehr nur als Verkäufer, sondern hauptsächlich als Datenanalysten eingesetzt. Der „klassische“ Vertrieb ist immer noch geprägt von Quereinsteigern, die oft nicht aus diesem Umfeld kommen. Deshalb gilt es an oberster Stelle den Know-how-Aufbau zu gewährleisten, auch weil immer laufend neue Produkte lanciert werden. Das heutige Umfeld hat viel mit IT-Themen und Begriffen zu tun, denn bei den Kunden wird immer mehr über Schnittstellen und Business-Prozesse gesprochen. Als Lösungsanbieter sollte man gewährleisten, dass mit den Kunden themenbezogen auf Augenhöhe mitdiskutiert werden kann. Den Kunden müssen die Produkte so erklärt werden, dass diese verstanden werden, ohne sich dauernd mit Fachbegriffen herumzuschlagen. Dialogkompetenz ist dafür eine mögliche Umschreibung. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass der Vertrieb das Anwender-Know-how haben muss. Eine weitere wichtige Kompetenz ist der Mehrwertdialog, das heißt, eine 360-Grad-Sicht und bereichsübergreifendes Denken zu haben sowie den Markt draußen wieder neu kennenzulernen, der sich sehr schnell verändert. Sich für die neuen Technologien und Produkte oder Services zu interessieren, gehört ebenso zum künftigen Vertriebsrucksack wie sich proaktiv zu informieren, um dem Kunden jederzeit mehrwertstiftende Lösungen anbieten zu können. Deshalb muss der Vertrieb fähig sein, das Ökosystem der Kunden zu verstehen und zu orchestrieren. Es gilt, die DNA der Organisation und deren Mitglieder, wie unter Abb. 14.3 dargestellt, zu erweitern und sich flexibel und dynamisch an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Der Umgang mit dem Informationsfluss und der Flut an Informationen stellt erhöhte Anforderungen an die Selbstmanagementkompetenz der Vertriebspersonen. Die technologischen Entwicklungen wie Apps, Internet, E-Mail, Social Media, SharePoint etc. ermöglichen, rund um die Uhr Informationen zu veröffentlichen oder zu konsumieren. Ein Multi-channelmanagement bzgl. der gezielten Informationsaufnahme und -verarbeitung muss







Marktverhältnisse immer transparenter sowie komplexer werden und Ansprechpersonen auf Kundenseite zum Teil kompetenter und informierter sind. Fehlende Trainingsmöglichkeiten werden demzufolge von Mitarbeitenden rasch als Kritik betrachtet, und es besteht deshalb die Gefahr, dass sich individuelle und unkoordinierte Trainingsmethoden herausbilden. Grundvoraussetzung eines Trainingsmanagements ist, dass die Arbeitstechnik und die digitalen Hilfsmittel miteinander korrespondieren und die Akteure der Organisationen bereit sind, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Eine der ersten Maßnahmen im Trainingsmanagement muss das Selbststudium sein. Schließlich muss in jedem Fall eine Grundmotivation/ein Grundinteresse vorhanden sein. Diese kann gefördert werden, indem Mitarbeitende dort eingesetzt werden, wo sie ihre Stärken haben. Es braucht die richtigen Leute am richtigen Ort. Weiter muss man sich bewusst Zeit nehmen, um die Informationen zu lesen und zu verarbeiten. Die große Herausforderung ist, nebst knappen zeitlichen Ressourcen, das Filtern, was für einen selbst relevant ist. Der gegenseitige Austausch von Best Practices ist zu fördern. Mögliche Plattformen hierfür können laut der Befragten „Learning Lounges“ oder „Lunch-and-Learn-Anlässe“ sein, d. h. man setzt sich bewusst über den Mittag für einen gegenseitigen Austausch zusammen und lädt, je nach Bedarf, auch fremde Abteilungen oder Externe für ein Update oder eine Schulung ein. Der persönliche Wissenstransfer ist ebenso wichtig, wie das individuelle Lernen und Fithalten. Da jedoch die Kosten für persönliche 1:1-Schulungen teuer sind, muss die Tendenz klar in Richtung Online-Schulungen gehen. Hier gibt es die klassischen bekannten Hilfsmittel wie Web-Schulungen, Webinare, Intranet und/oder Sharepoints, die laufend mit neuen Inhalten aktualisiert werden können. Von den Experten wird als Erweiterung zudem „Linda“ von LinkedIn empfohlen. Dort bieten Dozenten und Fachexperten Inhalte an, welche die Unternehmen als Kunden nutzen können. Als Vorteil wird dabei genannt, dass das Tool Interaktionsmöglichkeiten bietet. Es können für Inhalte von Fachexperten sowie die dazugehörigen Tests, Zertifikate ausgestellt werden. Weitere Learningmethoden sind Computer Based Trainings (CBT) oder Web Based Trainings (WBT). Dort können Gates der Tester nicht passiert werden, solange Fehler in den Antworten enthalten sind. Solche Plattformen sind aus betriebswirtschaftlichen Gründen günstiger, als wenn man hunderte Ordner mit Schulungsunterlagen erstellen würde. Wichtig ist hierbei, dass den Mitarbeitenden mit den Tests nicht nur aufgezeigt wird, was sie nicht wissen, sondern auch Maßnahmen (Trainingspläne) vorgeschlagen werden, wie sie diese Lücken schließen können. Weiter führen die Experten an, dass viel visuell gearbeitet und nicht nur Stoff zum Lesen veröffentlicht werden sollte. Neue digitale Produkte müssen greifbar gemacht werden, auch für deren Verkäufer. Neue Produkte haben immer mit Emotionen zu tun, und es benötigt daher die Verständnisschaffung: Was ist Digitalisierung, was bedeutet sie, welche Konsequenzen hat diese für das Unternehmen einerseits und den Markt andererseits? Die oft genannten „bösen“ disruptiven Technologien und Mitbewerber sind mit ihren Geschäftsmodellen zu erklären. Tendenziell sind aus der Sicht der Experten die digitalen Trainings- und Lernmöglichkeiten noch zu wenig verbreitet oder bekannt und werden daher selten genutzt. „Eat your own dog food“ ist ein Schlüsselement im Trainingsmanagement und bedeutet, dass man alle

Produkte aus dem Portfolio nicht nur kennt, sondern auch selbst anwendet, also Learning by Doing. Einzelne Experten empfehlen als weitere Qualifizierungsmaßnahme auch, gezielt externe Kompetenzen und Know-how anzuschaffen und dadurch als lernende Organisation die anderen Mitarbeitenden zu befähigen.

Nebst dem Trainingsmanagement für den Vertrieb stehen neu auch immer mehr digitale Hilfsmittel beim Verkaufen zur Verfügung. Als digitale Hilfsmittel in diesem Kontext sind Tools gemeint, die dem Vertrieb bei der Kundenpflege, der Opportunitäts-generierung und dem Geschäftsabschluss helfen. Digitale Hilfsmittel unterstützen den Vertrieb, wenn sie die Voraussetzungen erfüllen, Leads zu generieren und anschließend diese zu qualifizieren und zu quantifizieren. Weiter müssen die digitalen Hilfsmittel mit der Arbeitstechnik korrespondieren, multifunktional, konfigurierbar, teilbar und auch mobil verfügbar sein. Zudem gilt es, die Hilfsmittel so zu entwickeln, dass sie in verschiedene Applikationen integriert werden können und für die Anwender verständlich und einfach bedienbar sind.

Ein gutes Customer Relationship Management (CRM) ermöglicht den Vertriebsexperten schnelle Analysen, das Generieren von Reportings, das Darstellen der Top- und Worstplayer, der Ansprechpartner und der Kundenhistorie sowie der Opportunitäten. Damit erfüllt es auch die Kriterien für die Planung einer Verkäuferarbeitswoche. Zudem bietet es die Möglichkeit einer elektronischen Pipeline, die aufzeigt, welche Geschäfte gerade bei wem unterwegs sind. Weiter nennen die Experten sog. Sales-Apps/-Tools für das Smartphone und Tablets, die als Gesprächsleitfaden dienen können, die Visualisierungen unterstützen (z. B. durch Videos) und die Kundendaten sowie Preislisten und Offertenkalkulationen an Ort und Stelle abrufbar oder generierbar machen. Als wichtiges externes Hilfsmittel wird das sog. Partnerextranet betrachtet. Dieses ermöglicht externen Vertriebspartnern einen direkten Zugriff zu jeweiligen Produkten, Informationen, Neuerungen, Promotionen und bietet zudem Schulungsgelegenheiten online an. Nicht zu unterschätzen sind die Social-Media-Plattformen (LinkedIn, Xing, Suchmaschinen, Facebook etc.). Diese bieten eine einfache Möglichkeit, sich von den Kunden und den Gesprächspartnern bereits im Vorfeld ein Bild zu machen. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass etwa Videotelefonie (noch) nicht funktioniert. Die Kunden wünschen aktuell entweder den persönlichen Kontakt oder den rein digitalen Kanal. Die besten Hilfsmittel nützen allerdings nichts, wenn die Verkäufer nicht die Kompetenz (Preis, Rabatte, Angebotsmix etc.) haben, direkt vor Ort beim Kunden zu reüssieren.

#### **14.5.6 Organisation des Vertriebs**

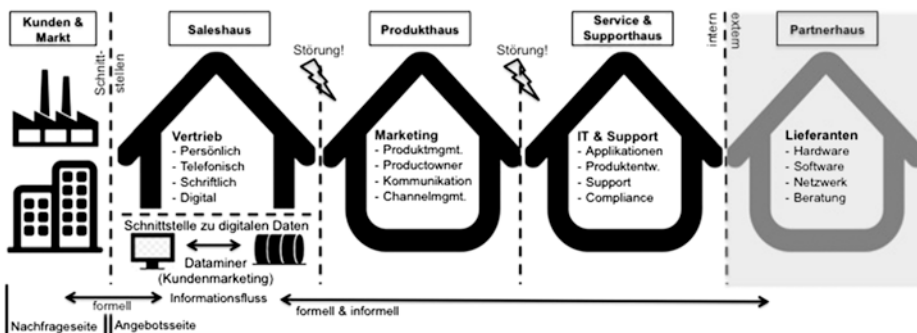
Gemäß den theoretischen Erkenntnissen übernimmt der Vertrieb eine wichtige Verbindungsfunktion zwischen Nachfrage und Angebot und kann in seiner Rolle die Produktgestaltung und -entwicklung mit beeinflussen. Doch die vorherrschende Agilität bei den Produkt- und Releaselebenszyklen sowie das immer transparentere Marktgeschehen stellen Vertriebsstrukturen und -prozesse vor Herausforderungen.

Ohne Vertrieb gibt es keinen Umsatz und keine Neugeschäfte. Der Dialog und fachliche Austausch zwischen Marketing, insbesondere Produktmanagement, und Verkauf muss laut der Experten zukünftig viel enger sein, denn hier liegt großes Potenzial für die Produktentwicklung: „Die Leute im Hauptsitz ... müssen raus ... und den Verkauf verstehen, und die Leute von draussen müssen reinkommen“. Zu oft erfolgt die Entwicklung neuer Produkte noch nach der Inside-Out-Betrachtung. Der Vertrieb ist mit Kunden kontinuierlich in Kontakt und kann daher das Markt-, Kunden- und Konkurrenz-Know-how (Outside-In-Betrachtung) zurück in das Unternehmen bringen. Je besser der Vertrieb bei der Gestaltung und Entwicklung eingebunden wird, desto mehr identifiziert er sich mit dem Produkt und vertritt es dadurch als Know-how-Leader auch wirkungsvoller. Es gibt laut den Befragten neben den Kundenbedürfnissen und technologischen „Spielereien“ auch immer eine betriebswirtschaftliche und organisatorische Seite. In diesem Zusammenhang befindet sich der Vertrieb in einer klassischen Sandwichfunktion. Es gilt, die verschiedenen Kunden und deren Bedürfnisse gegeneinander abzuwägen und sich auf die richtigen Kunden zu konzentrieren. Mittels einem vorbereiteten positiven Business Case, konkretem Go-to-Market-Ansatz, bestehenden Studien und einem größeren Portfolio an interessierten Kunden hat der Vertrieb idealerweise gleich zu Beginn des Produktentwicklungsprozesses gute Argumente für vertriebsorientierte Umsetzungen. Dies benötigt gemäß den Vertriebsexperten zwar initial mehr Aufwand, dafür ist aber die Einflussnahme größer und später der Fahrplan im Entwicklungs- und Vertriebsprozess klar. Der Vertrieb wünscht insgesamt bei der Gestaltung und Umsetzung, trotz der vorherrschenden Standardisierungen und Skalierungsanforderungen, mehr Flexibilität im Produktmanagement. Zudem würde er gerne mehr Einfluss auf das Tempo und das Timing der Realisierungen nehmen. Diesbzgl. sind der Einfluss und die Mitwirkung aktuell noch eher schwach.

Die Schnittstellen in der Zusammenarbeit können in externe und interne unterteilt werden. Als externe Schnittstelle wird, neben jener zum Kunden, auch das Partnermanagement gesehen. Der Fokus liegt hier allerdings nicht auf dem Verkaufen, sondern im Betreuen, sprich im Networking und Lobbyieren. Interne Schnittstellen können in ihrer Vielfalt und Anzahl je nach Größe der Unternehmung oder Branchenzugehörigkeit stark variieren. Gemäß Experten kennt der Vertrieb u. a. folgende klassische, interne Kontaktpunkte: Marketing mit dem Produkt-/Marktmanagement, Product Owner, Kommunikation, Kundendienst/Support und den IT-Bereich für die Produktentwicklung. Infolge der Digitalisierung sind neue Schnittstellen und Profile hinzugekommen oder werden noch kommen. Beispiele hierfür sind Kundenmarketingverantwortliche, welche die Schnittstelle zwischen dem Verkauf und relevanten digitalen Daten abdecken, sog. Dataminer, die digitale Daten nutzen, um das Potenzial der Kunden zu identifizieren; außerdem auch Channelmanager, welche digitale Vertriebskanäle steuern. Die Herausforderung ist, in der bei den gegebenen komplexen Abhängigkeiten und einer großen Anzahl von Produkte, die richtigen relevanten Schnittstellen zu finden und zu berücksichtigen. Schnittstellen können auf dem formellen oder informellen Weg bedient werden. Die im Prozess involvierten Mitarbeitenden sehen die Themen meistens nur aus

ihrer eigenen Perspektive, sodass eine gesamtheitliche Sicht und das Verständnis für andere Ansätze oftmals fehlt. Die Gefahr ist darum immer groß, dass vorhandene Synergien nicht genutzt werden. Überall, wo es Schnittstellen gibt, bestehen Fehlerpotenziale, Doppelspurigkeiten, Informationsverluste oder Fehlinterpretationen: „Es ... kann nicht sein, dass ein Kunde mehrere Offerten für Lösungen ... aus dem gleichen Unternehmen erhält“. Dies ist für den Kunden nicht nachvollziehbar, und eine mangelhafte Absprache ist in so einem Fall offensichtlich. Die Digitalisierung kann in der Zusammenarbeit die Schnittstellen optimieren, indem diese automatisiert sowie synchronisiert werden und einerseits Geschwindigkeit gewonnen, und andererseits die Fehlerquote reduziert wird. Die Befragten weisen darauf hin, dass im Marketing die Meinung des Verkaufs als schwer bzw. ein nie zufriedenzustellender Bereich nicht immer erwünscht ist. Auch deshalb wird wohl die Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen als zu wenig intensiv wahrgenommen. Generelle Hauptkritikpunkte der Interviewten an den vorhandenen Organisationen und Abläufen sind, dass die Berücksichtigung der digitalen Vertriebskanäle und deren Möglichkeiten noch zu wenig prominent vertreten ist, die Produktentwicklung oft von innen nach außen anstatt umgekehrt erfolgt und die Ablaufgeschwindigkeit (Agilität) noch verbessert werden kann.

Abb. 14.4 zeigt grafisch zusammengefasst anhand von vier „Häusern“ die Hauptbereiche, mit denen der Vertrieb zusammenarbeitet. Insbesondere an den Schnittstellen zwischen Vertrieb und Marketing sowie Marketing und Entwicklung treten vermehrt Störungen auf. Mit diesen Störungen gehen oftmals Informationsverluste einher. Im neuen digitalen und agilen Umfeld wird laufend neues Wissen generiert, welches gesichert und für jedermann zugänglich gemacht werden sollte. Als nützliche Hilfsmittel für die Wissenssicherung und den Wissenstransfer werden CRM-, Produktverbesserungs- und/oder Ideenmanagementtools, aber auch Trackingtools und Sharepoints/Communities genannt. Weiter kann auch in Lifecycle- oder Go-to-Market-Meetings das Wissen geteilt werden. Die Bestimmung von „Ambassadoren“ (Know-how-Leader, Experten), die in den jeweiligen Produktgremien vertreten sind und an den Vertrieb rapportieren, kann durchaus ein interessanter Ansatz für Verbesserungen sein. Externes Wissen ist oft in Foren,



**Abb. 14.4** Häuser im Verkauf

Blogs oder Berichten vorhanden und kann dort abgerufen werden. Gemäß den Experten gilt es im Umgang mit Tools zu beachten, dass nicht zu viele verschiedene im Einsatz sind. Denn je mehr unterschiedliche Erfassungsmöglichkeiten vorhanden sind, desto komplexer und unsicherer werden die Mitarbeitenden und dies hat zur Folge, dass die Hilfsmittel am Schluss nicht akzeptiert oder angewendet werden. Diese Verzettlung ist, nebst fehlenden Verantwortlichkeiten/Zuständigkeiten, mitunter ein Hauptgrund für den Informationsverlust in Unternehmen. Weiter sollten insbesondere Vertriebsmitarbeitende Informationen aus erster Hand erhalten und nicht via externer Publikationen (Internet, Medien etc.). Am häufigsten wird Wissen immer noch auf dem altbekannten Weg des persönlichen Austauschs geteilt, sei es formell oder informell.

