

d digital leaders

LIMAK IN.SPIRE PAPER

WELCHES PROFIL HABEN ERFOLGREICHE FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER DIGITALISIERUNG?

In der vorliegenden Digital Leaders Studie beschäftigte die LIMAK die Frage welche Kompetenzen, welches Wissen und welche Haltung Führungskräfte künftig vereinen müssen, um in der digitalen Wirtschaft zu reüssieren. Was dies für Unternehmen heißt und welche Schritte sie setzen können, um Führung und Zusammenarbeit zukunftsfähig zu gestalten, wurde mittels Experten- und Best-Practice-Workshops herausgearbeitet und im Rahmen dieses Papers zusammengefasst.

RASANTER UMBRUCH: TECHNOLOGIE, GESELLSCHAFT UND UNTERNEHMEN

Die LIMAK unterstützt Jahr für Jahr viele Unternehmen in der Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte. In zahlreichen Gesprächen wird dabei sichtbar, dass die Unternehmen derzeit mit rasanten Veränderungen auf technologischer, gesellschaftlicher und organisationaler Ebene konfrontiert sind und sich neuen Herausforderungen stellen müssen: Durch die digitale Vernetzung (Stichwort „Internet of Things“) verändern sich ganze Prozessarchitekturen und neue Geschäftsmodelle entstehen. Infolge von Entwicklungen wie der Sharing Economy ändert sich das Kaufverhalten der Konsumenten und es ergeben sich darüber hinaus neue Fragestellungen wie die Nutzungsmöglichkeiten von Big Data und das Zusammenwirken von Mensch und Maschine. All diese Entwicklungen tragen zu einem Veränderungsdruck auf Unternehmenskultur und Führung bei.

ZEIT FÜR MUTIGE DIGITALISIERUNGSSCHRITTE

Die Digital Economy Studie der LIMAK aus 2017 kam bereits zu dem Ergebnis, dass Unternehmen nun bewusste Entwicklungsschritte gehen müssen, um in der Digitalisierung handlungsfähig zu bleiben: Dabei bedarf es einer Strategie, die eine veränderte Haltung, eine aktualisierte Führungspraxis und die entstehenden Entwicklungs- und Gestaltungspotenziale als integralen Bestandteil der zukünftigen Ausrichtung ansieht. Obwohl die Zeit für mutige Schritte gekommen ist, stehen viele Organisationen vor der Schwierigkeit, konkrete zukunftsgerichtete Maßnahmen zu benennen.

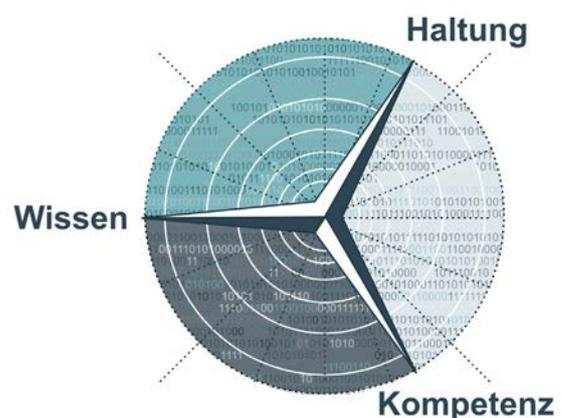
VIELE OFFENE FRAGEN

Im Rahmen der Studie 2018 wurden deshalb wesentliche offene Fragen, die zu Unsicherheit in Unternehmen beitragen, herausgearbeitet, um in weiterer Folge Handlungsempfehlungen zu geben:

- Was heißt Digitalisierung für das Unternehmen wirklich und wie kann man sicherstellen, dass alle Mitarbeiter/innen verstehen, wo die Reise hingeht?
- Welche Veränderungen kommen infolge der Digitalisierung auf die Mitarbeiter/innen zu und wie kann man die

Unternehmenskultur so gestalten, dass sich das Unternehmen unter neuen Bedingungen positiv entwickeln kann?

- Passen die aktuellen Strukturen, Prozesse und Arbeitsformen noch zu den Anforderungen, die in der Digitalisierung auf das Unternehmen zukommen? Wie können geeignete Strukturen, Prozesse und Arbeitsformen gestaltet werden?
- Wie kann man Freiräume für Kreativität und Innovation schaffen und gleichzeitig bestehende interne Prozesse abwickeln und permanent optimieren?
- Wie kann man Innovation fördern, diese unternehmensstrategisch integrieren und dabei das große Ganze nicht aus den Augen verlieren?
- Wie kann man von einer Orientierung am Produkt stärker in Richtung individualisierter Orientierung am Kundennutzen, an Problemlösungen und Dienstleistungen gelangen und bei hoher Markttransparenz im Wettbewerb bestehen?
- Was bedeutet es für ein Unternehmen, wenn es plötzlich in völlig andere Handlungs- und Erwerbsfelder vorstößt (z.B.: Produktionsunternehmen wird zu Dienstleister/Software-Anbieter etc.)? Was heißt das für die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Bereiche im Unternehmen (Vertrieb, Marketing, Produktion etc.)?
- Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte in der Zukunft? Wie und wo bekommt das Unternehmen das nötige Digitalisierungs-Know-how und wie kann es intern (weiter)entwickelt werden?