#### **14.5.7 Auswirkungen der Digitalisierung auf den KMU-Markt Schweiz**

In einem weiteren Schritt analysierte das Autorenteam mit den Vertriebsexperten die Besonderheiten des KMU-Marktes und die Auswirkungen der Digitalisierung auf die konkrete Marktbearbeitung. Das Setting im KMU-Markt scheint sich durch die Digitalisierung grundsätzlich zu verändern. So messen sich die untersuchten Unternehmen im digitalen Umfeld mit mehr und vor allem anderen Playern. Geringe Einstiegshürden durch standardisierte Produkte innerhalb digitaler Geschäftsmodelle sorgen dafür, dass in der Schweiz immer mehr Unternehmen ihre Angebotspalette diversifizieren und auch in andere Märkte als das Kerngeschäft eindringen. Doch die Konkurrenz im Schweizer KMU-Markt wird auch internationaler und die teils protektionistischen und monopolistischen Grenzen werden zusehends gesprengt. Die Entwicklungen am Markt laufen heute gemäß den Vertriebsexperten viel rasanter ab, wodurch gerade dynamische Unternehmen, die durch eine digitale „DNA“ entstanden sind, im Vorteil seien. Die Interviewpartner machen darauf aufmerksam, dass Tendenzen ersichtlich sind, wonach der Preis mehr und mehr das ausschlaggebende Argument wird und nicht mehr prioritär der Anbieter. Gleichzeitig sind die Preise durch digitale Vertriebskanäle und Medien auch transparenter, was für eine zusätzliche Marktdynamik sorgt. Damit umzugehen ist gemäß den Experten gerade im heterogenen Schweizer KMU-Markt eine große Herausforderung. Es gibt viele unterschiedliche Branchen, welche allesamt zu einem gewissen Grad unterschiedliche Bedürfnisse haben oder von der Unternehmensgröße variieren. Überdies haben KMU sehr individuelle Bedürfnisse und sind stark regional verankert. Gerade diese Individualität steht im Widerspruch zu standardisierten Lösungen, welche Bestandteil der Digitalisierung sind. Es ist somit auch als Aufgabe des Vertriebs, standardisierte Lösungen für KMU-Kunden in der Wahrnehmung möglichst individuell aussehen zu lassen. Die Untersuchungen zeigen zudem, dass KMU in der Schweiz derzeit sehr stark kostenfokussiert sind. Sie lassen sich weniger auf finanzielle Experimente ein als beispielsweise Großunternehmen, und wenn doch, dann muss relativ rasch mehr Umsatz oder eine Kostenreduktion durch eine neue Lösung ersichtlich sein. Schweizer

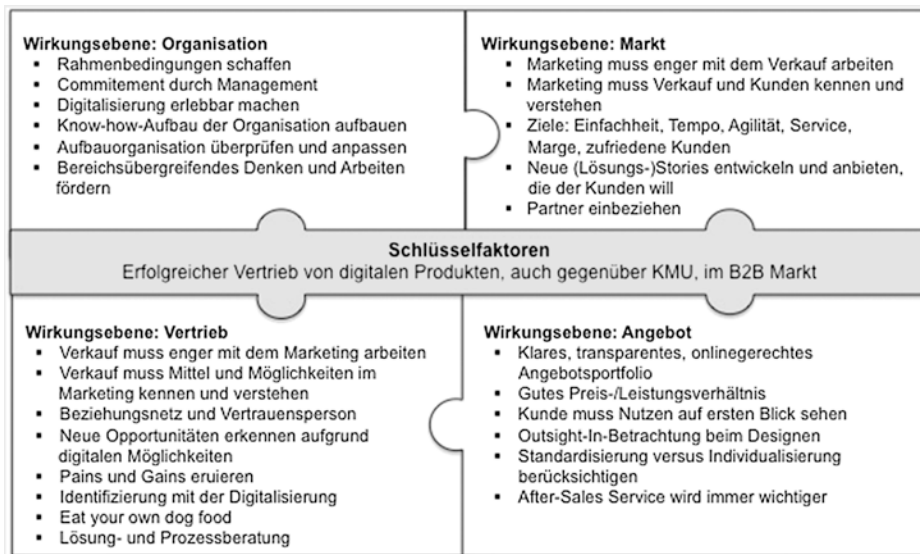
KMU sind eher risikoavers und behalten überschüssiges Geld lieber im Unternehmen, als beispielsweise in ein Mietmodell für digitale Angebote zu investieren. Außerdem scheinen viele KMU relativ „träge“ zu sein: Sofern ein Prozess oder eine Lösung funktioniert, wird diese nur sehr selten ausgetauscht. Dass KMU in der Schweiz in Sachen Digitalisierung hinterherhinken (Ernst & Young 2016), wird von den Vertriebsexperten mehrheitlich bestätigt. Als möglicher Grund wird vor allem eine fehlende Fokussierung genannt. KMU seien stark mit ihrem eigenen Tagesgeschäft beschäftigt und verfügen nicht unbedingt über die nötigen Ressourcen (finanziell, personell) oder das Know-how, um gleichzeitig mit der Digitalisierung mitzugehen. Die Digitalisierung stelle für viele Betriebe auch eine enorme Komplexität dar. Da der KMU-Markt Schweiz auch stark von handwerklichen Betrieben geprägt ist, scheint die Digitalisierung insgesamt momentan noch einen schwereren Stand zu haben. Seitens der Vertriebsexperten wird erwähnt, dass gerade in solchen Branchen digitale Lösungen bisher noch zu wenig Mehrwert liefern. Generell wird digitalen Lösungen durch die Vertriebsexperten heute eine noch eher geringe Maturität nachgesagt. Diese sei aber notwendig, um die nötigen Hebel bei KMU in Bewegung setzen zu können. Dort, wo heute KMU relativ einfach ein Nutzen durch Digitalisierung aufgezeigt werden kann, ist eine Wechselbereitschaft automatisch höher. Eine weitere Hürde für die Digitalisierung stellen bei KMU ältere Führungspersonen bzw. ein schleppender Generationenwechsel und über Jahre gewachsene Prozesse oder Strukturen dar. Paradox ist, dass sich viele Unternehmensführer im privaten Umfeld ganz anders verhalten und eher digitale Lösungen ausprobieren. Diese Bereitschaft wird aber kaum auf das KMU übertragen, da es dort um Geld und Existenz gehe. Trotzdem machen die Vertriebsexperten darauf aufmerksam, dass Tendenzen und Bewegungen im KMU-Markt Schweiz in Richtung Digitalisierung zu erkennen sind. So bestehe zusehends das Bedürfnis bei KMU, Informationen zu Angeboten online abrufen zu können. Zudem scheinen sich KMU auch immer mehr über Foren oder Social Media zu informieren, und sie nutzen diese Informationen auch in Verkaufsgesprächen, wodurch die Verhandlungsmacht zugunsten der KMU steigen kann. Aufgrund eines erleichterten Zugangs zu Alternativangeboten lässt sich zudem auch immer einfach und schnell eine Konkurrenzofferte auftreiben. Gerade bei Commodity-Gütern bringt dies die untersuchten Unternehmen zusehends in Bedrängnis. Im Lösungsgeschäft muss den KMU aufgezeigt werden, dass die angebotene Lösung ein wichtiges Element in der Wertschöpfungskette des Kunden einnehmen kann. Der KMU-Markt Schweiz sollte gemäß den Experten auf bestimmte Produktthemenfelder hin fokussiert bearbeitet werden. Hierfür wird empfohlen, digitale Technologien zu nutzen, um Bedürfnisse wie auch Potenziale von Zielgruppen zu erkennen. Dies setzt voraus, dass immer mehr auch digital mit KMU-Kunden kommuniziert wird, da dies schneller und kostengünstiger ist. Dazu gehört auch eine verstärkte Bearbeitung des KMU-Marktes mit digitalen Medien (z. B. Social Media/Networks, spezifischen Websites, Wirtschaftszeitungen oder Jobportalen), was heute gemäß den Experten noch zu wenig geschieht. KMU müssen aber auch vermehrt die Möglichkeiten erhalten, digitale Lösungen via Self-Service selbstständig



direkt bestellen und nutzen zu können. Dies bedingt wiederum, dass die Angebote möglichst verständlich und einfach aufgebaut sind. Für die Kundenansprache förderlich scheinen Testimonials zu sein. Diese können branchenspezifisch ausgearbeitet werden und verhelfen der Verkaufsstory zu mehr Glaubwürdigkeit. Es wird ferner, spezifisch im Zusammenhang mit der Digitalisierung, geraten, den Standortvorteil Schweiz wenn möglich auszuspielen. Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen haben oftmals Skepsis, was beispielsweise die Lagerung von Daten im Ausland anbelangt. Um möglichst nahe an den KMU und vor allem auch lokal präsent zu sein, empfehlen Vertriebsexperten eine enge Zusammenarbeit und Abstimmung mit externen Vertriebspartnern. Auch die Zusammenarbeit mit Gemeinden, Gewerbe- oder Branchenverbänden sowie anderen Interessensorganisationen wird als sinnvoll erachtet.

#### 14.5.8 Schlüsselfaktoren für den Vertrieb

Anhand der Literatur können in Bezug auf die Digitalisierung und deren Auswirkung auf die Unternehmen und deren Vertrieb die vier Wirkungsfelder, Organisation, Angebot sowie Markt und Vertrieb identifiziert werden. Diesen identifizierten Wirkungsfeldern werden nachfolgend die jeweiligen Schlüsselfaktoren gemäß den Experteneinschätzungen zugeordnet (vgl. Abb. 14.5) und beschrieben, die einen erfolgreichen Vertrieb im B2B ausmachen.



**Abb. 14.5** Wirkungsfelder Schlüsselfaktoren



### **Wirkungsfeld Organisation**

Auf das Wirkungsfeld Organisation bezogen müssen die Unternehmen als erstes die Voraussetzungen schaffen, um intern im Verkauf die Digitalisierung nutzbar sowie fassbar zu machen und hierfür die richtigen Hilfsmittel zur Verfügung stellen. Es braucht in jeder Unternehmung das klare Statement des Managements, dass es hinter der Digitalisierung steht und entsprechende Rahmenbedingungen schafft. Oftmals ist das Management diesbzgl. noch zu heterogen unterwegs. Dies ist bei einem kulturellen Wandel, der mit der Digitalisierung einhergeht, problematisch. Ebenfalls ist der stetige Know-how-Aufbau zu gewährleisten und zu fördern. Die Leute benötigen die erforderlichen Skills, um mit dem Wandel umgehen zu können. Weiterhin ist die Aufbauorganisation anhand der vorhandenen Strategie, Ziele und des Angebotsportfolios zu überprüfen. Bei größeren Firmen und insbesondere Konzernen können sich sog. Bereichssilos bilden, welche das Zusammenarbeiten stark behindern und den Innovationstrieb schwächen. Die Organisation muss insgesamt dafür sorgen, dass bereichsübergreifend zusammengearbeitet und dem stetigen Wandel flexibel begegnet wird.

### **Wirkungsfeld Angebot**

Die Mitarbeitenden haben dafür zu sorgen, dass das Angebots-/Lösungsportfolio klar, transparent, mit einem guten Preis-/Leistungsverhältnis auf den Kunden hin zugeschnitten ist und den potenziellen Onlinekanälen gerecht wird. Der Support im Aftersales gewinnt immer mehr an Bedeutung. Der Kunde muss seinen Nutzen in den Produkten/Services auf den ersten Blick sehen. Daher ist eine Outside-In-Betrachtung unumgänglich. Unternehmen dürfen sich nicht intern selbst „beüben“ und am Schluss meinen, es werde dann am Markt schon gekauft. Das Angebot muss zukünftig den Spagat zwischen standardisierten und skalierbaren vs. flexiblen und individuellen Anforderungen meistern können. Dies wird insbesondere auch im KMU-Bereich eine wichtige Angebotsgrundlage sein.

### **Wirkungsfelder Markt und Vertrieb**

Betreffend die Wirkungsfelder Markt und Vertrieb haben sich die Bereiche Marketing und Verkauf neu aufzustellen, um ein enges Zusammenarbeiten zu ermöglichen. Das Marketing muss wissen, was der Verkauf und der Kunde brauchen. Umgekehrt muss der Verkauf wissen, was es für Mittel und Möglichkeiten im Marketing gibt. Oft haben die Mitarbeitenden dieser beiden Bereiche das Gefühl, man müsse alles selbst erfinden und umsetzen. Dabei gibt es viele interessante und fähige Zusammenarbeitsmöglichkeiten. Dem Markt müssen neue (Lösungs-)„Stories“ angeboten und erzählt werden können, sonst fehlen dem Verkauf die Handlungsoptionen. Dieses Gesamtpotenzial gilt es zu nutzen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen: Einfachheit, Tempo, Agilität, guter Service, eine adäquate Marge und zufriedene Kunden. Im Vertrieb haben im Kern grundsätzlich immer noch die gleichen Schlüsselfaktoren wie bisher ihre Gültigkeit: das Beziehungsnetz und das Vertrauensverhältnis zum Kunden. Im B2B-Geschäft verkaufen in erster Linie (noch) Menschen an Menschen. Weiter muss gemäß den Experten

der Vertrieb in der Lage sein, die neuen Opportunitäten durch stetiges Marktscreening (technologische Trends, Branchenentwicklung, Konkurrenzverhalten) zu erkennen, welche sich mit der Digitalisierung eröffnen. Er muss die Pains und Gains der Kunden, etwa anhand des Canvasmodells, erkennen, verstehen und auf Augenhöhe mit dem Kunden diskutieren können. „Der Vertrieb muss Digitalisierung können“ (Interviewverweis), verstehen, sich identifizieren und die eigenen digitalen Produkte nutzen: „Eat your own dog food“ (Interviewverweis). Es geht somit nicht mehr nur um den reinen klassischen Produktverkaufsabschluss, sondern vielmehr um eine fundierte Lösungs- und Prozessberatung. Die Vertriebskompetenzen sollten ferner von der Organisation so festgelegt sein, dass Abschlüsse direkt beim Kunden möglich sind.

---

## 14.6 Handlungsfelder und Handlungsoptionen

### 14.6.1 Handlungsfelder erster Ebene (intern)

Die Handlungsfelder erster Ebene für einen erfolgreichen Vertrieb von digitalen Lösungen im Schweizer KMU-Markt betreffen interne Komponenten und beziehen sich auf übergeordnete Themen wie Strategie, Struktur, Kultur oder Prozesse. Digitalisierung sollte ganz oben auf der strategischen Landkarte eines Unternehmens platziert und ein übergreifendes Verständnis des Themas in der Organisation verankert werden (Deloitte 2013, S. 8). Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung sprechen dafür, dass es mit einer digitalen Vision und Strategie alleine noch nicht getan ist. Die relevanten internen Zielgruppen müssen identifiziert werden, und es muss eine auf deren Bedürfnisse ausgelegte Kommunikationsstrategie entwickelt werden (Johnson et al. 2015, S. 714). Workshops und kontinuierliche Kommunikation sind gemäß den Vertriebsexperten nützlich, müssen aber noch mehr auf Organisationseinheiten im Vertrieb heruntergebrochen werden, da die Umsetzung der Strategie ansonsten scheitern wird. Auch Führungspersonen sind hier in der Pflicht, die Strategie weiterzugeben und Vertriebsmitarbeiter zur konsequenten Veränderungs- und Lernbereitschaft zu bewegen. Gelingt dies nicht, scheitert jede Strategie (ebd.). Eine sinnvolle Maßnahme könnte sein, das Thema Digitalisierung in Mitarbeiterbeurteilungen zu integrieren oder die strategischen Ziele der Digitalisierung auf Unternehmens- oder Teamebene in Mitarbeiterbefragungen zu prüfen (ebd.). Um eine (Vertriebs-)Organisation bei der erfolgreichen Leistungserstellung zu unterstützen, benötigt es eine optimale Strukturierung des Unternehmens. Die Expertengespräche haben gezeigt, dass die untersuchten Unternehmen aufgrund der Historie über gewachsene und langatmige Prozesse verfügen, was in Zeiten der Digitalisierung hinderlich sein kann. Es empfiehlt sich deshalb, die Organisation möglichst schlank aufzustellen und Schnittstellen weitestgehend zu vermeiden. Weiter wird es wichtig sein, dass das Produktmanagement und der Vertrieb auch strukturell näher zusammenrücken, um die nötige Geschwindigkeit bei der Produktentwicklung und dem Verkauf sicherzustellen. Organisationale Aufteilungen nach Kundensegmenten sind auf Sinnhaftigkeit zu prüfen,

da sie ein Silodenken sowie die Möglichkeit von Doppelspurigkeiten aufgrund ähnlicher Prozesslandschaften aufweisen können. Es liegt auf der Hand, dass die Themen Strategie und Kultur nicht losgelöst voneinander betrachtet werden dürfen. Über Jahre aufgebaute Kompetenzen innerhalb einer Organisation sind ein Bestandteil der Unternehmenskultur (Johnson et al. 2015, S. 122). Dies bedeutet auch, dass neue Kompetenzen nur mit gleichzeitiger Anpassung der Unternehmenskultur einhergehen. Die Kultur kann wiederum Antriebskraft für die Strategie sein, diese allerdings auch zum Scheitern bringen (Johnson et al. 2015, S. 230). In den Interviews wurden die Autoren auf einen kulturellen Graben aufmerksam gemacht, was die Implementation einer Digitalisierungsstrategie erschwert. Die Aneignung neuer Kompetenzen wird nur möglich sein, wenn Ängste und Skepsis zur Digitalisierung abgebaut sowie eine permanente Lernkultur etabliert werden können. Unternehmen sollten aber auch nicht davor zurückschrecken, sich gegebenenfalls von Mitarbeitenden zu trennen, sofern diese die nötigen Kompetenzen nicht aufbauen können.

#### **14.6.2 Handlungsfelder zweiter Ebene (intern)**

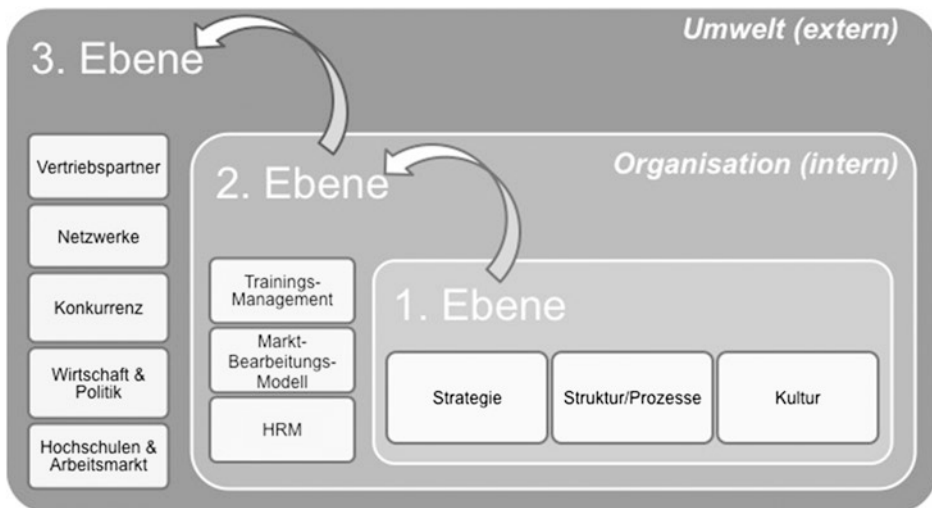
Die Handlungsfelder zweiter Ebene beziehen sich auf die Ausgestaltung des Vertriebs im Rahmen der Digitalisierung sowie die Rollen von Trainingsmanagement und HRM. Das Trainingsmanagement muss dabei die Verbindung der ersten Ebene mit den Mitarbeitenden und der Organisation (zweite Ebene) sicherstellen, und so die digitale Transformation stützen. Für eine übergreifende Entwicklung sämtlicher Organisationsmitglieder empfiehlt sich bei größeren Unternehmen eine enge Kooperation mit der internen Kommunikation, sodass Themen permanent in der Organisation behandelt werden. Weiter geht es beim Trainingsmanagement darum, geeignete und zielgruppenspezifische digitale Plattformen bereitzustellen. Die Analysen haben gezeigt, dass sich Vertriebsunits ansonsten das Wissen selbstständig über andere Lernplattformen holen, wodurch aber die Qualität nicht sichergestellt werden kann. Digitale Plattformen eignen sich in Zeiten der Digitalisierung besonders, da physische Vor-Ort-Schulungen aufgrund der Schnelllebigkeit von Themen zu kosten- und zeitintensiv werden. Es wird weiter empfohlen, den Vertrieb zumindest möglichst mit den eigenen digitalen Lösungen, welche am Markt vertrieben werden, auszustatten. So soll sichergestellt werden, dass die nötige Akzeptanz sowie das Wissen zu den eigenen Angeboten transferiert und an Kunden weitergegeben werden können. Um mit dem Tempo der Digitalisierung mitzuhalten, kann eine Überarbeitung des klassischen Marktbearbeitungsmodells empfohlen werden. Dies bedeutet, dass Marketing, Produktmanagement und Vertrieb näher zusammenrücken müssen. Aus Sicht der Autoren kann dies beispielsweise in einem ersten Schritt mit einer gemeinsam genutzten Plattform erfolgen, welche den Wissenstransfer sicherstellt. Die Interviews haben zudem gezeigt, dass es sinnvoll sein kann, Vertriebsexperten möglichst früh in der Produktentwicklung miteinzubeziehen. Dies sorgt dafür, dass Marktbedürfnisse einfließen und die nötige Akzeptanz in den Vertriebsunits erzielt wird. Für die Marktbearbeitung sollte vor

allem beim Massenmarkt vermehrt auf digitale Kanäle gesetzt werden, da der Vertrieb so entlastet wird und sich auf wertschöpfende Kundensegmente fokussieren kann. Es kann zudem sinnvoll sein, künftig verschiedene Vertriebsrollen zu definieren. Ein Produktspezialist des Vertriebs könnte in der Produktgestaltung mitwirken und das Wissen in die Vertriebsorganisation streuen. Ein Relationship-Manager könnte die Consultant-Funktion einnehmen und sich um die intensive Kundenbetreuung kümmern. Weitere Rollen könnten in Richtung Datenanalyse (Datamining) innerhalb des Vertriebs gehen. HRM scheint in den untersuchten Unternehmen intern die Digitalisierungsstrategie gut umzusetzen und durch digitale Prozesse den Vertrieb zu entlasten. Es wird aber empfohlen, HRM bei einer übergreifenden Digitalisierungsstrategie mehr einzubeziehen bzw. auch die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb zu intensivieren. So könnte das HRM mit Vertriebsexperten zusammen künftige Skillsets und abgeleitet Kompetenzgaps im Vertrieb eruieren und diese proaktiv am Markt beschaffen. Das Modell „Learning on the Job“ kann in Zeiten der Digitalisierung nicht nachhaltig sein. Weiter sollte das HRM den Markt aktiv screenen und festhalten, welche Kompetenzen beispielsweise durch die Konkurrenz gesucht werden. Dieses Wissen gilt es wiederum in die Organisation zurückzuspielen, um künftigen Entwicklungen der Konkurrenz vorzukommen. Eine aktivere Bearbeitung des Hochschulmarktes im technischen oder wirtschaftlichen Bereich wird aufgrund der künftigen Anforderungen an den Vertrieb ebenfalls als elementar erachtet.

### 14.6.3 Handlungsfelder dritter Ebene (extern)

Auf der dritten Ebene werden externe Einflussfaktoren oder Marktteilnehmer des Vertriebs betrachtet. In der Theorie wird grundsätzlich erwähnt, dass ein Direktvertrieb bei erklärungsbedürftigen Angeboten ratsam ist (Werani et al. 2006, S. 175, 176; Schneider 2007, S. 149). Wie die Analysen in den Unternehmen Swisscom und Post gezeigt haben, kann aber gerade bei komplexen digitalen Lösungen auch auf einen indirekten Vertrieb mit externen Vertriebspartnern gesetzt werden. Diese können dem Vertrieb helfen, sich (noch) nicht vorhandene Kompetenzen anzueignen, sich in die Rolle des Lösungsanbieters zu versetzen sowie im KMU-Markt eine höhere Distributionsdichte zu erzielen. Dabei scheint es wichtig, externe Vertriebspartner bei Bestell- und Kommunikationsmöglichkeiten weitestgehend zu integrieren, um die nötige Durchgängigkeit im Kundenerlebnis zu schaffen. Die Autoren empfehlen, sich möglichst auf die wichtigsten Vertriebspartner zu fokussieren und mit diesen die Zusammenarbeit zu intensivieren. Externe Netzwerke sind für die Bearbeitung des KMU-Marktes Schweiz äußerst wichtig, wie die Interviews gezeigt haben. Eine ausschließlich direkte Bearbeitung des heterogenen KMU-Marktes (Push-Strategie) ist aufgrund der Heterogenität zeit- und kostenintensiv. Externe Netzwerke können Branchenverbände, Gemeinden, Veranstalter von Messen und Ausstellungen oder auch Fachjournalisten sein. Durch gezielte Bearbeitung externer Netzwerke können Zielgruppen gezielter und kostengünstiger angesprochen werden. Sowohl die Primär- wie auch Sekundärforschung haben gezeigt, dass der

Vertrieb infolge der Digitalisierung mit einem intensiveren Konkurrenzkampf konfrontiert wird. Es ist deshalb wichtig, dass sich die Vertriebsmitarbeiter das nötige Wissen zur Konkurrenz aneignen können. Das Konkurrenzverhalten muss darum auch systemtechnisch festgehalten und im Vertrieb verankert werden, um die jeweiligen Positionierungen und Angebote zu kennen, sowie aufgrund von historischen Entwicklungen künftige Angebotsentwicklungen der Konkurrenz vorausszusagen. Gerade auch hier benötigt es eine intensivere Zusammenarbeit des Vertriebs mit dem Marketing und Produktmanagement. Weiter wird empfohlen, die politischen und wirtschaftlichen Entwicklungen im Kontext Digitalisierung permanent zu verfolgen und Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell zu prüfen. Der Vertrieb muss diesbzgl. möglichst rasch über relevante Informationen verfügen, um beispielsweise Verkaufsargumente anpassen zu können. Eine Abschwächung des Euro könnte zum Beispiel die Bearbeitung des KMU-Marktes im Export-Sektor negativ beeinflussen, weshalb der Vertriebsmitarbeitende auch mit einer gewissen Preiskompetenz auszustatten ist. Es hat sich ferner abgezeichnet, dass es auch im Schul-, bzw. Hochschulwesen eine Adaption in Bezug auf die Digitalisierung für den Vertrieb braucht. So gilt es bestehende Theorien und Annahmen der Marketingliteratur vermehrt zu hinterfragen und auf Gültigkeit in Anbetracht der Entwicklungen der Digitalisierung zu prüfen. Künftige Vertriebsmitarbeitende dürften aufgrund der steigenden technischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen vorwiegend auch im Hochschulmarkt zu suchen sein. Deshalb sollten auch duale Bachelor- und Masterprogramme in Wirtschaft und Wirtschaftsinformatik künftigen Anforderungsprofilen im Vertrieb noch besser entsprechen. Abb. 14.6 fasst die identifizierten Handlungsfelder grafisch zusammen.



**Abb. 14.6** Handlungsfelder Vertrieb

## 14.7 Fazit und Ausblick

Das Thema Digitalisierung ist heutzutage so präsent wie nie zuvor. Dies zeigt auch der Blick auf die in der Arbeit verwendete Literatur und Studien, die mehrheitlich einen aktuellen Stand aufweisen. Gegenwärtig ist von radikalen Veränderungen bestehender Wertschöpfungsmodelle die Rede. Neue, dynamische Wertschöpfungsnetzwerke können alte Theorien infrage stellen. Weiter steigt durch die revolutionären Entwicklungen die Gefahr, latente Quellen von Konkurrenten in Form disruptiver Anbieter im Wettbewerb zu übersehen oder nicht zu erkennen (Porter 2000, S. 71). So baut heute etwa der Internetkonzern Google selbstfahrende Fahrzeuge, hatte aber bis dato nichts mit Fahrzeugbau zu tun. Uber ist das größte Taxiunternehmen der Welt, besitzt aber keine Taxis. Airbnb bietet am meisten Hotelzimmer an, besitzt aber keine einzige Immobilie (Abolhassan 2016, S. 145; Handelszeitung 2014). Trotz dieser radikalen Änderungen sehen sich noch immer 56 % der Unternehmen als „digitale Dinosaurier“. Dies ist umso erstaunlicher, da in vier Jahren bereits für 73 % der Unternehmen die Digitalisierung ein kritischer Erfolgsfaktor darstellt. Als wesentliche Treiber der Digitalisierung werden die Verbreitung von (mobilen) Endgeräten und die Kopplung digitaler Güter an Trägermedien genannt. Dadurch, dass der Vertrieb als direkter Zugangspunkt zum Markt gesehen werden kann, kommt ihm insbesondere im B2B-Geschäft beim Verkauf von digitalen Lösungen eine wichtige Rolle zu. Im Hinblick einer zunehmenden Verknüpfung von Wertschöpfungsketten rückt der Vertrieb noch näher an das Nachfrageunternehmen heran und seine strategische Bedeutung nimmt weiter zu. Die Digitalisierung hat weitreichende Folgen für den Vertrieb, die Vertriebsmitarbeiter und die Unternehmensstrategie. Zum einen kann ein Vertriebsmitarbeiter die Kundenberatung und Vertriebsprozesse durch digitale Vertriebskanäle individualisieren und verbessern, zum anderen übernehmen digitale Vertriebskanäle auch immer mehr Verkaufsfunktionen (E-Commerce) und konkurrieren die persönlichen Beratung. Um mit der Digitalisierung und der Agilität schritthalten zu können, benötigt es eine „fitte“ Unternehmenskultur und ein klares Bekenntnis des Managements. Die Digitalisierung hat auch großen Einfluss auf den Vertrieb und erfordert deshalb eine neue Art des Verkaufens und damit verbunden auch neue Kompetenzen. Diese müssen entweder entwickelt oder extern beschafft werden. Das HRM sollte hierbei in die Pflicht genommen werden, zusammen mit dem Vertrieb die neuen Soll-Kompetenzen der Mitarbeitenden zu definieren sowie ein entsprechendes Trainingsmanagement aufzusetzen.

Der jeweilige Digitalisierungsgrad in den Unternehmen ist stark von deren Größe und Tätigkeitsfeld sowie von deren Entscheidern abhängig und kann deshalb nicht abschließend bestätigt oder widerlegt werden. Eine Tendenz kann dennoch festgehalten werden. Nicht nur Großunternehmen, sondern auch KMU sehen sich je länger, desto mehr mit einem härteren Umfeld konfrontiert, und es ist daher auch in ihrem Interesse, dank technologischen Möglichkeiten zukünftig die Prozesse zu optimieren und Kosten zu senken. Dies hat fortan eine noch größere Nachfrage an ICT-Lösungen zur Folge, eben auch getrieben durch die KMU. Deshalb gilt es, um zielführend verkaufen zu können,

sich operativ stärker auf besonders wertschöpfende Branchen oder Firmen zu fokussieren und dadurch die Kräfte zu bündeln. Ebenfalls sind Vertriebsmitarbeitende möglichst früh in die Produktentwicklung einzubinden und diese Produkte sind später bei ausgewählten Kunden vor dem großen Launch am Markt zu testen. So soll sichergestellt werden, dass ein Angebot nicht am Markt vorbei entwickelt wird. Bei der Entwicklung und Vermarktung ist zwischen Lösungsgeschäft und Massenmarkt zu unterscheiden. Hier lässt sich ein enger Zusammenhang zu den vier B2B-Geschäftstypen (Integrations-, System-, Produkt- und Projektgeschäft) erkennen. Die besonders wertschöpfenden Kunden sind dabei von der Bearbeitungsweise her eher den Typen Integrations- und Systemgeschäfte zuzuordnen. Generell darf aber gerade in Anbetracht der sich verändernden Wertschöpfungsketten davon ausgegangen werden, dass sich der Anteil von Lösungsgeschäftskunden in Zukunft erhöhen wird. Der Massenmarkt kann hingegen mit einfachen Produkten vermehrt über digitale Kanäle bearbeitet werden. Wichtig ist dabei, die konkreten Mehrwerte aus Kundensicht aufzuzeigen und weniger über die Produkte an sich oder die korrespondierende Digitalisierung zu erzählen. Es ist insbesondere gegenüber KMU wichtig, zielführende digitale Mehrwertstories zu gestalten und darin verschiedene Lösungen zu platzieren. Die Lenkung auf ein entsprechendes Produkt kann im persönlichen Gespräch, nach der Bedürfnisabklärung, dem Vertriebsmitarbeiter übergeben werden. Die Vertriebskompetenzen müssen von der Organisation dahin gehend festgelegt sein, dass direkt beim Kunden einen Abschluss getätigt werden kann.

Wohin die zukünftige Entwicklung bzgl. Veränderungen, Auswirkungen und Möglichkeiten der Digitalisierung, des Internet of Things und der Industrie 4.0 noch geht und was dabei schließlich der direkte oder indirekte Einfluss auf den Vertrieb sein wird, ist für Unternehmen schwierig abzuschätzen. Die zentrale Frage jedoch rund um die digitale Transformation, das ist schon heute definitiv, dreht sich nicht um das „ob nötig“, sondern um das „wie und wann umsetzen“ (Baumgarten 2008).

---

## Literatur

- Abolhassan, F., & Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. (Hrsg.). (2016). *Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ali, M. I. (2000). E-Commerce/E-Business definition, scopes and uses. *Economic Review* (05318955), 31(11/12), 5.
- Altimeter. (2014). *Digital transformation: Why and how companies are investing in new business models to lead digital customer experience* (Studie) (S. 63). San Francisco: Alimeter Group. <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation/>.
- Backhaus, K., & Voeth, M. (Hrsg.). 2015. *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing* (2., vollst. überarb. Aufl). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bartsch, S., & Blümelhuber, C. (2015). *Always Ahead im Marketing: Offensiv, digital, strategisch*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baumgarten, H. (Hrsg.). (2008). *Das Beste der Logistik: Innovationen, Strategien, Umsetzungen*. Berlin: Springer.



- Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- BFS. (2010). Unternehmen – Indikatoren. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html>. Zugegriffen: 01. Febr. 2016.
- BFS. (2012). Statistischer Atlas der Schweiz – KMU Unternehmen. [https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/de/10456\\_7423\\_7421\\_7261/17763.html](https://www.atlas.bfs.admin.ch/maps/13/de/10456_7423_7421_7261/17763.html). Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- BFS. (2016). Regionale Disparitäten in der Schweiz – Indikatorensystem Wirtschaftsstruktur und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit – Kleine und mittlere Unternehmen (Statistik). <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/regionen/03/key/00/ind27.informations.270107.2701.html>. Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- Binckebanck, L. (Hrsg.). (2013). *Führung von Vertriebsorganisationen: Strategie – Koordination – Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binckebanck, L., & Elste, R. (Hrsg.). (2016). *Digitalisierung im Vertrieb: Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation: From lean production to acceluction. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1076509>.
- Capgemini. (2014). Digital Shopper Relevancy (Report). [https://www.ch.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/dsr\\_2014\\_report\\_final\\_06oct2014\\_15.pdf](https://www.ch.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/dsr_2014_report_final_06oct2014_15.pdf). Zugegriffen: 03. März 2016.
- Caspar, M., Hecker, A., & Sabel, T. (2002). *Markenrelevanz in der Unternehmensführung – Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte* (Arbeitspapier No. 4) (S. 67). Münster: McKinsey & Company. <http://www.marketingcenter.de/ias/forschung/AP-Markenrelevanz-B2B.pdf>. Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- Claßen, M. (2016). *Marktorientierung in Business-to-Business-Märkten: Eine empirische Untersuchung von mehrstufigen Marketingstrategien*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Clement, R., & Schreiber, D. (2013). *Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Computerwoche. (2015). Industrie 4.0 fordert ein Umdenken im B2B-Vertrieb. Raus aus dem Hamsterrad. (Ratgeber). <http://www.computerwoche.de/a/raus-aus-dem-hamsterrad,3214817>. Zugegriffen: 24. Febr. 2016.
- Credit Suisse. (2011). Megatrends – Chancen und Risiken für KMU (KMU-Studie) (S. 28). Zürich. [https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmu-groessunternehmen/cs-megatrends\\_2011\\_de.pdf](https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmu-groessunternehmen/cs-megatrends_2011_de.pdf). Zugegriffen: 22. Febr. 2016.
- Credit Suisse. (2014). Erfolgsfaktoren für Schweizer KMU Perspektiven und Herausforderungen im Export (KMU-Studie) (S. 44). Zürich: Credit Suisse. [http://www.s-ge.com/sites/default/files/private\\_files/CS-KMU-Studie\\_DE\\_neu.pdf](http://www.s-ge.com/sites/default/files/private_files/CS-KMU-Studie_DE_neu.pdf).
- Credit Suisse. (2015). Investieren bei tiefen Zinsen und starkem Franken (KMU-Studie) (S. 41). Zürich: Credit Suisse. <https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmu-groessunternehmen/cs-kmu-studie-de.pdf>. Zugegriffen: 22. Febr. 2016.
- Dannenbergh, H., & Zupancic, D. (2008). *Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement; mit Handlungsempfehlungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Denzin, N. K., (1970). *The Research Act*. Chicago/Englewood Clis (NJ): Aldine/Prentice Hall.
- Deloitte. (2013). Digitalisierung im Mittelstand. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>. Zugegriffen: 29. Dez. 2015.
- Eggert, U. (2012). B2B-Vertriebstrends – Entwicklungen, Chancen & Strategien (Kostenlose Kurzstudie). Ulrich Eggert Consulting. Köln.
- Eggert, U. (2013). B2B-Vertriebstrends – Entwicklungen, Chancen & Strategien (Strategiestudie (Kurzstudie)). Ulrich Eggert Consulting. Köln. <http://www.marketing-boerse.de/tools/download/?type=article&id=5937>.