LIMAK Digital Leaders Modell

STUDIENFOKUS: HERAUSFORDERUNGEN, LEADERS PROFILE UND DER PROTOTYP EINER IDEALEN ORGANISATION

Vor dem Hintergrund dieser Fragen hat sich die vorliegende Studie zum Ziel gesetzt,

- ein **klarerer Bild** zu zeichnen, **vor welchen Herausforderungen Führungskräfte** im Allgemeinen sowie speziell in den Kontexten Strategie und Vertrieb heute **stehen**,
- zu ergründen, welche **Kompetenzen, welches Wissen und welche Haltung notwendig** sind, **um diese Herausforderungen positiv zu gestalten** (siehe Modell S. 2) und
- mittels Case Studies und Entwicklungsideen zu einem tieferen **Verständnis und Empfehlungen** beizutragen, **welche Schritte Unternehmen setzen müssen**, um in der Digitalisierung ihre Gestaltungsmöglichkeiten zu bewahren und auszubauen.

DIGITAL LEADERS: PROFILE FÜR DIE BEREICHE LEADERSHIP, STRATEGIE UND SALES

Im Rahmen der Studie wurden drei Bereiche eines Digital Leaders identifiziert und darauf aufbauend unterschiedliche Profile entwickelt. Mit ihnen soll in gebündelter Form ersichtlich werden, welche Merkmale für Digital Leaders am wichtigsten sind und woran man sie erkennt und fördert:

- **Leadership:** Eine klassische Führungskraft, die Mitarbeiter/innen im Unternehmen führt
- **Strategie:** Personen, die für den Bereich Strategie im Unternehmen verantwortlich sind, wie zum Beispiel Geschäftsführer
- **Sales:** Personen, die im Bereich Sales Führungsverantwortung haben

DER WEG DER FÜHRUNGSKRAFT IN DER DIGITALISIERUNGSZUKUNFT

Wie Führung praktiziert wird, liegt keinen unveränderlichen Gesetzen zugrunde, sondern ergibt sich unter anderem aus gesellschaftlichen, technologischen und organisational-kulturellen Rahmenbedingungen. Im Zuge der Digitalisierung ist dabei viel in Bewegung geraten. Im Rahmen des nächsten Kapitels wird in den drei bereits vorgestellten Bereichen beschrieben, **wie der Bezug zur Digitalisierung einer Führungskraft heute sowie das Führungsprofil in der Zukunft aussehen**. Zusätzlich werden durch sehr plastisch dargestellte Unternehmens-Cases **Wege aufgezeigt, wie sich Anforderungen an die Führung angesichts der Herausforderungen der Digitalisierung über den Lauf der Zeit verändern**.

FACTS ZUR STUDIE

Sammlung von Ideen und Experten-, Erfahrungs- und Praxiswissen im Rahmen von Workshops; Studienteilnehmer/innen gesamt: 38 Personen

METHODIK

1. Expertenworkshops (3 Workshops, 13 Pers.)

In drei Design Thinking Workshops filterten jeweils drei bis fünf Berater/innen und Trainer/innen heraus, welche Herausforderungen auf Führungskräfte in den Kontexten Leadership, Strategie und Sales infolge der Digitalisierung zukommen. Anschließend wurden im jeweiligen Kontext Personas und Merkmale eines Digital Leaders erarbeitet.

2. Best Practice Cases (3 Workshops, 15 Pers.)

Im Rahmen von einzelnen Workshops bei den Unternehmen Pöttinger Landtechnik GmbH, Sport 2000 Zentrassport Österreich eGen und Würth Österreich Handelsges.m.b.H. wurde erarbeitet, wie die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens in der digitalen Transformation gesehen wird. Dabei wurden Ursprungs-, Gegenwarts- und Zukunftsbilder gezeichnet, die mit Meilensteinen und Maßnahmen versehen und als Story verpackt Auskunft über Merkmale für Leadership Profile und Entwicklungsschritte geben.