- Ernst & Young. (2016). Digitalisierung bei mittelständischen Unternehmen. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_Umfrage\\_Digitalisierung\\_mittelstaendische\\_Unternehmen\\_Schweiz/\\$FILE/EY-Ergebnisse-Umfrage-Digitalisierung-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Umfrage_Digitalisierung_mittelstaendische_Unternehmen_Schweiz/$FILE/EY-Ergebnisse-Umfrage-Digitalisierung-2016.pdf). Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- Facilityworld. (2015). B2B-Trend: E-Commerce. Warum Sie den digitalen Anschluss nicht verpassen sollten. (Studie). [https://www.facilityworld.com/wp-content/uploads/2015/11/Infografik\\_B2B\\_E-Commerce.jpg](https://www.facilityworld.com/wp-content/uploads/2015/11/Infografik_B2B_E-Commerce.jpg). Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- FHNW. (2016). Bachelor in life science (Information). <http://www.fhnw.ch/lifesciences/bachelor>. Zugegriffen: 03. März 2016.
- Fueglistaller, U., Fust, A., Brunner, C., & Althaus, B. (2011). Schweizer KMU Studie Eine Analyse der Zahlen 2011. Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen Universität St. Gallen. [http://www.obt.ch/fileadmin/user\\_upload/obtch/OBT\\_KMU-Studie\\_Zahlen\\_2011\\_interaktiv.pdf](http://www.obt.ch/fileadmin/user_upload/obtch/OBT_KMU-Studie_Zahlen_2011_interaktiv.pdf).
- Gerberich, C. W., & Egle, U. (2015). *Industrie 4.0: Herausforderungen und Chancen (Forschung & Entwicklung)* (S. 5). Luzern: Hochschule Luzern. <https://www.hslu.ch/-/media/campus/common/files/dokumente/w/ifu/seminare%20konferenzen/kmu%20praesentationen/150907artikel%20industrie%2040kmumagazin.pdf?la=de-ch>. Zugegriffen: 23. Febr. 2016.
- Haller, S. (2015). *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente* (6., vollständig überarbeitete u. erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Handelszeitung. (2014). Google baut Auto ohne Lenkrad. Ringier Axel Springer Schweiz AG. Zürich. <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/technologie/google-baut-auto-ohne-lenkrad-618353>. Zugegriffen: 16. März 2016.
- Handelszeitung. (2015). «Swisscom wird nicht zum Automobilhersteller». <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/technologie/swisscom-wird-nicht-zum-automobilhersteller-782839>. Zugegriffen: 12. Mai 2016.
- Handelszeitung. (2016). Google, Apple, Facebook, Amazon: Die geballte Macht. <http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/technologie/google-apple-facebook-amazon-die-geballte-macht-960540>. Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- ibi Research. (2015). *Online-Kaufverhalten im B2B-E-Commerce. Ergebnisse einer Expertenbefragung (Studie)* (S. 58). Regensburg.
- Institut für Wirtschaftsinformatik HSG. (2015). *Digital Transformation Report 2015 (Report)* (S. 75). St. Gallen: Universität St. Gallen. <https://crosswalk.ch/dtreport2015>.
- IT Magazine. (2000). B2B – Chancen und Gefahren für KMU. Swiss IT Magazine, 2000(44). [http://www.itmagazine.ch/Artikel/25600/B2B\\_-\\_Chancen\\_und\\_Gefahren\\_fuer\\_KMU.html](http://www.itmagazine.ch/Artikel/25600/B2B_-_Chancen_und_Gefahren_fuer_KMU.html). Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regné, P. (2015). *Strategisches Management: Eine Einführung* (10. Aufl.). München: Pearson.
- Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. *Journal of Business Research*, 35(1), 1–15. doi:10.1016/0148-2963(94)00077-8.
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (1999. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich Verlag.
- Keuper, F. (Hrsg.). (2013). *Digitalisierung und Innovation: Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.). (2011). *Geschäftsbeziehungsmanagement: Konzepte, Methoden, Instrumente* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Kleinaltenkamp, M., & Plinke, W. (2000). *Strategisches Business-to-Business Marketing*. Berlin: Springer.
- KPMG. (2014). *Digitale Transformation in der Schweiz (Studie)* (S. 28). Zürich: KPMG Holding AG. <http://www.kpmg.com/CH/de/Library/Articles-Publications/Documents/Advisory/ch-pub-20141013-digital-transformation-in-der-schweiz-de.pdf>. Zugegriffen: 28. Febr. 2016.

- Kreutzer, R. T., Rumler, A., & Wille-Baumkauff, B. (2015). Charakterisierung von B2B-Märkten. In R. T. Kreutzer, A. Rumler, & B. Wille-Baumkauff, *B2B-Online-Marketing und Social Media* (S. 13–20). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-04695-8\\_2](http://link.springer.com/10.1007/978-3-658-04695-8_2).
- Lankshear, C., & Knobel, M. (Hrsg.). (2008). *Digital literacies: Concepts, policies and practices*. New York: Lang.
- Leimeister, J. M. (2015). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik* (12., Vollständig neu überarbeitete u. aktualisierte Aufl.). Berlin: Springer Gabler.
- Loebbecke, C. (2006). Digitalisierung – Technologien und Unternehmensstrategien. In C. Scholz (Hrsg.), *Handbuch Medienmanagement* (S. 357–373). Berlin: Springer.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data. *Harvard Business Review*, 90(10), 59–68.
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele* (10., Vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Möller, J., SimulTrans, D., Ireland, & foryouandyourcustomers GmbH. (2015). 2015 *Multichannel Guidelines A Challenge for Commerce. Surprisingly Simple for Customers*. München: foryouandyourcustomers.
- Netzwoche. (2015). Die KMUs prägen die Marktentwicklung (ICT Fachzeitschrift). <http://www.netzwoche.ch/de-CH/News/2015/11/13/NW17-MSM-Resarch.aspx?pa=2>. Zugegriffen: 28. Febr. 2016.
- Neue Zürcher Zeitung. (2008). Studie belegt hohen Anteil von kleinen und mittleren Unternehmen. Die Schweiz – Ein Land der KMU. Zürich. <http://www.nzz.ch/kmu-rueckgrat-schweiz-1.695312>. Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- Neue Zürcher Zeitung. (2015). Intelligente Uhren von Schweizer Uhrenherstellern. Im Windschatten der Apple-Watch. Neue Zürcher Zeitung. Zürich. <http://www.nzz.ch/wirtschaft/diverse-schweizer-uhrenhersteller-setzen-auf-intelligente-uhren-1.18643825>. Zugegriffen: 03. März 2016.
- Peters, R. (2010). *Internet-Ökonomie*. Berlin: Springer.
- Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. T. (2001). *Die grenzenlose Unternehmung Information, Organisation und Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Porter, M. E. (2000). *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten = (Competitive advantage)*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Roland Berger. (2014). *Commercial excellence: Perfect compound of intuition and facts* (Studie) (S. 47). Hamburg: Roland Berger GmbH. [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Commercial\\_excellence\\_E\\_20141104.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Commercial_excellence_E_20141104.pdf). Zugegriffen: 09. März 2016.
- Roland Berger. (2015a). *Die digitale Transformation der Industrie (Studienanalyse)* (S. 44). Hamburg: Roland Berger GmbH. [https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Analysen\\_zur\\_Studie\\_Digitale\\_Transformation\\_20150317.pdf](https://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Analysen_zur_Studie_Digitale_Transformation_20150317.pdf). Zugegriffen: 28. Febr. 2016.
- Roland Berger. (2015b). *Die digitale Zukunft des B2B-Vertriebs. Warum Industriegüterunternehmen sich auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden einstellen müssen.* (Studie) (S. 16). Hamburg: Roland Berger GmbH. [http://www.rolandberger.ch/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Digitalisierung\\_B2B\\_Vertrieb\\_20151117.pdf](http://www.rolandberger.ch/media/pdf/Roland_Berger_Digitalisierung_B2B_Vertrieb_20151117.pdf). Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- Roland Berger. (2015c). *Trend Compendium 2030. Trend 5: Dynamic technology & innovation* (Studie No. 5) (S. 38). Hamburg: Roland Berger GmbH. [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Trend\\_Compendium\\_2030\\_Trend\\_5\\_dynamic\\_technology\\_20150501.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Trend_Compendium_2030_Trend_5_dynamic_technology_20150501.pdf). Zugegriffen: 24. Febr. 2016.
- Ruoss, S. (2015a). Teil 2: Was wird unter digitaler Transformation genau verstanden? (Fachbeitrag). <http://svenruoss.ch/2015/06/16/teil-2-was-wird-unter-digitaler-transformation-genau-verstanden/>. Zugegriffen: 27. Febr. 2016.

- Ruoss, S. (2015b). Teil 3: Die drei Themengebiete der digitalen Transformation: Customer Experience, Operationelle Prozesse und Geschäftsmodelle (Fachbeitrag). <http://svenruoss.ch/2015/06/17/teil-3-die-drei-themengebiete-der-digitalen-transformation-customer-experience-operationelle-prozesse-und-geschäftsmodelle/>. Zugegriffen: 27. Febr. 2016.
- Ruoss, S. (2015c). Digital Switzerland 2015 #Abstract (Unternehmensentwicklung). Hochschule für Wirtschaft Zürich, Zürich. [http://www.marketing.ch/Portals/0/Wissen/Allgemein/Abstract\\_DigitalSwitzerland2015.pdf](http://www.marketing.ch/Portals/0/Wissen/Allgemein/Abstract_DigitalSwitzerland2015.pdf). Zugegriffen: 27. Febr. 2016.
- Saldaña, J. (2012). *The coding manual for qualitative researchers* (2. Aufl.). Los Angeles: Sage Publications.
- Schmidt, S. (2007). *Das Online-Erfolgsmodell digitaler Produkte: Strategische Wirkungspotenziale und operative Handlungsoptionen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Schmitz, C., Jenewein, W., & Malms, O. (2008). *Komplexität in Marketing und Verkauf – Gemeinsame Aufgaben, kritische Schnittstellen und Mindset-Differenzen* (Fachbericht No. 5) (S. 7). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Schmitz, C., & Wieseke, J. (2015). Herausforderungen und Potenzial im Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), 12–21.
- Schneider, W. (2007). *Marketing: mit 10 Tabellen*. Heidelberg: Physica-Verl.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (2015). Elektronische Rechnungen für Lieferanten des Bundes (Interpellation). <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20153670>. Zugegriffen: 09. März 2016.
- Sieck, H., & Goldmann, A. (2014). *Erfolgreich verkaufen im B2B: Kunden analysieren, Anfragen bewerten, Geschäftspotenziale erarbeiten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, H. (2012). *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Skiera, B., Soukhoroukova, A., Günther, O., & Weinhardt, C. (2006). *Internetökonomie. WIRTSCHAFTSINFORMATIK*, 48(1), 1–2.
- Voß, P. H. (Hrsg.). (2015). *Logistik – Eine Industrie, die (sich) bewegt: Strategien und Lösungen entlang der Supply Chain 4.0*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- WBF. (2015). KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte (Statistik). <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/kmu-politik/kmu-politik-zahlen-und-fakten/kmu-in-zahlen/firmen-und-beschaeftigte.html>. Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- WBF. (2016a). KMU-Portal (Statistik). <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home.html>. 19. Febr. 2016.
- WBF. (2016b). Schweizer Firmen hinken bei der Digitalisierung hinterher (KMU-Portal). <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/news/2016/schweizer-firmen-hinken-bei-der-digitalisierung-hinterher.html>. Zugegriffen: 21. Febr. 2016.
- Weis, C. (2012). Definition B2B [Wirtschaftsportal]. [http://www.business-on.de/definition-b2b-bezeichnet-beziehung-zwischen-unternehmen-\\_id38731.html](http://www.business-on.de/definition-b2b-bezeichnet-beziehung-zwischen-unternehmen-_id38731.html). Zugegriffen: 19. Febr. 2016.
- Werani, T., Gaubinger, K., & Kindermann, H. (2006). *Praxisorientiertes Business-to-Business-Marketing: Grundlagen und Fallstudien aus Unternehmen* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2009). *Medien- und Internetmanagement* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W., & Becker, D. R. (2002). Geschäftsmodelle im Electronic Business. In R. Weiber (Hrsg.), *Handbuch Electronic Business* (S. 909–935). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Aufl.). Los Angeles: Sage.

Warum es ihn braucht und wie er organisiert sein könnte

Manuela Jäggi und Alexander W. Hunziker

---

## Zusammenfassung

Das „Behavioural Insights Team“ (mit dem Übernamen „Nudge Unit“) ist eine Organisation, welche die britische Regierung und Verwaltung bei der Gestaltung von Maßnahmen und Gesetzen berät und sich dabei auf Erkenntnisse der Verhaltensökonomie stützt. Die Verhaltensökonomie untersucht, warum der Mensch oft Entscheide fällt, die nicht in seinem eigenen Interesse liegen, und wie er zu besseren Entscheidungen angeregt werden kann, ohne Verbote und ohne Preismechanismus. Diese Anregung wird „Nudge“, resp. „Schubsen“ genannt. Dieser Beitrag zeigt auf, dass es auch für die Schweiz wichtig und attraktiv wäre, ein analoges Beratungsteam zu haben. Die Gründung einer Schweizer Nudge Unit als unabhängiges Institut wird als möglich erachtet, wobei noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden muss. Dieses Resultat basiert auf eigenen Überlegungen und Interviews mit sechs herausragenden Persönlichkeiten aus Politik, Forschung und Wirtschaft.

Dieses Kapitel zeigt, was Verhaltensökonomie ist, welche Erkenntnisse zentral sind und wie diese bereits heute erfolgreich angewendet werden. Darauf aufbauend wird gezeigt, inwiefern die Schweiz eine mit dem Britischen Think Tank vergleichbare Institution – eine Schweizer Nudge Unit – braucht und wie eine solche organisiert sein sollte. In Experteninterviews zeigt sich ein universitäres Forschungsinstitut als beste Organisationsform. Die

---

M. Jäggi (✉)

The Fletcher School, Tufts University, Medford, USA

E-Mail: manuela.jaeggi@alumni.bfh.ch

A.W. Hunziker

Institut Unternehmensentwicklung, Berner Fachhochschule, Bern, Schweiz

E-Mail: alexander.hunziker@bfh.ch

Interviewpartner betonen aber auch den Entstehungsprozess eines derartigen neuen Gebildes, in welchem netzwerkartige Strukturen vorteilhaft sein dürften.

---

## 15.1 Absicht und Vorgehen

Obst wird eher gegessen, wenn es in der Kantine in Griffnähe präsentiert wird, während man sich für Süßigkeiten bücken muss. Dieser Zusammenhang leuchtet rasch ein, selbst wenn man die Studien dazu nicht gelesen hat. An sich ist dieser Zusammenhang auch nicht neu, er wird nur üblicherweise anders eingesetzt: Um Menschen dazu zu verführen, mehr Geld auszugeben. Hier ist die Absicht eine andere: Menschen darin zu bekräftigen etwas zu tun, was sie eigentlich wollen (aber sich vielleicht sonst ablenken oder abhalten lassen) oder was gesellschaftlich wünschenswert ist. Eine „Wahlarchitektur“, welche erwünschte Entscheide begünstigt, ohne eine Wahl auszuschließen oder finanziell zu verteuern, wird „Schubs“ oder „Nudge“ genannt. Den Begriff geprägt haben Richard Thaler und Cass Sunstein in ihrem gleichnamigen Buch.

Sie formulieren darin die folgenden drei Grundsätze:

1. Nudges müssen transparent sein und dürfen nicht irreführen.
2. Das Ablehnen eines Nudges muss so einfach wie nur möglich gestaltet werden.
3. Der Nudge soll nachweislich zur Wohlfahrtssteigerung beitragen (Thaler 2015b).

Das „Behavioural Insights Team“ (BIT) ist das erste Institut der Welt, welches Verhaltensökonomie im Bereich der Gesetzgebung anwendet. Das BIT und ihre Arbeit haben seither international für Aufsehen gesorgt und wird mit interessierten, aber auch skeptischen Blicken verfolgt. Auch Länder wie z. B. die USA, Australien, oder Deutschland arbeiten mittlerweile in unterschiedlichen Formen und Größen mit Erkenntnissen aus der Verhaltensökonomie. Die Frage stellt sich: Was ist mit der Schweiz? Die Nudge Unit, wie das BIT auch genannt wird, ist eine neuzeitliche und innovative Erscheinung. Die Schweiz als Innovationsland sollte der Idee einer Schweizer Nudge Unit zumindest offen gegenüberstehen.

### 15.1.1 Zielsetzung

Die vorgestellte Forschungsarbeit hat drei Hauptziele. Erstens setzt sich diese Arbeit zum Ziel, dem Leser einen Überblick über die verhaltensökonomische Anwendung im öffentlichen Sektor zu verschaffen. Zweitens will sie ausarbeiten, wie eine Schweizer Nudge Unit organisiert werden soll. Dies erfolgt mit einer gewichteten Auswertung. Abgestützt ist diese Auswertung auf einem Leitfaden, welcher vom britischen BIT erarbeitet wurde. Drittens soll diese Schweizer Nudge Unit anhand von qualitativen Interviews auf ihre Machbarkeit überprüft werden. Es soll die Frage beantwortet werden, ob die Schweiz



für eine Nudge Unit bereit ist. Im Weiteren wird das Modellergebnis überprüft und durch die Praxiserfahrung der Interviewpartner verfeinert. Diese Arbeit strebt einen fundierten Theorieteil an. In der Praxisabklärung wird nicht nur auf die Beantwortung der Fragestellung geachtet. Es sollen auch die persönlichen Ansichten und die Einstellung gegenüber dieser Nudge Unit herausgearbeitet werden.

### 15.1.2 Vorgehen

Bei der Verhaltensökonomie, insbesondere im Bereich der Gesetzgebung, handelt es sich um einen sehr jungen Forschungsbereich mit limitiertem Bekanntheitsgrad und wenig Daten. Aus diesem Grund ist eine Datenerhebung und -analyse nicht sinnvoll. Vielmehr sollte das Ziel sein, eine erste Einschätzung über Kenntnis, Akzeptanz und Interesse zu machen. Es geht folglich mehr um eine Messung der Emotionen. Für das Einfangen und Festhalten von Emotionen ist ein Interview besser geeignet als eine Umfrage. Während eines Interviews kann zusätzlich auch auf allgemeine Verständnisfragen eingegangen werden (Balzert et al. 2010). Unter den gegebenen Umständen kann dies ein großer Vorteil gegenüber einem Fragebogen sein. In dieser Arbeit wird somit eine qualitative Forschungsmethode angewendet. Für die Theorieabklärung wird ein ergänztes Modell benutzt. Die Prüfung der Praxistauglichkeit einer Schweizer Nudge Unit wird in Form von ausgewerteten Expertengesprächen vorgenommen. Die Interviewfragen setzen sich aus personenorientierten und standardisierten Fragen zusammen. Letztere Kategorie soll eine Vergleichbarkeit einzelner Punkte ermöglichen. Jedoch sollen die Interviews auch von offenen Diskussionen leben, welche unerwarteten Lösungsvorschläge ermöglichen. Dies geschieht mithilfe von personalisierten Fragen. Um die Emotionen strukturiert einzufangen, wird auf die Methode der Beobachtung gesetzt.

Bei der Wahl der Gesprächspartner wurde darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum von Ansichten zu erhalten. Wichtig war auch, Vertreter aller drei untersuchten Organisationsformen (Staat, Universität, Privatwirtschaft) zu interviewen. Besonders wertvoll ist die Tatsache, dass jede und jeder der Gesprächspartner einer anderen Tätigkeit nachgeht und auf einer anderen Hierarchiestufe steht. Es konnten folgende Experten für ein Interview gewonnen werden:

#### **Dr. iur. Pirmin Bischof**

Herr Bischof ist seit 2011 im Ständerat und arbeitet als selbstständiger Jurist. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Politik und im Parlament.

#### **Gerhard Fehr**

Herr Fehr ist CEO und Managing Partner der FehrAdvice & Partners AG. Im Verwaltungsrat dieser Firma sitzen unter anderem Herr Univ. Prof. Dr. Ernst Fehr und Frau Altbundesrätin Ruth Metzler-Arnold. Der Beratungsansatz der FehrAdvice & Partners AG basiert auf verhaltensökonomischen Kenntnissen (Behavioural Economics Ansatz BEA™).



**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Bruno S. Frey**

Herr Frey ist Gastprofessor an der Universität Basel und Forschungsdirektor des Centers for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA). Er gehört zu den einflussreichsten Ökonomen der Schweiz. Zu Freys hauptsächlichen Forschungsgebieten gehört unter anderem die Verbindung von Ökonomie und Psychologie sowie die Glücksforschung.

**Prof. Dr. Ulf Liebe**

Herr Liebe ist am Institut für Soziologie der Universität Bern tätig. Er hat den Lehrstuhl für nachhaltige Gesellschaftsentwicklung inne. Herr Liebe befasst sich mit der Verhaltensökonomie und führt zurzeit Forschungsprojekte mit diesem Ansatz durch.

**Saskia Sanders**

Frau Sanders ist Mitarbeiterin des Bundesamtes für Umwelt. Sie arbeitet in der Abteilung Ökonomie und Innovation in der Sektion Konsum und Produkte. Frau Sanders hat bereits an einer Studie mit verhaltensökonomischem Ansatz mitgearbeitet.

**Dr. rer. pol. Stefan Spycher**

Herr Spycher ist Vizedirektor des Bundesamts für Gesundheit und Leiter des Direktionsbereichs Gesundheitspolitik. Er hat sich bereits während seiner Ausbildung mit Anomalitäten im Wirtschaftsbereich auseinandergesetzt.

Die Interviewpartner beantworten die Frage, ob die Schweiz für eine Nudge Unit bereit ist. Im Weiteren wurde mit ihnen die optimale Organisationsform diskutiert. Als Basis für diese Diskussion dient die Anwendung eines Modells. Das Modell definiert Schlüsselemente einer erfolgreichen Nudge Unit und ist vom britischen Vorbild abgeleitet. Das Modell wird um einzelne Bewertungspunkte erweitert. Um jedoch überhaupt ein Verständnis für das Thema aufzubauen, werden in einem ersten Schritt die Verhaltensökonomie und ihre Rolle in der Gesetzgebung aufgezeigt.

---

## 15.2 Verhaltensökonomie

Die Verhaltensökonomik ist ein aufstrebendes Forschungsgebiet. Großbritannien ist das erste Land, welches diesem Gebiet einen Platz in der Politik gewährt (Rutter 2014). Das Behavioural Insights Team (BIT) – auch bekannt als die „Nudge Unit“ – forscht seit 2010 für das britische Parlament mit dem Ziel, das Land in einen besseren Lebensstandard zu „nudgen“, zu schubsen (The Behavioural Insights Team o. J.). Dieses Kapitel zeigt zuerst die Entwicklung der Verhaltensökonomie auf und identifiziert wichtige Meilensteine und Schlüsselfiguren. Darin wird auf die Frage eingegangen, warum die Anwendung von verhaltensökonomischen Erkenntnissen in der Gesetzgebung erfolgen soll und was davon erwartet werden kann. In einem weiteren Teil wird das britische Institut „The Behavioural Insights Team“ (BIT) vorgestellt. dieses Institut dient dieser Arbeit als Referenzmodell. In einem weiteren Schritt wird das Modell EAST detailliert erläutert. Das

EAST-Modell dient dem BIT zur Erarbeitung von verhaltensökonomischen Maßnahmen. Es ist wichtig aufzuzeigen, welche Gesichtspunkte das BIT verwendet. Dadurch kann illustriert werden, dass eine verhaltensökonomische Maßnahme nicht nur auf das Konzept des Nudges beruht, sondern auch andere Aspekte miteinbezieht. Dieser Teil des Kapitels soll aber auch demonstrieren, wie breit das EAST-Modell angewendet werden kann. Abschließend wird auf das Modell APPLES eingegangen. Dieses Modell zeigt die sechs Schlüsselemente einer erfolgreichen Nudge Unit auf.

### 15.2.1 Was ist Verhaltensökonomie?

Die Verhaltensökonomik an sich ist nichts Neues. Bereits Adam Smith, der 1776 mit seinem Buch „Wealth of Nations“ den Grundstein der Wirtschaft als Wissenschaft legte, hat in seinem Buch „The Theory of Moral Sentiments“ psychologische Einflüsse in die Wirtschaft festgehalten (Smith 1759). Jedoch strebten die nachgehenden Wirtschaftswissenschaftler nach einer ausnahmslosen Definition – welche sie im Homo Economicus gefunden haben (Camerer et al. 2004). Dieser neoklassische Ansatz geht davon aus, dass der Mensch rational entscheidet und die Gewinnmaximierung sein oberstes Ziel ist. Diese Zielverfolgung verdrängte den psychologischen Aspekt in der Wirtschaft mehrheitlich, wenn auch einige wenige Wissenschaftler – unter ihnen auch John Maynard Keynes – im Laufe der Zeit kritische Worte äußerten (Camerer et al. 2004). Wahrnehmen konnte man die Anfänge der Verhaltensökonomie erst in den 50er Jahren, als Anomalitäten erforscht und in Wissenschaftsseminaren diskutiert wurden (Camerer et al. 2004). Thaler (2015a) weist in seinem Buch „Misbehaving“ darauf hin, wie bahnbrechend dieser Schritt zur öffentlichen Diskussion war. Tatsächlich wurde ein Artikel über das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheiten von Tversky und Kahneman – beides Psychologiewissenschaftler – 1974 in der hoch angesehenen Fachzeitschrift Science veröffentlicht und bisher über 36.000 Mal zitiert. Seither hat sich die Verhaltensökonomie rasant entwickelt (Lunn 2014). Neben den beiden Wissenschaftlern Amos Tversky und Daniel Kahneman gehören unter anderem auch Richard Thaler, Cass Sunstein, Ernst Fehr, Raj Chetty, George Loewenstein, Colin Camerer, Bruno Frey, Robert Shiller, Robert Cialdini und Peter Senge zu prägenden Figuren.

### 15.2.2 Warum ist Verhaltensökonomie wichtig?

Der Mensch trifft jeden Tag eine große Anzahl an Entscheidungen. Um die dafür aufgewendete Zeit zu optimieren, verwendet er bei vermeintlich trivialen Entscheidungen stark vereinfachte Modelle und eigene Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage (Kahneman 2011). Diese Art von Entscheidungen werden von unserem „System 1“ gefällt – sozusagen unser Alltags-Outfit. Ein einfaches Beispiel erläutert dies. Falls Sie Auto fahren: Ist es Ihnen schon mal passiert, dass Sie mit dem Auto nach Hause gefahren sind und

mögen sich bei der Ankunft kaum noch daran erinnern, welchen Weg sie genau abgefahren sind und welche Ampel nun grün war? Dabei mussten Sie viele Entscheidungen treffen. Sie mussten entscheiden, ob Sie vorzeitig abbremsen, in den nächsten Gang schalten oder blinken sollen. Diese Entscheidungen haben Sie sehr unbewusst und ohne „Aufwand“ gefällt. Möglich machen dies unsere Intuition und unsere Emotionen. Das „System 2“ kommt dann zum Einsatz, wenn Intuition und Emotionen nicht aufschlussreich sind, wenn für die Entscheidung mehr „Methodik“ erforderlich ist (Beshears und Gino 2015) – sozusagen unser festliches Outfit. Wir stehen länger vor dem Schrank und wählen uns unsere Garderobe sorgfältiger aus. Das „System 2“ fokussiert mit seiner methodischen Vorgehensweise auf die langfristigen Auswirkungen (Beshears und Gino 2015; Tab. 15.1).

Nicht immer benutzen wir das korrekte System für unsere Entscheidungen. Somit kann es zu Entscheidungen kommen, welche wir rückblickend anders fällen würden, welche nicht im Sinne des „System 2“ waren. Wir verhalten uns beispielsweise weniger nachhaltig, leben ungesünder oder zahlen die Steuern unpünktlicher als wir beabsichtigen. Eine Korrektur ist „schwierig, wenn nicht unmöglich“ (Beshears und Gino 2015). Somit ist es sinnvoller, statt den Menschen der Umwelt, die Umwelt dem Menschen anzupassen und ihnen so zu besseren Entscheidungen zu verhelfen (Beshears und Gino 2015).

Dies ist auch das Ziel des britische Behavioural Insights Team. Dieses von der Regierung gegründete Team erhofft sich unter anderem davon, den Menschen zu besseren Entscheidungen zu verhelfen. Die VerhaltensökonomInnen argumentieren, dass ihr Ansatz effektiv ist und zum Erreichen des formulierten Ziels oftmals keine Sanktionen oder Gesetze nötig sind (Lunn 2014). Der britische Nachrichtendienst „Independent“ findet auf die Frage, warum auf die Verhaltensökonomie gesetzt werden soll, eine sehr prägnante Antwort. Er argumentiert in einem Leitartikel, dass die VerhaltensökonomInnen das laufend weiterentwickelte Wissen über den Menschen verwenden, um uns zu helfen, unvermeidbare Fehler zu vermeiden. Dies kann zu einem besseren und kosteneffizienteren Staat führen, wie auch die Gesellschaft positiv beeinflussen (Independent 2013). Um dies erreichen zu können, findet die Verhaltensökonomie Anwendungsbeispiele in unterschiedlichen Bereichen.

Bekannte Beispiele gibt es in den Bereichen Konsumentenschutz, Markteffizienz, Vorsorgefonds, Steuern, Arbeitslosigkeit, Fettleibigkeit oder Klimaschutz (Lunn 2014; Halpern 2015). Die Nutzung von verhaltensökonomischen Ansätzen im Bereich der Gesetzgebung ist in den letzten fünf Jahren überraschend stark angestiegen. Gemäß (Lunn 2014) ist es sehr wahrscheinlich, dass diese Entwicklung anhält.

**Tab. 15.1** Eigenschaften der beiden Systeme. (Quelle: Thaler und Sunstein 2009)

Automatisches System	Reflektierendes System
Unkontrolliert	Kontrolliert
Müheelos	Aufwendig
Schnell	Langsam
Unbewusst	Bewusst
Kenntnisse	Methode

### 15.2.3 Wie sieht ein Beispiel aus der Praxis aus?

Das BIT beschäftigt heute mehr als 60 Mitarbeiter und ist sogar ins Ausland expandiert (Halpern 2015). Gemäß ihrer Homepage gelten folgende Ziele als ihre Prioritäten: 1) Der öffentliche Service soll kosteneffektiver und für die Bürger leichter beziehbar sein, 2) Das Erzielen eines besseren Ergebnisses dank der Benutzung realitätsnaher Modelle, welche die Kenntnisse über das menschliche Verhalten einbeziehen und 3) Menschen ermöglichen, bessere Entscheidung für sich selbst zu treffen (BIT). Das Forschungs- und Beratungsinstitut erfolgt aus einer aktiven Initiative von David Cameron, dem britischen Premierminister. Er war – zu diesem Zeitpunkt noch nicht Premierminister – vom im Jahr 2008 herausgegebenen Buch „Nudge“ (geschrieben von Richard Thaler und Cass Sunstein) tief beeindruckt (Donnelly 2010). Die britische Konservative Partei, in welcher er das Präsidium innehatte, war zum damaligen Zeitpunkt gerade im Prozess eines Re-Brandings (Thaler 2015a). Sie wollten als progressivere und umweltfreundlichere Partei wahrgenommen werden (Thaler 2015a). Diese Idee des „Nudgings“ sah die Partei als Möglichkeit, einen Schritt in diese Richtung zu gehen, und so traf sie sich im Juli 2008 mit Richard Thaler. Zwei Jahre darauf nahm die britische „Nudge Unit“ ihre Tätigkeit als kleines Team von 7–8 Personen an der berühmten 10 Downing Street auf. Im Mai davor wurde David Cameron zum neuen Premierminister gewählt. Halpern (2015) zeigt mit seinem Buch auf, dass der Start im Parlament, wie erwartet, nicht einfach war. Die Parlamentarier, insbesondere die älteren und erfahrenen, waren diesem neuen Ansatz gegenüber skeptisch eingestellt. Das BIT bekam zwei Jahre Zeit, um sich zu beweisen. Obwohl es ein Forschungsinstitut ist, war das Budget relativ bescheiden. Es betrug weniger als 500.000 britische Pfund (rund CHF 750.000) pro Jahr. Die Ziele waren nicht unbeachtlich. So musste das BIT innerhalb der gegebenen Zeit mindestens zwei Regelungsbereiche transformieren, unter den Parlamentariern Verständnis und Akzeptanz aufbauen sowie mit seinen Transformationen eine Investitionsrendite von mindestens 10 % erzielen (Halpern 2015).

Das BIT hat mit kleinen Experimenten begonnen. So hat es Textanpassungen in Rechnungen von Bussen vorgenommen, um die Zahlungsquote zu erhöhen. Mit Erfolg. Auch hat das BIT Seminare im Parlament gehalten, um über ihre aktuellen Erkenntnisse zu informieren und den Politikern ihr Vorgehen verständlich zu machen (Halpern 2015). Seit Februar 2014 ist das BIT ein vom Staat unabhängig geführtes Unternehmen (Plimmer 2014; Government Digital Service o. J.). Eigentümer des gewinnorientierten Joint-Ventures sind der Staat, die innovationsfokussierte Non-Profit Organisation Nesta<sup>1</sup> sowie die Mitarbeiter des BIT. Das BIT erbringt den größten Teil ihrer Dienstleistungen nach wie vor für den britischen Staat. Diese neue Organisationsform hat ihr aber die Tür für Expansionsvorhaben sowie Zusammenarbeiten mit großen Organisationen geöffnet.

---

<sup>1</sup>Nesta steht für National Endowment for Science, Technology and the Arts. Ihre Mission ist es, Innovationsprojekte zu unterstützen. Mehr Informationen unter: <http://www.nesta.org.uk/>.

Gemäß (Rutter 2014) arbeitet das BIT nun auch mit Regierungen anderer Länder und der Weltbank zusammen. Zudem hat es Firmensitze in New York, USA, und Sydney, Australien. Das Wachstum des BIT ist ungebrochen. Ende März 2016 kommuniziert das Unternehmen, dass es in Kooperation mit dem University College London ein Doktoratsprogramm lanciert (Sanders 2016).

#### 15.2.4 Wie wird Verhaltensökonomie in der Gesetzgebung angewendet?

Der Gestaltungsprozess von verhaltensökonomischen Maßnahmen ist klar strukturiert. Das BIT konnte seit seiner Gründung viele Erfahrungen sammeln. Aus diesen Erfahrungen heraus entwickelten sich zwei Modelle, welche für das Gestalten einer Maßnahme benützt werden. Das Konzept „Mindspace“ half dem BIT zu Beginn stark, sein Vorgehen zu strukturieren und an den bereits erwähnten Seminaren fassbarer zu machen (Halpern 2015). Halpern war Mitautor von Mindspace, was ein Akronym für Messenger, Incentives, Norms, Defaults, Salience, Priming, Affect, Commitments und Ego ist (Dolan et al. 2012). Er hat das Konzept aus seiner früheren Tätigkeit beim Institute For Government beim BIT eingebracht. Das BIT hat dieses Modell vereinfacht und dem neuen Konzept den Namen „EAST“ gegeben. Der Name ist ebenfalls ein Akronym. Er wurde aber auch gewählt, weil EAST während eines Aufenthaltes an der amerikanischen Ostküste (Engl. Eastcoast) entstanden ist (Halpern 2015). Während Mindspace immer noch vom BIT benutzt wird, ist das Vorgehen nach dem EAST-Modell für die Praxis prädestinierter. Auch fokussiert ein Vorgehen nach EAST mehr auf den Abbau oder im besten Falle die Beseitigung von Komplexität und Barrieren. Gemäß David Halpern haben gerade diese beiden Aspekte eine sehr große Wirkung (Service et al. 2014).

EAST (Abb. 15.1) zeigt auf, welche vier Aspekte bei einem Regelwerk mit verhaltensökonomischem Ansatz beachtet werden müssen. Auf diese vier Aspekte wird nun

**Abb. 15.1** Das EAST-Konzept. (Service et al. 2014)



vertieft eingegangen, da es wichtig ist, zu verstehen, wie eine Maßnahme mit verhaltensökonomischem Ansatz gestaltet wird. Die jeweiligen Erklärungen werden zudem mit Beispielmaßnahmen veranschaulicht.