3. Praxis Challenges (Workshops, 10 Unternehmensexpert/innen)

Repräsentative Stichgruppen aus den Kontexten Leadership, Strategie und Sales setzten sich mit den erarbeiteten Herausforderungen auseinander und reflektierten kritisch, inwieweit die getroffenen Annahmen richtig sind. Zusätzlich wurden die Leadership Profile von einer Vielzahl an Merkmalen auf jeweils neun verdichtet. Im letzten Schritt wurde der Prototyp einer idealen Organisation kreiert. Ausgehend von der Top 9 Liste wurde dabei überlegt, welche Gestaltungsmöglichkeiten es auf struktureller, organisatorischer, methodischer und kultureller Ebene gibt, damit Führungskräfte ein zukunftsorientiertes Profil in der Organisation entwickeln und halten können.

4. Verdichtung der Ergebnisse durch Projektteam

Im Anschluss an die Workshops wurden die Ergebnisse von den Studienautor/inn/en zusammengefasst, verdichtet und im Rahmen dieses Papers aufbereitet.

AKTUELLE FÜHRUNGS- HERAUSFORDERUNGEN VON LEADERS

Welchen Blick haben Führungskräfte heute auf die Digitalisierung und vor welchen Herausforderungen stehen sie? Im Rahmen von Workshops wurden mehrere Personas entwickelt und dabei Lebenswelt, Herausforderungen und Wünsche hinsichtlich des Themas Digitalisierung erarbeitet. Für Führungskräfte im Allgemeinen lassen sich zusammengefasst folgende Aussagen treffen:

Führungskräfte in der aktuellen Situation ...

- verfügen prinzipiell über eine grobe Vorstellung von den Chancen und Risiken der Digitalisierung.
- nehmen Digitalisierung als Weiterentwicklungsfeld wahr.
- bilden sich bei Vorträgen, im aktiven Austausch und durch fachspezifische Literatur weiter.
- verfügen über ein diffuses Bild der Gestaltungsmöglichkeiten in der Digitalisierung aufgrund oftmals fehlender Strategien, Rahmenbedingungen und Ressourcen seitens der Geschäftsführung.
- haben oftmals Schwierigkeiten das konkrete Potential der Digitalisierung für den eigenen Bereich einzuschätzen (wegen Zeitmangel, technischem Know-how etc.).
- wünschen sich mehr Unterstützung, zum Beispiel von der IT oder durch eine externe Beratung.
- hoffen, dass die Digitalisierung eine Optimierung der Prozesse und der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen mit sich bringt.

ZUKUNFTSPROFIL EINES DIGITAL LEADERS

Auf Basis der erhobenen Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung und mit den entwickelten Personas im Hinterkopf wurde im Rahmen der Studie das Zukunftsprofil eines „Digital Leaders“ angefertigt. Das nachfolgende Zukunftsprofil mit neun Merkmalen vereint Haltungen, Kompetenzen und Wissen, die in der künftigen, digitalen Wirtschaft essentiell sein werden.



NEUGIERDE UND LERNBEREITSCHAFT

Ein Digital Leader ist neugierig auf das Thema Digitalisierung und hinterfragt, was die Entwicklungen für ihn/sie selbst, die Arbeit in dem jeweiligen Bereich, für das Unternehmen als Gesamtheit und die Wirtschaft im Allgemeinen bedeuten. Er/Sie ist digital affin, nutzt neue Kommunikationsformen im Berufsalltag und sieht das Thema insgesamt vor allem als Chance. Er/Sie entwickelt sich durch den Besuch von Kongressen, durch das Lesen von Blogs und den Austausch mit anderen Unternehmen weiter und hat keine Scheu, sich bewusst in einen Lernkontext zu begeben.



ROLLEN- UND PERSPEKTIVENWECHSEL

Der Digital Leader weiß, dass sich das Idealbild von Führung verändert hat und er/sie ist bereit sich immer wieder auf einen Rollen- und Perspektivenwechsel einzulassen. Sein/Ihr Führungsverständnis hat sich in Richtung einer unterstützenden und coachenden Rolle weiterentwickelt. Mittels Coaching- und Fragetechniken ist er/sie in der Lage andere