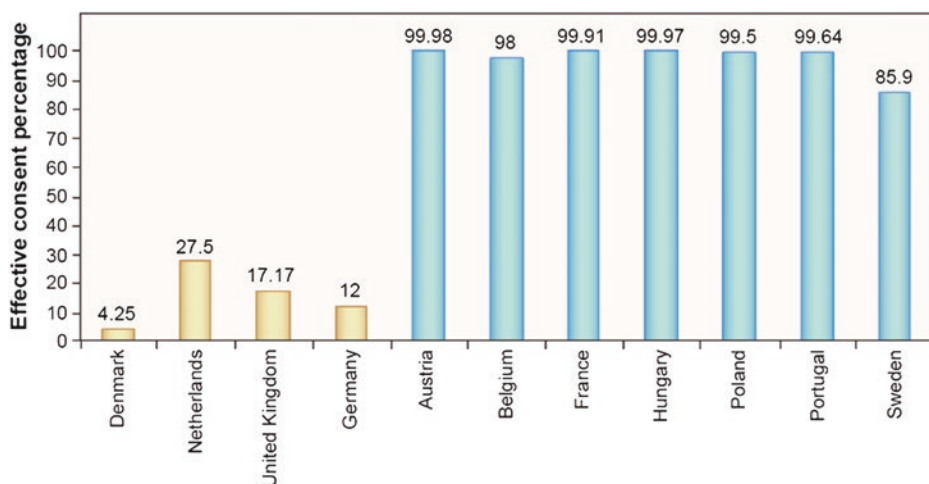
### Easy

Der Mensch hat die starke Tendenz, den Weg des geringeren Widerstands zu gehen. Als einfaches Beispiel zeigt Halpern die Wahl einer Frucht auf. Wer zu Hause oder bei der Arbeit eine Schale voller Früchte zur Auswahl hat, wird oftmals die Banane der Orange vorziehen; dies, weil zum Essen der Orange ein klein wenig mehr Aufwand erforderlich ist (Halpern 2015). Dieser zusätzliche Aufwand nennt man Friktionskosten. Wenn einem sogar das Schälen der Banane zu viel ist, dann lässt man das Vorhaben ganz sein.

Eine Maßnahme muss demzufolge „easy“, also leicht sein, damit nicht eine andere Option vorgezogen oder gar ganz darauf verzichtet wird. Das BIT fokussiert hier auf die Entschlackung von Prozessen und auf einfach verständliche Mitteilungen (Service et al. 2014). Es hat drei Prinzipien aufgestellt:

- nutze Standardeinstellungen,
- senke den Aufwand, um eine Dienstleistung zu beanspruchen und
- vereinfache die Mitteilungen.

Standardeinstellungen sind sehr wirksam. Ein beeindruckendes Beispiel ist die Standardeinstellung von Organspendern (Abb. 15.2). Während in den Ländern mit gelben Balken eine opt-in-Einstellung besteht (man muss aktiv etwas tun, um Organspender zu werden), besteht bei den Ländern mit blauem Balken eine opt-out-Einstellung (man muss aktiv etwas tun, um nicht mehr Organspender sein zu wollen) vorhanden.



**Abb. 15.2** Relativer Anteil von Organspendern pro Land. (Johnson und Goldstein 2003)

Das Resultat zeigt auf beeindruckende Weise, welche Wirkung eine Standardeinstellung haben kann. Jedoch muss sich gerade ein Staat gut überlegen, wie er dieses offensichtlich einflussreiche Instrument nutzen will. Service et al. (2014) weisen darauf hin, dass die Akzeptanz von Politik und der Bevölkerung gegeben sein muss. Während im Privatsektor die Wirkung einer solchen Standardeinstellung bereits bewusst genutzt wird, besteht im öffentlichen Sektor noch ein großes Potenzial, positive Effekte herbeizuführen (Service et al. 2014).

Weiter konnte das BIT eine hohe Effektivität erkennen, wenn der Aufwand gesenkt wird, welcher zum Bezug der Leistung nötig ist. Beim Beispiel mit den Früchten könnte auf der einen Seite die Anzahl der gegessenen Früchte gesteigert werden, wenn man bereits geschält und geschnittene Früchte in einem Becher zum Mitnehmen hinstellt, anstelle einer Schale voller Früchte, welche noch geschält und geschnitten werden müssen. Auf der anderen Seite kann man den Aufwand erhöhen, um einen unerwünschten Effekt zu verhindern. Ein Beispiel ist das 1998 in England eingeführte Gesetz, welches die maximal kaufbarer Paracetamol-Tabletten pro Einkauf halbierte. Paracetamol ist ein Wirkstoff, welcher bei einer Überdosis zu Leberversagen und Tod führen kann. Hawton et al. (2013) haben herausgefunden, dass aufgrund der Einführung dieser Maßnahme die Todesfälle infolge Paracetamol-Überdosis stark abnahmen. Dies kann auf den höheren Aufwand zurückgeführt werden, welcher für die Beschaffung der Tabletten nötig ist. Man musste nun für dieselbe Anzahl von Tabletten mehrmals eine Verkaufsstelle aufsuchen.

„Einfach“ soll zudem auch die Sprache sein. Das BIT hat sehr gute Erfahrungen mit der Verwendung von einfacher und sehr klarer Sprache gemacht. Unnötige Informationen sollen entfernt werden und die Hauptmitteilung möglichst am Anfang des Schreibens stehen (Service et al. 2014).

### **Attractive**

Die Maßnahme soll nicht nur einfach gestaltet, sondern auch möglichst attraktiv sein. Gemäß Service et al. (2014) gibt es zwei Möglichkeiten, wie dies geschehen kann:

- Aufmerksamkeit erzeugen (Salienz) und
- Belohnungen und Sanktionen implementieren, um den Effekt zu maximieren.

Das BIT ist der Meinung, dass insbesondere die Personifizierung großes Potenzial hat, um Aufmerksamkeit auf die Maßnahme zu ziehen. Dadurch fühlen sich die Leute stärker angesprochen. Einen verstärkenden Effekt hat zudem die Ankopplung einer Belohnung. Der britische Premierminister, aber auch das Parlament, war interessiert daran, dass die Menschen mehr spenden (Halpern 2015). Wie eine Studie gezeigt hat, haben 17 % der Menschen, welche eine Süßigkeit (Belohnung) und vom Vorgesetzten eine E-Mail mit persönlicher Ansprache (personifiziert) erhalten haben, Geld gespendet. Bei der Kontrollgruppe, welche keine Süßigkeiten und eine unpersönliche E-Mail erhalten haben, waren es lediglich 5 %. Das Experiment wurde bei der Deutschen Bank durchgeführt und verzeichnete am Schluss ein Spendentotal von über £ 500.000 (rund CHF 750.000;



Cabinet Office und Behavioural Insights Team 2013). Dies ist ein beachtlicher Betrag. Hätten alle involvierten Mitarbeiter Süßigkeiten und eine personalisierte E-Mail erhalten, wäre dieser Betrag auf über £ 1.000.000 (rund CHF 1.500.000) gestiegen.

Belohnungen können sich aber auch negativ auswirken. Service et al. (2014) zeigen ein Beispiel aus der Schweiz auf, bei welchem der Anreiz falsch gesetzt wurde und die Maßnahme nach hinten losging. Frey und Oberholzer-Gee (1997) haben in einer empirischen Untersuchung herausgefunden, dass sich eine monetäre Entschädigung auch negativ auswirken kann. In der Schweiz wurde die Bevölkerung eines Ortes gefragt, ob in der Nähe ein Gebäude zur Lagerung nuklearer Abfälle gebaut werden darf. Obschon jeder Dritte daran glaubte, dass Menschen durch diese Abfalllagerung sterben könnten, haben knapp mehr als die Hälfte (50–80 %) zugestimmt. Darauf wurde mitgeteilt, dass der Bund eine Abgeltung zahlen würde. Bei der erneuten Befragung fiel das Ja-Votum auf 24,6 %. Für die Befragten war der Bau dieses Lagers als Bürgerpflicht gesehen. Das finanzielle Angebot hatte eine Ehren verletzende Wirkung und hat der intrinsischen Motivation geschadet, statt sie gestärkt (Frey und Oberholzer-Gee 1997). Finanzielle Anreize müssen entsprechend mit Vorsicht und Bedacht angewendet werden.

## Social

Der Mensch ist ein soziales Wesen, für welches die sozialen Normen und Vergleiche eine wichtige Rolle spielen. Dieser Tatsache wird oftmals zu wenig Beachtung geschenkt. Wichtige Aspekte, welche beim Ausarbeiten von Maßnahmen und Gesetzen beachtet werden sollten, sind folgende (Service et al. 2014):

- Das Aufzeigen, dass die meisten Menschen das wünschenswerte Verhalten an den Tag legen.
- Die Nutzung von Netzwerken.
- Die Aufforderung, dass Menschen gegenüber anderen eine Verpflichtung eingehen.

Die positiven Effekte von Netzwerken hat Michael Luca anhand des Beispiels von [Yelp.com](https://www.yelp.com) aufgezeigt. [Yelp.com](https://www.yelp.com) ist eine Bewertungswebseite für Restaurants und Cafés. Luca (2011) konnte feststellen, dass [Yelp.com](https://www.yelp.com) die Konkurrenz belebt und die Wohlfahrt steigert. Service et al. (2014) vertreten klar die Meinung, dass solche Netzwerke für die Gesellschaft einen Mehrwert schaffen und daher die Integrität der Bewertungen sichergestellt werden soll.

Ein weiterer, sehr wirkungsvoller Ansatz ist die Einbindung von sozialen Normen (Halpern 2015). Hallsworth et al. (2014) konnten in einem groß angelegten Feldexperiment feststellen, dass die Steuereinnahmen dank der Implementierung von sozialen Normen um fünf Prozentpunkte oder £ 1,2 Mio. (rund CHF 1,8 Mio.) gesteigert werden konnte. Für die Umsetzung der Maßnahme mussten keine zusätzlichen Kosten aufgewendet werden (Hallsworth et al. 2014). Es wurde einzig im Brief ergänzt, dass neun von zehn Steuerzahlern ihre Steuern rechtzeitig zahlen. Die Kommunikation einer solchen sozialen Norm muss selbstverständlich stimmen und darf nicht erlogen werden (Halpern 2015).

**Timely**

Eine zeitliche Abstimmung kann viel zur Effektivität einer Maßnahme beitragen. Service et al. (2014) empfehlen daher, folgende Prinzipien zu beachten:

- ermuntere Leute, wenn sie empfänglich sind,
- nimm auf die unmittelbaren Kosten und Vorteile Bezug und
- helfe den Leuten, ihre Reaktion auf ein Ereignis zu planen.

Der Mensch ist besonders empfänglich, wenn er sich neu orientieren muss. Ein Umzug in eine neue Nachbarschaft oder die Erwartung des ersten Nachwuchses sind solche Situationen. Aufgrund der nötigen Neuorientierung werden die Lebens- und Kaufgewohnheiten neu durchdacht. Dies hat der Detailhandel bereits erkannt. Wie es Duhigg (2014) provokant ausdrückt, sind schwangere Frauen für die Unternehmen reine Goldminen. Während der Staat sich nicht interessiert, in welchem Laden die Frau nun welche Produkte kauft, ist es sehr wohl in seinem Interesse, dass die Frau allgemein ungesunde Gewohnheiten ablegt. Die Kurz- und Langzeiteffekte von Alkohol und Drogenkonsum oder auch von Teenagerschwangerschaften haben nicht nur für das Kind und die Familie negative Folgen, sondern werden letztlich auch von der Gesellschaft getragen. Der beste Zeitpunkt, um Einfluss auf die werdende Mutter zu nehmen, liegt vor der Geburt des ersten Kindes, wie ein in Amerika entwickeltes und untersuchtes Programm zeigt (Halpern 2015). Das Programm begleitet die Frau bereits vor der Geburt des Kindes bis zu dessen zweitem Lebensjahr (Olds et al. 1997). Diese zeitlich abgestimmte und auch begrenzte Maßnahme konnte subsequeunte Schwangerschaften, Sozialbezüge, Kindsmisshandlung und -vernachlässigung und kriminelle Auffälligkeit von einkommensschwachen, unverheirateten Müttern nachweislich und signifikant reduzieren (Olds et al. 1997).

Die Verfasser des EAST-Modells zweifeln nicht daran, dass sich die Gesetzgeber und insbesondere die Personen, welche für die Erarbeitung von Maßnahmen zuständig sind, diese Gedanken machen. Sie vertreten aber die Meinung, dass es ein oft übersehener Aspekt ist und keine systematische Anwendung besteht (Service et al. 2014).

---

### **15.3 Ein Schweizer Think Tank für Verhaltensökonomie**

Die Idee eines Schweizer Think Tanks für Verhaltensökonomie hat Potenzial. Die Forderung nach einem Richtungswechsel in der Verwaltung ist kein futuristischer Aufruf. Die Verhaltensökonomie wird gemäß eines OECD-Berichtes immer öfter in der Gesetzgebung angewendet (Lunn 2014). Anhand ausschlaggebender Schlüsselemente wurde eine mögliche Organisationsform herausgearbeitet und auf ihre Machbarkeit überprüft.

### 15.3.1 Schlüsselemente

Das BIT ist seit seiner Gründung vor vier Jahren rasant gewachsen und sogar international expandiert. Das BIT wurde häufig gefragt, was denn sein Erfolgsrezept sei. Die Antwort darauf hat David Halpern (2015) an der Konferenz von Harvards Behavioural Insights Group vorgestellt (The Behavioural Insights Team 2015). Die sechs Schlüsselemente für eine erfolgreiche Nudge Unit (Tab. 15.2) hat das BIT unter dem Akronym APPLES zusammengefasst (Halpern 2015). Halpern (2015) zeigt auf, dass insbesondere die Unterstützung von der Spitze ein starkes und wichtiges Signal setzt. Auch braucht eine erfolgreiche Nudge Unit talentierte Leute, die für die Mission Feuer und Flamme sind, sowie einen Arbeitsort, der nahe am politischen Geschehen ist (Halpern 2015). Die talentierten Leute sollen über das neueste Wissen verfügen und ihre Forschung auf fundierten Methoden aufbauen (Halpern 2015). Der letztere Punkt ist sehr wichtig, da Beweise auf skeptische Leute überzeugend wirken. Die sechs Aspekte einer erfolgreichen Nudge Unit werden wie folgt definiert:

### 15.3.2 Organisationsform „Think Tank“

Für die Realisierung einer Schweizer Nudge Unit stehen drei Organisationsformen im Zentrum. Einerseits könnte das Team als staatliches Konstrukt entstehen. Andererseits bestehen auch die Möglichkeiten, eine gewinnorientierte Firma zu gründen oder das Team als eigenes Institut einer universitären Einrichtung anzugliedern.

Im Bereich Verhaltensökonomie hat ein unabhängiger Think Tank wichtige Vorzüge gegenüber einer privaten Organisation. Beispielsweise können Interessenkonflikte minimiert werden. Außerdem stärkt die Möglichkeit des unabhängigen Forschens das Vertrauen vonseiten der Politiker, Bürokraten und des Volks. Der „Political Support“, welcher einer der Schlüsselemente einer erfolgreichen Nudge Unit ist, ist entscheidend, wie das britische Beispiel zeigt (Halpern 2015). Die Schweiz ist momentan am Punkt angelangt, wo öffentlich über den Nutzen der Verhaltensökonomik diskutiert wird. So hat beispielsweise Scherrer in der Zeitung „Schweiz am Sonntag“ vom 10. April (2016, S. 46) von „subtiler Manipulation“ gesprochen und warnt vor dem Verlust der „individuellen Entscheidungsfreiheit“. Auch in Großbritannien waren diese Ängste da. Es gab viele Skeptiker und Verunsicherte im Parlament (Wright 2014). Ranghohe Politiker können ein starkes Signal senden und in Gesprächen und Diskussionen Akzeptanz bei Politiker und der Gesellschaft schaffen. Ein gutes Verständnis und eine breite Akzeptanz sind zudem auch wichtig, weil eine Nudge Unit bewusst mit dem Goldstandard unter den möglichen Methodiken forscht. Die britische Nudge Unit verfasst randomisierte kontrollierte Studien, um Resultate und Erfolge eindeutig quantifizieren und belegen zu können.

**Tab. 15.2** Die sechs Schlüsselemente einer erfolgreichen Nudge Unit (übersetzt aus dem Originaltext). (Quelle: Halpern 2015, S. 59)

Administrative Support	Versichern Sie sich, dass Sie einen leitenden Regierungsangestellten respektive eine leitende Regierungsangestellte rekrutieren können. Für uns war es ein Schlüsselement, die Unterstützung des Kabinettssekretärs, des höchsten britischen Staatsbeamten, zu erhalten und ihn als Vorsitzenden des BIT zu gewinnen. Das war ein schlagkräftiges Signal für den Rest der Regierung und gab uns den nötigen Einfluss und Leverage, wenn wir es brauchten
Political Support	Regierungszusammensetzungen sind auch politische Projekte. Der Durchbruch des BIT wurde durch das Interesse und die Unterstützung des Premierministers und des stellvertretenden Premierministers im Jahr 2010 ermöglicht. Zumindest sollen Sie sich überlegen, wie das Vorhaben in den politischen Kontext passt und welches die Instinkte der Regierung sowie der Bevölkerung sind
People	Die richtige Mischung von Fähigkeiten und Expertise zu akquirieren ist entscheidend. Sie brauchen Fachexpertise (s. unten). Nicht weniger wichtig ist es, Leute mit kampferprobter Erfahrung in der Regierung und großen Organisationen zu finden. Sehr wichtig ist es auch, dass diese Leute persönliche Beziehungen zu denjenigen pflegen, welche Sie zur Bildung einer Allianz benötigen
Location	Wie bei vielem im Leben ist es auch bei der Regierung so, dass es darum geht, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Vertrauen Sie nicht auf das Glück. Es gibt gewisse Orte, an denen die Leute regelmäßig aufeinanderstoßen, und viele spontane Geschäfte kommen so zustande. In England gehören die Eingangshalle der Nummer 10 Downing Street, das Parlament und die Straßen um die Whitehall (britische Regierung) dazu. Ziehen Sie außerdem einen nahen Standort gegenüber einem schicken – jedoch abgelegenen – Büro vor
Experimentation	Seien Sie offen und benutzen Sie empirische Methoden. Sie werden Skeptikern aufzeigen müssen, dass Ihre neuartige Vorgehensweise funktioniert, und Sie müssen den Effekt quantifizieren. Elementarer ist, dass Sie dem logischen Vorgehen von Testen, Lernen und Adaptieren folgen. Verhaltenswissenschaft ist für Experimente gut geeignet; die menschliche Reaktion ist kompliziert und schwierig perfekt vorherzusagen
Scholarship	Kennen Sie die Verhaltensliteratur und seien Sie sich über die Details Ihrer bevorstehenden Herausforderung bewusst. Alle Mitwirkenden müssen zu einem gewissen Grad Wissen über die Psychologie besitzen. Sie müssen ein Team zusammenstellen, welches wirklich weiß, wovon es spricht. Es muss über das neueste Wissen verfügen. Identifizieren Sie regionale und relevante wissenschaftliche Experten und formen Sie eine Expertenberatungsgruppe

### 15.3.3 Expertenmeinungen

Fünf der sechs Interviewpartner haben bereits von der Nudge Unit gehört. Detailliert damit auseinandergesetzt hat sich aber niemand von ihnen. Dies kann davon abgeleitet werden, dass viele bereits eine Vorstellung für den Begriff „Nudge“ hatten und sich während ihrer Äußerungen darauf bezogen hatten. Die Breite der vom Behavioural Insights Team verwendeten Ansätze (s. oben Abschn. 15.2.4) war aber niemandem bekannt. Auch

nicht denjenigen, welche bereits mit verhaltensökonomischen Ansätzen gearbeitet haben. Es ist zudem der Eindruck entstanden, dass die Interviews zum Teil bewusst, zum Teil unbewusst mit Personen geführt wurden, welche überdurchschnittlich gut über das Konzept der Verhaltensökonomie Bescheid wussten. Die meisten Interviewpartner waren auch der Meinung, dass es nicht üblich ist, in ihrem Arbeitsbereich diesen Wissensstand zu haben. Die Idee, vermehrt verhaltensökonomische Ansätze in die Politik einfließen zu lassen, wurde positiv oder sehr positiv aufgenommen. Während die Idee einer Schweizer Nudge Unit mit Interesse aufgenommen wurde, haben die Gesprächspartnerin und die Gesprächspartner ein Behavioural Insights Team nach britischem Vorbild jedoch weitgehend abgelehnt. Das stärkste Argument war, dass dieses dem demokratischen System der Schweiz schaden würde. Dieses „Schubsen“ werde zwar durch die stets hervorgehobene Entscheidungsfreiheit als liberal betrachtet. Jedoch ist es letztlich Manipulation. Eine Demokratie verlangt jedoch, dass zuerst über eine Sache aufgeklärt und diskutiert wird. Danach entscheiden die Bürgerinnen und Bürger. Tatsächlich konnte bei jedem Gespräch Skepsis gegenüber der untersuchten Idee beobachtet werden. Dies, weil eine Schweizer Nudge Unit die Bevölkerung maßgeblich beeinflussen kann, wie oben gezeigt wurde. Die Unit müsste definitiv vom Schweizer Volk gutgeheißen werden – sprich eine Volksabstimmung müsste durchgeführt werden. Es wurde denn auch stets hervorgehoben, dass die Schweizer Nudge Unit im Sinne der Schweizer Bevölkerung handeln muss. Interessenkonflikte müssten um jeden Preis vermieden werden. Sollte eine absolut unabhängige Schweizer Nudge Unit geschaffen werden können, könnte sie auch einfacher zu finanziellen Mitteln kommen, so eine Aussage.