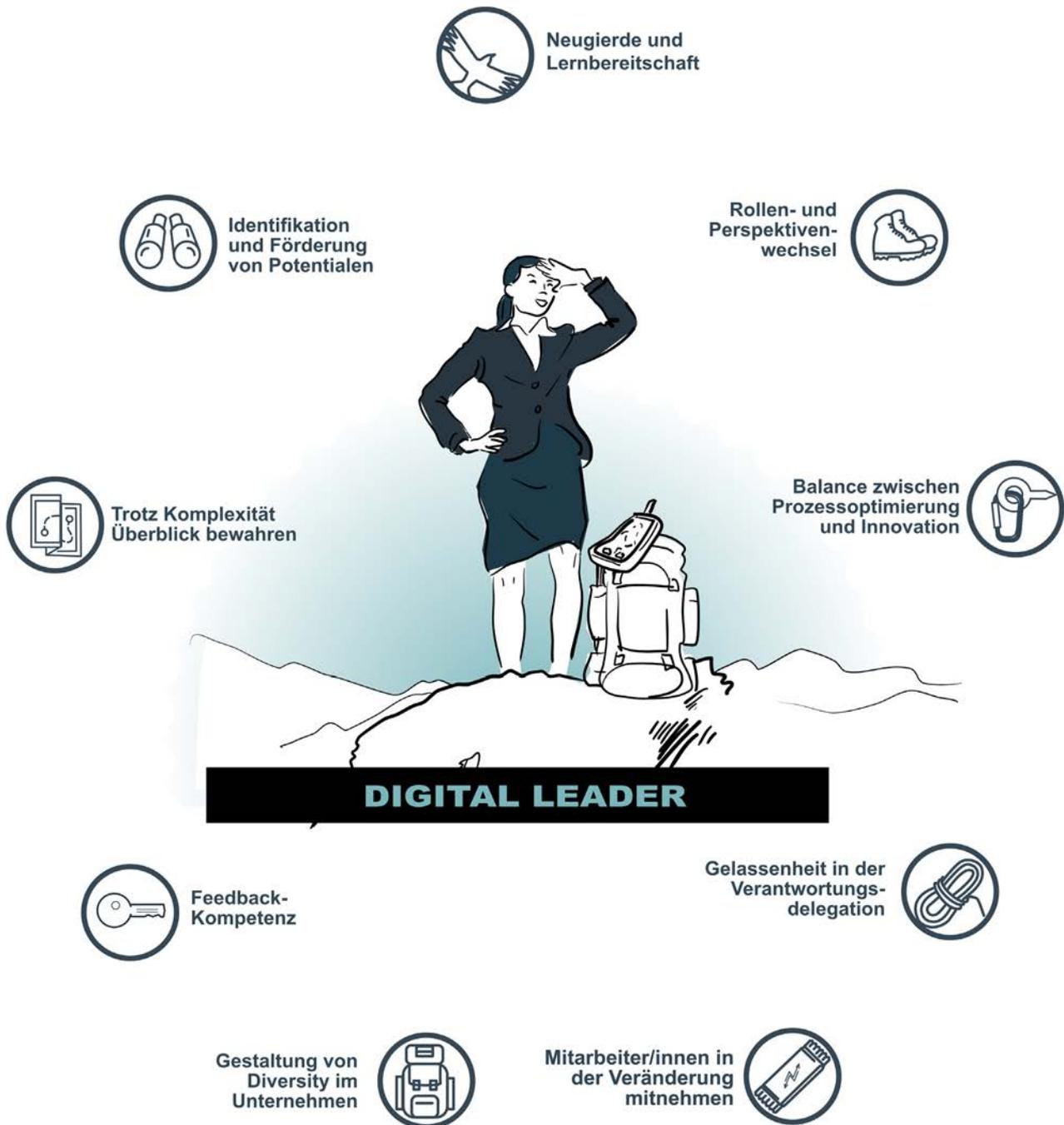
zu fördern anstatt selbst Lösungen zu erarbeiten. Eine geschärfte Wahrnehmung unterstützt ihn/sie zu erkennen, was in welcher Situation benötigt wird. So kann ein Rollenwechsel zwischen Richtungsgeber/in und Entscheidungsträger/in, Mentor/in, Coach, Unterstützer/in oder auch Teammitglied in Projekten gut gelingen.



BALANCE ZWISCHEN PROZESSOPTIMIERUNG UND INNOVATION

Ein Digital Leader schafft es „beidhändig“ (Stichwort: Ambidextrie) zu führen und die Organisation damit langfristig anpassungsfähig zu halten. Das bedeutet: Er/Sie meistert einerseits die Herausforderung Neues zu erkunden, um Innovation und neues Denken zu fördern. Dies passiert z.B. durch die Nutzung von Lernerfahrungen aus kurzen Entwicklungszyklen. Andererseits schafft er/sie es, dass bestehende Prozesse kontinuierlich optimiert und funktionierende Geschäftsmodelle noch besser verwertet werden können indem Optimierungspotentiale, die durch die Digitalisierung entstehen, erkannt und genutzt werden.

HALTUNGEN, KOMPETENZEN UND WISSEN EINES DIGITAL LEADERS:





GELASSENHEIT IN DER VERANTWORTUNGSDELEGATION

Der Digital Leader gibt den Mitarbeiter/inn/en klare Aufträge (das „Was?“) und Rahmenbedingungen vor, die der Unternehmensstrategie entsprechen. In der Erfüllung dieser Aufträge (dem „Wie?“) lässt er/sie seinem/ihrer Team jedoch Freiräume. Dabei ist es wesentlich, Feedbackstrukturen zu integrieren und die Zielerreichung konsequent zu verfolgen, um sicherzustellen, dass die (Projekt)aktivitäten den Zielen und Maßnahmenkorridoren entsprechen. Bei etwaigen Herausforderungen steht der Digital Leader mit Unterstützung zur Seite.

MITARBEITER/INNEN IN DER VERÄNDERUNG MITNEHMEN



Ein Digital Leader kann einschätzen, wie sich Veränderungen auf Teams und einzelne Mitarbeiter/innen auswirken und wie bestmöglich mit Widerstand, Ängsten und Unsicherheit umgegangen werden kann. Er/Sie weiß, dass es bei unklaren Zukunftsaussichten Transparenz und gute Kommunikation benötigt, um Unsicherheit zu nehmen und verständlich zu machen, welche Möglichkeiten und Entwicklungschancen die Veränderung mit sich bringt. Er/Sie schafft es auch, Mitarbeiter/innen situativ und zweckorientiert in die Gestaltung des Veränderungsprozesses miteinzubeziehen.

GESTALTUNG VON DIVERSITY IM UNTERNEHMEN



Der Digital Leader schafft es, eigene Annahmen durch Perspektivenwechsel immer wieder zu hinterfragen und die Perspektiven von anderen zu integrieren. Dabei gelingt es ihm/ihr, neue Zugänge miteinzubeziehen. In Teams weiß er/sie, wie man das Potential von Diversity gut nutzen kann: zum Beispiel durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen in einem Projektteam oder durch die Nutzung unterschiedlicher Perspektiven von jüngeren und älteren Teammitarbeiter/innen im Rahmen von Buddy Systemen, (Reverse-)Mentoring-Systemen und Ähnlichem.



FEEDBACK-KOMPETENZ

Der Digital Leader ist in der Lage, seinen/ihren Mitarbeiter/inn/e/n einerseits konstruktives Feedback zu geben und Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Andererseits ist er/sie selbst aber auch offen für Feedback und etabliert eine Feedbackkultur im Unternehmen/im jeweiligen Bereich, die gegenseitiges Feedback fördert. Zu diesem Zweck werden Tools und Kompetenzen vermittelt, wie Feedback in der Praxis konstruktiv gegeben, genutzt und auch eingefordert werden kann.



TROTZ KOMPLEXITÄT ÜBERSICHT BEWAHREN

Um beim Thema Digitalisierung die Übersicht zu bewahren, braucht es einen guten Austausch im Unternehmen und den Blick über den Tellerrand: Der Digital Leader ist nicht nur in der eigenen Abteilung verhaftet, sondern tauscht sich inner- und außerhalb des Unternehmens aus. In der Fülle der Informationen den Überblick zu bewahren und das neu erlangte Wissen in unternehmerisches Handeln überzuführen ist oberste Direktive. Dabei sind die Selektion von Erkenntnissen auf Basis der Unternehmensstrategie, die Priorisierung, Konkretisierung und Delegation von Projekten und Initiativen sowie die anschauliche Visualisierung und Kommunikation laufender Entwicklungsprozesse zentrale Kompetenzen.



IDENTIFIKATION UND FÖRDERUNG VON POTENTIALEN

Um Potentiale richtig einschätzen zu können, verfügt der Digital Leader über Kompetenzen im Fragenstellen, Zuhören sowie in der Beobachtung. Dadurch gelingt es ihm/ihr bereits im Recruiting neben der fachlichen Eignung auch in Sachen Haltung und Wertvorstellung ein aussagekräftiges Bild zu erhalten. Mitarbeiter/innen werden mit spezifisch ausgewählten Projekten und herausfordernden Aufgabenstellungen stärkenorientiert gefördert. Um zu erkennen, wohin sich die Mitarbeiter/innen entwickeln wollen und können, verfügt die Führungskraft über fundierte Gesprächsfähigkeiten und sucht den persönlichen Austausch.

AGILE METHODEN – MAUERN NIEDERREISSEN UND TÜREN ÖFFNEN

Der nachfolgende Case wurde im Rahmen eines Workshops bei der Pöttinger Landtechnik GmbH erarbeitet und zeigt den Weg, den das Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierungsherausforderungen eingeschlagen hat.