Die Verhaltensökonomie wird ganz klar als Trendbewegung eingeschätzt. Es gebe zurzeit einen Forschungsboom. Als neuen Forschungsbereich wird es von niemandem wahrgenommen. Von der akademischen Sichtweise her fehlt es noch an Langzeitstudien, um die tatsächliche Effektivität dieser verhaltensökonomischen Maßnahmen beurteilen zu können. Die Praxisanwender sind der Meinung, dass die Grundkenntnisse bereits vorhanden und umgesetzt werden, jedoch nicht systematisch. Die Verhaltensökonomie bringe einen Mehrwert. Dies aber in Form von kleineren, bisher unbeachteten Teilchen. Ein Gesprächspartner war sogar der Ansicht, dass die Schweizer grundsätzlich geborene Verhaltensökonominnen und Verhaltensökonominnen sind. In der Tat kann in der Schweiz ein anderes Politikverhalten, als beispielsweise in England, beobachtet werden. Jedes Gesetz kann vom Parlament abgelehnt oder vom Volk rückgängig gemacht werden. Dies fließt bei der Gesetzesgestaltung mit ein und führt zu einer viel höheren Kompromissfähigkeit. Es werden also bereits bei der Gesetzesausarbeitung die Reaktionen, sprich das Verhalten der Betroffenen mit einbezogen.

Eine Schweizer Nudge Unit nach dem Britischen Vorbild ist nicht realistisch. Diesbzgl. sind sich alle Gesprächspartner einig. Ein großes, bekanntes Konstrukt passt nicht zur Schweiz. Es wird großer Widerstand erwartet. Auch ist man der Meinung, dass für die britische „Ausführung“ die nötigen finanziellen Mittel fehlen. Interne Stimmen bestätigen auch, dass die Kooperation kaum da sein wird. Es wird nicht gerne gesehen, wenn ein externes Expertenteam vorbeikommt und zeigen will, dass sie es besser können

als die Fachexperten. Die Schweizer Nudge Unit hätte also in dieser Form keine Erfolgchance.

Ein weiteres Argument, warum die Umsetzung schwierig sein könnte, hängt mit dem Forschungsbereich zusammen. Die Verhaltensökonomie ist noch ein relativ junger Forschungsbereich. Es fehlen die Langzeitstudien und somit der Nachweis, dass verhaltensökonomische Maßnahmen langfristig wirksam sind. Sie konnte sich (noch) nicht als ein allgemein bekannter Ansatz etablieren. Dadurch müsste noch sehr viel Aufklärungsarbeit geleistet sowie die Akzeptanz in der Bevölkerung untersucht werden.

Einige der Gesprächspartner können sich aber sehr gut vorstellen, dass die Akzeptanz in der Bevölkerung gegeben ist. Auch sehen die meisten von ihnen kein Problem mit dem Ansatz an sich. Im Gegenteil, es werden auch große Chancen damit verbunden. Jedoch müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt werden. Einerseits muss ein politischer Auftrag vorhanden sein und über finanzielle Mittel gesprochen werden. Mehrfach erwähnt wurde, dass die Schweizer Nudge Unit möglichst unbürokratische Abläufe haben muss. Andererseits wurde geäußert, dass eine dezentrale Organisation erfolgsversprechender ist. Eine zentral eingerichtete Fachstelle läuft Gefahr, dass sie zwar interessante Arbeit verrichtet, jedoch keinen Effekt hat. Auch ist die Schweiz von Grund auf föderalistisch organisiert, ein zentrales Institut würde entsprechend nicht zum politischen System der Schweiz passen.

Die Gesprächspartner wurden während des Gesprächs gefragt, welche Organisationsform sie als vielversprechend einstufen. Es ist anzumerken, dass es sich um eine intuitive, aber gut begründete Entscheidung handelt. Die Ergebnisse zeigen, dass eine private Firma nicht infrage kommt. Dies, weil man glaubt, dass es zum Interessenkonflikt kommen würde. Einziger Vorteil gegenüber einer Universität wäre, dass ein externer Partner erfahrungsgemäß termintreuer als eine Universität ist. In einer universitären Organisation wird das größte Potenzial der Schweizer Nudge Unit gesehen. Eine staatliche Institution könnte ebenfalls potenziell erfolgreich sein. Entscheidend für die Bevorzugung einer universitären gegenüber einer staatlichen Einrichtung ist die Forschungsfreiheit. Die Gesprächspartner sind sich einig, dass diese sehr wichtig ist und die meisten stimmen zu, dass die Schweizer Nudge Unit völlig unabhängig sein sollte. Andere sehen in dieser Organisationsform kaum Chancen. Sie glauben nicht, dass die Schweizer Nudge Unit in dieser Organisationsform effektive Arbeit leisten und somit keinen Mehrwert generieren kann. Diese praxisorientierten Interviewpartner glauben, dass die Schweizer Nudge Unit zwischen der Forschung und der Anwendung vermitteln soll. Hierfür brauche es auch nicht zwingend eine Unit, sondern eher ein Netzwerk von Gleichgesinnten. Dieses Vorgehen wäre viel effektiver und hoffnungsvoller und entspricht auch mehr dem föderalistischen System. Während die universitäre Einrichtung wegen ihrer Unabhängigkeit favorisiert wird, hat man einen Interessenkonflikt erkannt. Die Akademiker stehen unter einem starken Publikationsdruck. Die Situation wäre für die Mitarbeiter der Schweizer Nudge Unit nicht anders. So könnte es dazu kommen, dass auch hier Interessenkonflikte zum Problem werden. Abhilfe könnte die Eingliederung an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) schaffen, welche eine staatliche, universitäre Einrichtung ist

und absolute Unabhängigkeit genießt. Eine andere Meinungsäußerung geht ebenfalls in diese Richtung: Da die ETH eine technische und naturwissenschaftliche Ausrichtung hat, wird zwar dieselbe Organisationsform empfohlen, jedoch sollte es sich bei der Schweizer Nudge Unit um ein eigenständiges Hochschulinstitut handeln. Es müsste also ein entsprechendes Gesetz geschaffen werden, welches die Aufgaben der Schweizer Nudge Unit definiert. Demnach brauche es in der Schweiz keine Nudge Unit, sondern eine Creative Unit. Ein eigenständiges Institut, welches nicht in den behördlichen Strukturen gefangen ist.

Die Idee der Creative Unit liegt außerhalb der Untersuchungsfrage dieser Arbeit. Interessant an dieser Äußerung ist jedoch, dass der Bedarf eines unabhängigen Forschungsinstituts vorhanden zu sein scheint. Ein anderer Gesprächspartner erläutert dies so: Es steht seit einer Zeit die Frage im Raum, ob die Gesetzesflut, welche wir seit einigen Jahren erleben, der richtige Weg ist. Bislang hat man jedoch keine Alternative gefunden. Diese Nudge Unit, welche das Ziel hat, mit weichen Mittel und wenigen Interventionen, sprich Gesetzen und Sanktionen zu arbeiten, habe daher im Moment sehr gute Chancen. Insbesondere, wenn es ein unabhängiges Institut ist.

### 15.3.4 Machbarkeit

Durch diese Expertengespräche konnte die Eigenheit der Schweiz besser erfasst werden. In der Schweiz bedarf es gemäß Aussagen großer Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit. Dies war in England nicht anders. Der große Unterschied liegt jedoch darin, dass auch die Akzeptanz der Schweizer Bürger gegeben sein muss, um eine erfolgreiche Schweizer Nudge Unit zu gründen. Im Weiteren muss die Schweizer Nudge Unit absolut unabhängig sein. Dies kann durch die Gründung eines eidgenössischen Hochschulinstitutes geschehen. Die Gründung dieses Institutes basiert auf die Erlassung eines neuen Gesetzes. Es würde sich hierbei um eine Hochschule (Universität) handeln, welche von Bund (Staat) geführt wird. Gemäß einer Expertenaussage würde diese Konstellation auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit der Verwaltung fördern, da die Vergabe von Projektaufträgen einfacher gestaltet werden können. Bei externer Projektvergabe muss eine Ausschreibung gemacht werden oder bei kleineren Projekten drei Offerten eingeholt werden. Um auf bereits geäußerte Wünsche vonseiten der Interviewpartner zurückzukommen, würde also mit dieser Organisationsform die Bürokratie abnehmen.

Die Schweizer Nudge Unit würde den Auftrag erhalten, unabhängige Forschung im Bereich Gesetzgebung und Regulatoren mit verhaltensökonomischem Ansatz zu betreiben. Neben Forschung soll auch die Beratung ein wichtiger Bestandteil ihrer Tätigkeit sein. Die Durchführung von Coachings und Workshops wird nicht in ihrem Fokus sein. Diese Dienstleistung wurde in England erbracht, um nach ihrer Gründung im Bund möglichst breit Fuß zu fassen. Der Ablauf in der Schweiz wird jedoch verglichen zum BIT eine umgekehrte Reihenfolge haben. Zuerst muss der Bund überzeugt werden, dass es eine Schweizer Nudge Unit benötigt, bevor diese dann tatsächlich gegründet wird. Aus



zwei Hauptgründen werden also das Coaching und die Durchführung von Workshops keinen so hohen Stellenwert haben, wie sie es in England haben. Erstens, weil in der Schweiz die gesetzgebende Gewalt bereits vor ihrer Gründung überzeugt haben muss. Das Vertrauen muss also bereits bei der Einführung der Schweizer Nudge Unit vorhanden sein. Zweitens ist es nicht ihr Auftrag, die Verwaltung mit ihrem Ansatz zu unterstützen, sondern neue Ideen und Alternativen einzubringen.

Gemäß den Interviewaussagen ist dieser Vorschlag praxistauglich. Trotzdem gibt es wesentliche Hürden. In den Interviews wurden sie aufgezeigt. Zuerst muss eine Interessengemeinschaft (IG) gebildet werden, eine einzelne Person habe keine Chance, etwas zu bewirken. Diese IG muss die gesamte Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit leisten, bevor es zur Gesetzesverabschiedung kommt. Diese Phase darf keinesfalls unterschätzt werden. Ein Gesprächspartner konnte versichern, dass jeder und jede im Parlament kritische Fragen stellen werde. Die Argumente müssen also sehr überzeugend und wohl durchdacht sein. Die meisten Gesprächspartner sind der klaren Meinung, dass mit großer Wahrscheinlichkeit für eine Schweizer Nudge Unit kein Geld zur Verfügung stehen werde. Eine zuversichtliche Stimme erklärte die momentane Situation so, dass mit dem Geld sehr sparsam umgegangen werde. Wenn es aber darum gehe, Gelder für neutrale Vorhaben (ohne involvierte Drittinteressen) zur Verfügung zu stellen, würde sich eine Mehrheit finden lassen. Das Vorhaben müsse sich aber in einem schweizerisch bescheidenen Rahmen bewegen.

Was in den Expertengesprächen ebenfalls öfters erwähnt wurde, ist die Schwierigkeit, hoch qualifizierte Akademiker zu engagieren. Diese stehen unter hohem Publikationsdruck. Die Tatsache, dass es sich um ein unabhängiges Forschungsinstitut handelt und zudem einen sehr außergewöhnlichen und innovativen Auftrag verfolgt, könnte jedoch auch als sehr attraktive Chance gesehen werden. Eine andere Möglichkeit wäre es, eine Expertengruppe zu gründen. Ihre Aufgabe wäre es, die Mitarbeiter der Schweizer Nudge Unit zu beraten. Dieses Expertenteam mit erfahrenen und erfolgreichen Wissenschaftlern zu besetzen, wäre sicherlich einfacher. Schließlich könnten diese so ihrer gewöhnlichen Tätigkeit weiterhin nachgehen. Diese Optionen können im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht genauer abgeklärt werden.

Die Hauptschwierigkeit respektive -herausforderung liegt jedoch darin, diese Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Dies gilt nicht nur für die Zusammenarbeit mit der Verwaltung, sondern auch mit der Bundesversammlung und der Regierung. Aus den Gesprächen geht hervor, dass die Budgeterleichterung für die Verwaltungsangestellten ein Anreiz für eine Zusammenarbeit sein kann. Dies würde heißen, dass die Verwaltung mit einem Auftrag auf die Schweizer Nudge Unit zugeht und dann die Kosten von der Nudge Unit oder von beiden zu gleichen Hälften getragen werden. Dies wäre gemäß Aussage sehr effektiv. Die Umsetzung dieser Anreizmaßnahme würde jedoch nicht für die Kompetenz der Schweizer Nudge Unit stehen, da diese genau auf finanzielle Anreize verzichten will. Eine gute Strategie, wie die Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen gefördert werden kann, müsste jedoch ausgearbeitet werden. Ansonsten wird gemäß Expertenaussagen die Schweizer Nudge Unit zwar ein interessantes Vorhaben sein,

jedoch ohne Effekte und ohne Schaffung eines Mehrwertes für den Bund und die Bevölkerung.

Im Weiteren wurde während der Expertengespräche klar, dass auch die Namensgebung der Schweizer Nudge Unit elementar ist. Ausgeschlossen kann jeder Name werden, welcher „Nudge“ enthält. Einerseits sagt er zu wenig über die Tätigkeit der Schweizer Nudge Unit aus. Andererseits, wird das Institut zu stark auf das „nudgen“, das „schubsen“ reduziert. Die Theorie des „Schubsens“ ist weder die einzige noch die wichtigste Theorie, mit welcher die Schweizer Nudge Unit arbeiten würde. Ein Name wie „Swiss Federal Institute for Behavioural and Effective Policy Making“ oder „Eidgenössische Hochschule für verhaltensökonomische Forschung“ wäre wohl besser angebracht.

---

## 15.4 Fazit und Ausblick

Die Verhaltensökonomie findet seit einigen Jahren zunehmend Anwendung in der Gesetzgebung. Das zeigt sich exemplarisch am britische Behavioural Insights Team, welches die Anwendung von Verhaltensökonomie in der Gesetzgebung und Verwaltung zum Ziel hat. Es ist innerhalb von sechs Jahren von einem sehr kleinen Team auf über 60 Angestellte gewachsen. Die Erfahrungen für den Aufbau einer derartigen Einheit sind im APPLES-Modell gut beschrieben.

Eine deutliche Mehrheit der Interviewpartner glaubt daran, dass eine Schweizer Nudge Unit einen erheblichen Mehrwert für unser Land generieren könnte. In der Schweiz wird jedoch eine Struktur, die sich an die britische Organisationsform anlehnt, nicht als realistisch erachtet. Die erfolversprechendste Organisationsform für die Schweiz ist ein universitäres Institut. Auch eine netzwerkartige Struktur hätte bedeutende Vorteile. Eine private oder verwaltungsinterne Organisation scheint wenig realistisch.

Durch das einzigartige politische System der Schweiz müsste zwingend eine andere Vorgehensweise gewählt werden als in England. Dort wurde das BIT durch die Regierung gegründet. Danach wurde das Ziel angestrebt, eine breite Akzeptanz im Parlament zu schaffen. In der Schweiz müssten zuerst Regierung, Parlament und Verwaltung vom Erfolg dieser Nudge Unit überzeugt werden. Auch müsste die Verwendung dieses Ansatzes von der Mehrheit der Bevölkerung akzeptiert werden. Ist die Akzeptanz vorhanden, werden Chancen für eine Schweizer Nudge Unit gesehen. Auch Finanzierungsmöglichkeiten scheinen dann realistisch. Besonders in dieser Phase dürfte eine netzwerkartige Struktur am hilfreichsten sein.

Wichtig erscheint, dass die Schweizer Nudge Unit zu unserem Land passt. Es sollte eine bescheidene Größe haben und muss einen geeigneten Namen tragen. Ist dann die Gründung, welche auf einem neu geschaffenen Gesetz basieren müsste, vollzogen, ist noch kein Erfolg garantiert. Bundesstellen sind gegenüber externen Experteninstitutionen oft skeptisch eingestellt. Die Zeit könnte aber auch reif sein, da die anhaltende Gesetzesflut ein immer dringenderes Bedürfnis schafft, gesellschaftliche Wirkungen ohne staatliche Verbote zu erzeugen.

Mit dieser Arbeit wurde ein Weg skizziert, der zu beschreiten wäre, damit die Schweiz zu einer eigenen Institution kommt, welche die Anwendung verhaltensökonomischer Erkenntnisse vorantreibt. Es bleibt zu wünschen, dass diese Konkretisierung der Vision einer „Schweizer Nudge Unit“ bei geneigten Lesenden als kleiner „Schubser“ wirkt.