CASE STUDY PÖTTINGER

Mit dem Landmaschinenunternehmen Pöttinger verbindet man Verlässlichkeit und Beständigkeit, ähnlich einem soliden Bauwerk mit tragfähigen Mauern. Die Herausforderung für Pöttinger bestand vor zwei bis drei Jahren darin, dass sich auch kulturell Mauern des „Wir sind wir“-Denkens um die einzelnen Abteilungen zogen. Silos, undurchdringbare interne Festungen, die den Austausch mit anderen Teams und Aufgabenbereichen erschwerten, kennzeichneten das Unternehmen. Die Kommunikation zwischen den Abteilungen wurde oftmals als stark fordernd und getrieben von den jeweiligen Zielen der einzelnen Abteilungen wahrgenommen. Empfundene wurde dies wie in einem Marionettenspiel, wo jeder am Schnürchen des anderen zieht, resultierend in einem Gezerre um die Ressourcen der jeweils anderen anstatt eines Miteinanders. Spätestens als die Ideen und Ansprüche jüngerer Generationen im Unternehmen und Themen wie Effizienzsteigerung und schnellere Entwicklungszyklen stärker in den Fokus rückten, begann die Sinnhaftigkeit der Mauern zu „bröckeln“ und es wurde klar: „Den digitalen Wandel schaffen wir nur miteinander und dies bedarf eines Kulturwandels“.

PÖTTINGER LANDTECHNIK GMBH

Firmensitz: Grieskirchen (OÖ)

Geschäftsfeld: Produktion und Vertrieb von Landmaschinen und Ersatzteilen für Landmaschinen

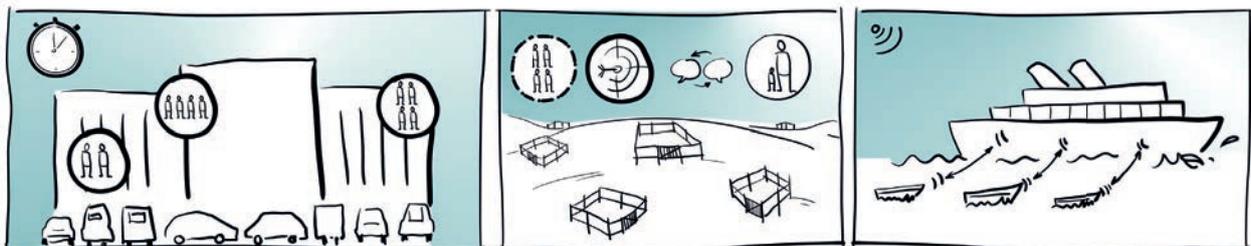
Märkte: Weltweit

Umsatz 2017: 354 Mio. Euro

Mitarbeiter/innen: 1.775

Entwicklungsphase und wird laufend erweitert. Dabei öffnen sich zahlreiche Türen: Ein neues Führungsverständnis hin zur Führungskraft als Coach, zu Open Innovation Ansätzen, zu Hackathon Events und vieles mehr konnte sich entwickeln. Die Marionettenseile sind gekappt, stattdessen ermöglicht die Vorgabe von klaren Zielen und situativ adaptives und konstruktives Feedback ein präzises und gleichzeitig kreatives Zusammenarbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass letztendlich jeder Einzelne durch agile Methoden wachsen kann.

Dass Erneuerung und Umgestaltung ein ständiger Prozess ist, wurde bei Pöttinger verinnerlicht. An Ideen, wie diese Veränderung aussehen könnte, mangelt es dank Szenario Challenges, die für diesen Zweck eingesetzt werden, nicht. Eine Zukunftsvision zeigt Pöttinger als starken und soliden Tanker auf See, der seine Teams in Form wendiger Speedboote in New-working und Co-working Settings losschickt. Ob es



Digitalisierungsvergangenheit, -gegenwart und -zukunft bei Pöttinger

Vor eineinhalb Jahren entschied sich Pöttinger, die interne Zusammenarbeit umzubauen und fing in den Vorstandsbüros damit an. Schnell erkannte man, dass es nicht reicht, Mitarbeiter/innen von einer Festung zur nächsten zu setzen oder diese attraktiv umzugestalten. Die Mauern mussten niedergelassen und durch etwas Durchlässigeres ersetzt werden. Mit agilen Coaches als Bauherren und agilen Methoden sowie interdisziplinären Arbeitsformen wurden die Mauern in einem ersten Schritt durch Maschendrahtzäune mit Türen ersetzt und führten zu einer Struktur, die viel stärker projekt- als rein abteilungsorientiert ist. Der Umbau befindet sich aktuell in der

sich um strukturelle Leinen oder gar nur noch lose Feedback-Funktsignale handeln wird, wenn es um deren Verbindung zum Tanker geht, bleibt noch zu klären. Doch das Ziel ist klar: In den geplanten Innovation LABs soll es noch mehr Freiräume und gleichzeitig aber auch eine höhere Umsetzungsquote für Ideen geben. Einen Kapitän und eine Steuerungscrew im Sinn von Führungskräften soll es nach wie vor geben. Damit diese auch auf stürmischer See steuerfähig bleiben und dynamisch agieren können, setzt man jedoch weiterhin auf agile Coaches und Methoden als Zusammenarbeitsformat der Zukunft.