---

## Literatur

- Balzert, H., Schäfer, C., Schröder, M., Schröder, M., Kern, U., Bendisch, R., et al. (2010). *Wissenschaftliches Arbeiten: Wissenschaft, Quellen, Artefakte, Organisation, Präsentation*. Herdecke: W3L-Verl.
- Beshears, J., & Gino, F. (2015). Leaders as decision architects: Structure your organization's work to encourage wise choices. *Harvard Business Review*, 93(5), 52–62.
- Cabinet Office, & Behavioural Insights Team. (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/203286/BIT\\_Charitable\\_Giving\\_Paper.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT_Charitable_Giving_Paper.pdf). Zugegriffen: 09. Mai 2016.
- Camerer, C. F., Loewenstein, G., & Rabin, M. (2004). *Advances in behavioral economics*. Princeton: Princeton University Press.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2012). Influencing behaviour: The mindspace way. *Journal of Economic Psychology*, 33(1), 264–277.
- Donnelly, L. (2010). Children will be given shopping vouchers for walking to school. The Telegraph. <http://www.telegraph.co.uk/news/health/children/8165123/Children-will-be-given-shopping-vouchers-for-walking-to-school.html>. Zugegriffen: 14. Apr. 2016.
- Duhigg, C. (2014). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. New York: Random House Trade Paperbacks.
- Frey, B. S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American Economic Review*, 87(4), 746–755.
- Government Digital Service. (o. J.). Behavioural Insights Team is now independent of the UK government. <https://www.gov.uk/government/organisations/behavioural-insights-team>. Zugegriffen: 07. Mai 2016.
- Hallsworth, M., List, J., Metcalfe, R., & Vlaev, I. (2014). The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance: NBER working paper No. 20007. Cambridge. <http://s3.amazonaws.com/fieldexperiments-papers/papers/00391.pdf>. Zugegriffen: 09. Mai 2016.
- Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit: How small changes can make a big difference*. London: WH Allen.
- Hawton, K., Bergen, H., Simkin, S., Dodd, S., Pocock, P., Bernal, W., et al. (2013). Long term effect of reduced pack sizes of paracetamol on poisoning deaths and liver transplant activity in England and Wales: Interrupted time series analyses. *BMJ (Clinical research ed.)*, 346, f403.
- Independent. (2013). Applying the insights of behavioural economics will mean better – and cheaper – government. <http://www.independent.co.uk/voices/editorials/applying-the-insights-of-behavioural-economics-will-mean-better-and-cheaper-government-9022980.html>.
- Johnson, E. J., & Goldstein, D. G. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302, 1338–1339.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar Straus and Giroux.
- Luca, M. (2011). Reviews, reputation, and revenue: The case of Yelp.com: Working paper 12–016. <http://go.mainstreethub.com/rs/mainstreethub/images/Yelp%20Study.pdf>. Zugegriffen: 09. Mai 2016.

- Lunn, P. (2014). Regulatory policy and behavioural economics. Paris: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207851-en>. Zugegriffen: 09. Mai 2016.
- Olds, D. L., Eckenrode, J., Henderson, C. R., Kitzman, H., Powers, J., Cole, R., et al. (1997). Long-term effects of home visitation on maternal life course and child abuse and neglect: Fifteen-year follow-up of a randomized trial. *The Journal of the American Medical Association*, 278(8), 637.
- Plimmer, G. (2014). UK Cabinet Office „nudge“ team to be spun off into private group. <http://www.ft.com/cms/s/0/571eef16-8d99-11e3-9dbb-00144feab7de.html?siteedition=uk#axzz45n3xa5qc>.
- Rutter, T. (2014). What next for the nudge unit? <http://www.theguardian.com/public-leaders-network/2014/jun/01/nudge-unit-behavioural-insights-team-conference>.
- Sanders, M. (2016). BIT launch PhD Scholarship Programme with UCL. The Behavioural Insights Team. <http://www.behaviouralinsights.co.uk/education-and-skills/bit-launch-phd-scholarships-programme-with-ucl/>. Zugegriffen: 02. Mai 2016.
- Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., et al. (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. [http://38r8om2xjhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf). Zugegriffen: 29. Apr. 2016.
- Smith, A. (Hrsg.). (1759). The theory of moral sentiments. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thaler, R. H. (2015a). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. New York: Norton.
- Thaler, R. H. (2015b). The power of nudges, for good and bad. <http://www.nytimes.com/2015/11/01/upshot/the-power-of-nudges-for-good-and-bad.html>. Zugegriffen: 08. Mai 2016.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New York: Penguin.
- The Behavioural Insights Team. (o. J.). Who we are. <http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us/>. Zugegriffen: 30. Apr. 2016.
- The Behavioural Insights Team. (2015). The global spread of behavioural insights: Conditions for success of a central unit. <http://www.behaviouralinsights.co.uk/uncategorized/the-global-spread-of-behavioural-insights-conditions-for-success-of-a-central-unit/>. Zugegriffen: 01. Mai 2016.
- Wright, O. (2014). The nudge team started out as a sort of mission impossible: How the government's successful Behaviour Insights Team has had a profound effect on Whitehall. <http://www.independent.co.uk/news/people/profiles/the-nudge-team-started-out-as-a-sort-of-mission-impossible-how-the-government-s-successful-behaviour-9117793.html>. Zugegriffen: 30. Apr. 2016.

---

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

### **Claudia Aebi (M.Sc./clauda.aebi@gmail.com)**

Konsekutives Masterstudium in Betriebsökonomie mit Vertiefung Geschäfts- und Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule. Vertiefte Auseinandersetzung mit der Thematik Arbeitszeitmanagement in Spitälern. Hauptberuflich arbeitet sie derzeit als HR-Business-Partnerin an einem Universitätsspital.

### **Philipp Berchtold (Prof. MSc./philipp.berchtold@bfh.ch)**

Fachbereichsleiter Wirtschaft a. I. und Studiengangsleiter Bachelor of Science in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule. Mehrjährige Lehr- und Forschungstätigkeit in den Bereichen Finanzmathematik, angewandte Statistik und Strategisches Management verbunden mit Führungsaufgaben an der Fachhochschule Westschweiz und der Fernfachhochschule Schweiz. Davor 11 Jahre Praxistätigkeit als IT-Projektmanager bei Lonza in Basel, als selbstständiger Unternehmensberater sowie als Forschungsassistent für Institute der Universität Bern und Stanford-University.

### **Philipp Bigler (M.Sc./philipp\_bigler@hotmail.com)**

Berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development. Langjährige Tätigkeit als Kundenberater bei der Berner Kantonalbank AG in Bern. Aktuell bei der Berner Kantonalbank AG als Mitarbeiter der Fachführung Privatkunden, zuständig für das CRM-System der Bank.

### **Brent Bleichenbacher (B.Sc./brent.bleichenbacher@gmail.com)**

Vollzeit Studiengang in Betriebsökonomie im International Programme an der BFH mit Vertiefung in International Business Management. Seit Mitte Januar 2017 bei Oracle in Dublin als Business Development Consultant für Deutschland, Schweiz und Skandinavien tätig.

**Marie Brechbühler Pešková (Prof. Dr./marie.brechbuehler@bfh.ch)**

Tätigkeit in Lehre und Forschung an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft. Verantwortliche für das Forschungsfeld „Future Economic Shortages“. Schwerpunkte sind nachhaltige Unternehmensstrategien mit Themen wie nachhaltiger Umgang mit kritischen Ressourcen (seltene Metalle/Erden), Energie-Effizienz, erneuerbare Energien etc.

**David Bucher (M.Sc/david.bucher89@gmail.com)**

Konsekutives berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate Business Development. Aktuell tätig bei Inter-sport International Corp. im Bereich Supply Chain Operations und verantwortlich für gruppenübergreifende Datenaustausch-Projekte.

**Daniel Burda (Prof. Dr./daniel.burda@bfh.ch)**

Professor für Wirtschaftsinformatik an der Berner Fachhochschule. Forschungs- und Lehrtätigkeiten in den Bereichen Geschäftsprozessmanagement, IT Governance, Compliance, Risk Management (IT GRC), IT Security und Business/IT Alignment. Autor von wissenschaftlichen Publikationen in renommierten internationalen Fachzeitschriften und Konferenzserien, darunter die Zeitschriften Information Systems Management (ISM), Journal of High Technology Management Research oder Konferenzserien wie die European Conference on Information Systems (ECIS) oder die International Conference on Information Systems (ICIS).

**Klaus-Georg Deck (Prof. Dr./klaus-georg.deck@bfh.ch)**

Studium der Mathematik, Philosophie und Informatik, Visiting Scholar am Massachusetts Institute of Technology (MIT), langjährige Berufstätigkeit bei der SAP AG und Abraxas Informatik AG in den Bereichen ERP-Systeme und Business Intelligence. Professor für Wirtschaftsinformatik an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg und Dozent an der Berner Fachhochschule. Forschungsschwerpunkte: Software Engineering, Web Technologien und Digitalität in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft.

**Jasmin Fluri (B.Sc./jasmin\_fluri@hotmail.com)**

Berufsbegleitendes Bachelorstudium in Wirtschaftsinformatik an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in eBusiness & eGovernment. Vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema DevOps und automatisierte Prozesse in der Softwareentwicklung. Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Nordwestschweiz Studiengang Informatik für Software Construction und Software Review. Aktuell bei Diso AG als Database Consultant im Bereich Big Data, Data Mining und Data Science.

**Monika Gerber (MSc/monika-gerber@gmx.ch)**

Berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebsökonomie mit Vertiefung Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule. Aktuell bei der Eidgenössischen Steuerverwaltung als Spezialistin Unternehmenssteuerung verantwortlich für Strategiemangement.

**Stefan Gerber (M.Sc./stefan.gerber@sbb.ch)**

Berufsbegleitendes, konsekutives Masterstudium in Betriebsökonomie mit Vertiefung Geschäfts- und Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule. Vertiefte Auseinandersetzung mit dem Innovationsmanagement in Grossunternehmen. Davor höhere Fachschule Elektrotechnik in Biel und Bachelorstudium mit Vertiefung Umweltmanagement (Eco Economics) an der Kalaidos Fachhochschule Schweiz. Aktuell bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) als Energie- und Innovationsmanager mitverantwortlich für die Erreichung der Energiesparziele sowie den Aufbau und die Ausgestaltung des Innovationsmanagements.

**Oliver Glauser (B.Sc./glauseroliver@gmail.com)**

Berufsbegleitender Bachelor of Science Abschluss an der Berner Fachhochschule in Betriebsökonomie mit Vertiefung Management in Practice und Marketing. 11 Jahre Erfahrung in der Finanzbranche bei UBS AG und PostFinance AG in Bern. Aktuell ist Oliver Glauser als Sales-Verantwortlicher sowie Projektleiter im Startup Swiss Qualiquest AG in Bern/Solothurn tätig.

**Marco Hofmann (M.Sc./marco.hofmann@swisscom.com)**

Berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in Corporate/Business Development. Davor berufsbegleitendes Bachelorstudium in Wirtschaftsinformatik mit Vertiefung in E-Business und E-Government. Langjährige Tätigkeit als Softwareentwickler und Teilprojektleiter. Aktuell bei der Swisscom AG als Softwarearchitekt tätig.

**Alexander W. Hunziker (Dr. oec. publ./alexander.hunziker@bfh.ch)**

Studium der Volkswirtschaftslehre mit Nebenfach Psychologie. Promotion in Betriebswirtschaftslehre. Weiterbildungen in Kommunikation (NLP) und Achtsamkeit (MBSR). Sales und Training in Deutschland, Südafrika und Japan, Visiting Scholar an der Harvard Universität in Boston, USA. Leiter des EMBA-Programms in Public Management, Dozent für Verhaltensökonomie, Positive Psychologie/Positive Leadership und Methodik sowie Strategie und Organisation.



**Manuela Jäggi (B.Sc./manuela.jaeggi@alumni.bfh.ch)**

Berufsbegleitendes Bachelorstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule. Aktuell Masterstudentin in Diplomatie und Recht mit Fokus auf Verhaltensökonomie, Politische Psychologie und globale politische Ökonomie an der Fletcher School for Law and Democracy an der Tufts University in Medford/Boston, USA.

**Christoph Köpp (M.Sc./christoph.koepp@gmx.ch)**

Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development. Mehrere Jahre Erfahrung im ehrenamtlichen Vereinswesen. Mehrjährige Erfahrung im Projektmanagement. Aktuell beim Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB in der Position als Leiter eines Programm Management Offices.

**Reto Kühni (M.Sc./reto.kuehni@yahoo.de)**

Konsekutives Masterstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate und Business Development. Langjährige Tätigkeit in der Finanzbranche. Leitet aktuell bei der Schweizerischen Post AG in der strategischen Organisationseinheit E-Post die Bereiche Geschäftsentwicklung, Vertrieb und Marketing.

**Alina Kurt (B.Sc./alina.kurt@outlook.com)**

Berufsbegleitendes Bachelorstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in Management in Practice und Marketing. Aktuell ist Alina Kurt bei der socialdesign ag, Unternehmensberatung, als Projektleiterin sowie Verantwortliche für das Backoffice und als Geschäftsleitungsmitglied beschäftigt.

**Ernst Menet (Prof. Dipl. Ing. M.Sc./ernst.menet@bfh.ch)**

Studium zum Dipl. Ing. ETH, MSc in Computer & Information Science (Ohio State University), Dozent an der Berner Fachhochschule. Lehre in Bachelor- und Masterstudiengängen im Projekt- und Changemanagement. Forschungsschwerpunkte Nachhaltiges Lösungsdesign, Projektmanagement-Methodik, Risikomanagement und Entscheidungsfindung in Projekten. Zuvor langjährige Praxis als IT-Consultant, IT-Projekt- und Programm-Manager in in- und ausländischen Unternehmen. Eigene Firma seit 2007.

**Eric Postler (M.Sc./eric.postler@gmail.com)**

Business Process Manager bei MAN Diesel & Turbo mit den Schwerpunkten Spare Parts und Field Service Management. Konsekutives Masterstudium der Berner Fachhochschule mit der Vertiefung Corporate/Business Development. Organisator der Lean Startup Zürich und Bern Bewegung.

**Sofia Randow (B.Sc./sofiarandow@gmail.com)**

Double Degree BSc in Betriebsökonomie der Berner Fachhochschule und BSc in International Sales & Marketing der Linnaeus Universität in Schweden. Seit Studienabschluss im Juli 2016 arbeitet sie als Research Assistant an der University of the Sunshine Coast (Australien) und als selbstständige Unternehmerin in der PCA-Gruppe.

**Marcel Roth (M.Sc./marcel.roth@hotmail.com)**

Berufsbegleitendes Masterstudium in Betriebswirtschaft an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate/Business Development. Vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensentwicklung. Aktuell bei der CREDIT SUISSE (Schweiz) AG als Junior-Credit-Spezialist im Bereich Kreditanalyse Firmenkunden tätig.

**Etienne J. Rumo (Dr./etienne.rumo@hefr.ch)**

Dr. E.J. Rumo ist assoziierter Professor für Marketing und Sales Management an der Hochschule für Wirtschaft in Freiburg und Dozent am konsekutiven Masterstudiengang der Berner Fachhochschule mit Studien (MBA) an der University of Edinburgh (UK) und (PhD) der Université de Lorraine (France). Seine Forschungsaktivitäten konzentrieren sich auf Sales Management und International Entrepreneurship. Seit über 10 Jahren begleitet er als Berater KMU's und Grossbetriebe in den Bereichen Verkauf, Vertrieb und International Business Development.

**Jochen Schellinger (Prof. Dr./jochen.schellinger@bfh.ch)**

Studiengangsleiter Master of Science in Business Administration an der Berner Fachhochschule. Lehr- und Forschungstätigkeiten in den Bereichen Strategisches Management, Marketing und Personalmanagement. Davor 15 Jahre Praxistätigkeit bei der Deutschen Sparkassenorganisation, im Haniel-Konzern, an der Universität Tübingen sowie in der Daimler AG.

**Irina Schneider (M.Sc./irina.schneider@hotmail.com)**

Konsekutives Masterstudium in Betriebsökonomie mit Vertiefung in Geschäfts- und Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule und davor Bachelorstudium mit Vertiefung in Corporate Communication und Marketing ebenfalls an der Berner Fachhochschule. Aktuell bei der BLS AG als Product Ownerin und Projektleiterin verantwortlich für die Produktentwicklung und -weiterentwicklung im Bereich der Vertriebskanäle.

**Fabian Schüpbach (B.Sc./fabian.schuepbach@gmail.com)**

Berufsbegleitendes Bachelorstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung in strategischem Management und System Dynamics. Mehrjährige Erfahrung in der Finanzbuchhaltung der Schweizerischen Bundesbahnen AG mit Schwerpunkt Anlagenbuchhaltung. Vertiefte Auseinandersetzung mit Prozessoptimierungsthemen sowie Lean-Management.

**Pascal Suri (M.Sc./pascal.suri15@gmail.com)**

Konsekutives Masterstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Corporate Business Development und davor Bachelorstudium in Betriebsökonomie an der Berner Fachhochschule mit Vertiefung Strategy and International Management. Mehrjährige Tätigkeit als Marketingverantwortlicher innerhalb der Telekommunikationsbranche. Aktuell bei Swisscom (Schweiz) AG als Experience Manager in der Angebotsentwicklung tätig.

**Kim Oliver Tokarski (Prof. Dr./kim.tokarski@bfh.ch)**

Professor für Entrepreneurship und Unternehmensführung und Leiter des Instituts Unternehmensentwicklung am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule. Gastprofessor an der Wirtschaftsuniversität Bukarest (ASE Bukarest), Rumänien. Forschungs- und Lehrtätigkeiten in den Bereichen Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Ethik und Innovation. Autor unterschiedlicher Publikationen in den genannten Themenkontexten.

**Zoé Waldenmeyer (Prof. Dr./zoe.waldenmeyer@bfh.ch)**

Dozentin für Marketing, Analyse und Konzeption, Dienstleistungen, Sponsoring, Branding und Sensorik an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft im Bachelor Studiengang. Gastdozenturen an den Universitäten Madrid und Lissabon in den Masterstudiengängen. Mehrjährige Erfahrung im Marketing von Konzernen sowie Autorin diverser Artikel insbesondere zum Neuromarketing.

**Engelbert Weiss (Prof. lic. rer. pol./engelbert.weiss@bfh.ch)**

Dozent für Marketing, Dienstleistungs-Engineering und -Inszenierung, Corporate Brand Management und Integratives Marketing an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft. Gastdozent an der Universität Växjö in Schweden. Berufserfahrung auf allen Führungsebenen in verschiedenen Marketingfunktionen in den Branchen Industrie, Finanzen, Detailhandel, Telekommunikation, Beratung und im Bildungswesen.