AKTUELLE FÜHRUNGS- HERAUSFORDERUNGEN VON STRATEGEN

Welchen Blick haben Führungskräfte heute auf die Digitalisierung und vor welchen Herausforderungen stehen sie? Im Rahmen von Workshops wurden mehrere Personas entwickelt und dabei Lebenswelt, Herausforderungen und Wünsche hinsichtlich des Themas Digitalisierung erarbeitet. Für Führungskräfte (im Kontext Strategie) lassen sich im Allgemeinen folgende Aussagen treffen:

Führungskräfte in der aktuellen Situation ...

- haben das Thema Digitalisierung prinzipiell im Blick und haben bereits einzelne Innovationsprojekte initiiert.
- stehen vor der Herausforderung, das Thema auch in der Strategie zu verankern.
- interpretierten das Thema in der Vergangenheit vor allem im Hinblick auf Automatisierungs- und Prozessoptimierungspotentiale.
- beginnen zu erkennen, dass ein Potential der Digitalisierung in der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle liegt.
- zögern angesichts des damit verbundenen Risikos (zum Beispiel aufgrund von Investitionen und der Unklarheit was dies genau für die bestehenden Produkte und Angebote bedeutet) mutige Schritte in Richtung Digitalisierung zu tätigen.
- werden u.a. durch gewisse Veränderungsresistenzen und fehlende personelle Ressourcen in ihren Unternehmen von Digitalisierungsschritten abgehalten.
- spüren steigenden Druck durch neue Konkurrenten und deren Geschäftsmodelle sowie durch die Stakeholder des Unternehmens.
- sind in der Digitalisierung positiv motiviert durch die Chance auf Erfolge in der Prozessoptimierung und im Wachstum.

ZUKUNFTSPROFIL EINES DIGITAL STRATEGY LEADER

Auf Basis der erhobenen Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung und mit den entwickelten Personas im Hinterkopf wurde im Rahmen der Studie das Zukunftsprofil eines „Digital Strategy Leaders“ angefertigt. Das nachfolgende Zukunftsprofil mit neun Merkmalen vereint Haltungen, Kompetenzen und Wissen, die in der künftigen, digitalen Wirtschaft essentiell sein werden.



INTRINSISCHE MOTIVATION UND BEZUG ZUR DIGITALISIERUNG

Der Digital Strategy Leader beschäftigt sich aus eigenem Interesse mit dem Thema Digitalisierung, lebt es auch in seinem Alltag und ist in der Lage, vor allem die Chancen der Digitalisierung zu fokussieren. Darüber hinaus ist er/sie neugierig, sich mit Technologien und Trends der Digitalisierung auseinanderzusetzen und hat einen Antrieb, sich mit anderen Personen, die sich auch strategisch damit beschäftigen, auszutauschen und zu versuchen, daraus neue Impulse für sich und sein/ihr Handeln zu generieren.



KENNTNIS AKTUELLER TRENDS UND TECHNOLOGIEN

Der Digital Strategy Leader verfügt über einen Überblick über aktuelle Trends und Technologien am Markt – in der eigenen Branche aber auch darüber hinaus. Er/Sie nimmt teil am Wissensdiskurs – firmenintern aber auch extern mit anderen Branchen, Mitbewerbern, Startups und

Universitäten. Es gelingt ihm/ihr aus unterschiedlichen Bereichen Information zu gewinnen und zu vernetzen und Erkenntnisse zielgerichtet weiterzugeben und zu kommunizieren. Mit den Potentialen für das eigene Geschäftsmodell, die sich aus aktuellen Trends und Technologien ergeben, setzt sich der Digital Strategy Leader aktiv auseinander.



VISIONSKRAFT

Der Digital Strategy Leader ist in der Lage, ein ambitioniertes und attraktives Zukunftsbild zu entwickeln und schenkt dem Thema Digitalisierung dabei die notwendige Aufmerksamkeit. Er/Sie schafft es über den Tellerrand zu blicken und beschäftigt sich nicht nur mit der eigenen Organisation, sondern kann auch größer und globaler denken. Gesammelte Informationen werden gebündelt und auf das eigene Geschäftsmodell heruntergebrochen. Er/Sie verfügt über eine sicht- und spürbare Leidenschaft für das Thema und schafft es so, die Mitarbeiter/innen mit der Digitalisierungsvision „anzustecken“.

HALTUNGEN, KOMPETENZEN UND WISSEN EINES DIGITAL STRATEGY LEADERS:





GESAMTHEITLICH-UNTERNEHMERISCHE PERSPEKTIVE

Der Digital Strategy Leader ist in der Lage, sich einen guten Überblick zu verschaffen über aktuelle gesellschaftliche, wirtschaftliche, soziale und globale Entwicklungen. Er/Sie kann Erkenntnisse zu Trends und Entwicklungen mit dem eigenen Geschäftsmodell vernetzen und in ein strategisches Herangehen ummünzen. Er bringt auch die Fähigkeit mit, das eigene Handeln und die Auswirkungen immer wieder zu reflektieren und schafft einen Perspektivenwechsel, besonders bevor er/sie strategische Entscheidungen trifft.



OFFENHEIT FÜR DENKEN IN NEUEN MUSTERN

Der Digital Strategy Leader ist neuen Ideen gegenüber offen, fordert diese aktiv ein und fördert deren Umsetzung. Dabei überlegt er/sie, welchen Rahmen und welche Ressourcen es für die Generierung neuer Ideen, das Vorantreiben von Innovation sowie die Arbeit in Pilotprojekten – auch abseits des Tagesgeschäfts – benötigt. Er/Sie weiß, dass Innovation in den etablierten Strukturen des eigenen Unternehmens oft keinen fruchtbaren Boden findet und fördert daher neue Arbeitssettings und Arbeitsformen: zum Beispiel die Gründung eigener Innovation Hubs an externen Orten oder eigens definierte Innovationsprozesse.



KNOW-HOW IN STRATEGISCHEN METHODEN UND PROZESSEN

Der Digital Strategy Leader verfügt über Kompetenz im Einsatz verschiedenster Methoden und Prozesse zur strategischen Arbeit und kann einschätzen, welche im eigenen Umfeld und in der Unternehmenskultur sinnvollerweise angewendet werden können. Gleichzeitig ist er/sie sich bewusst, dass er/sie nicht allein die Verantwortung trägt, sondern dass an einem erfolgreichen Strategieprozess mehrere Personen beteiligt sind.



OFFENHEIT FÜR PROTOTYPING UND PILOTPROJEKTE

Der Digital Strategy Leader verfügt über eine grundsätzliche Offenheit im Hinblick auf den stattfindenden Kulturwandel, der mit der Digitalisierung und mit einer Orientierung in Richtung Prototyping und Pilotprojekten einhergeht. Er/Sie hat ein Verständnis dafür, dass es Probierzonen der Innovation im Unternehmenszusammenhang benötigt. Als strategische/r Entscheidungsträger/in kann er/sie auch eine Öffnung nach außen forcieren indem er/sie beispielsweise Startups, Kunden oder System-Enabler (z.B. Cloud-Dienste) in Innovationsprozesse integriert.



KENNTNIS ZU ORGANISATIONS- MANAGEMENT UND -ENTWICKLUNG

Der Digital Strategy Leader kennt die Kultur und Struktur des eigenen Unternehmens sehr gut und weiß, wo die Stärken und Schwächen liegen. Während der Strategiearbeit hat er/sie im Hinterkopf, welche neuen Anforderungen an die Organisation entstehen können und wie darauf organisationsintern reagiert werden kann. Die Person kennt auch die Stärken und Schwächen der eigenen Führungsmannschaft sowie die Unternehmenskultur und ist in der Lage zu reflektieren, welche Veränderungen es auf dieser Ebene benötigt, damit strategische Initiativen wirksam werden können.



HANDLUNGS- UND KOMMUNIKATIONS-KOMPETENZ ZUM THEMA CHANGE

Der Digital Strategy Leader versteht welche Auswirkungen ein Wandel auf das Unternehmen und die Mitarbeiter/innen hat. Er/Sie kann einschätzen und an wenigen Punkten festmachen, worin der Change tatsächlich besteht und welche Ressourcen für die Gestaltung desselben benötigt werden. Er/Sie schafft eine klare Kommunikation des Sinns und Nutzens, der Herausforderungen, Ziele und Maßnahmen des Veränderungsprozesses für die gesamte eigene Organisation und für die einzelnen Mitarbeiter/innen(gruppen).

WIE DAS „PROFI BIKE“ DEN STRATEGISCHEN DIGITALISIERUNGSGIPFEL ERKLIMMT

Der nachfolgende Case wurde im Rahmen eines Workshops bei Sport 2000 erarbeitet und zeigt den Weg, den das Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierungsherausforderungen eingeschlagen hat.

CASE STUDY SPORT 2000

Die strategische Reise von Sport 2000 durch die Digitalisierung liest sich wie ein spannender Radrennbericht: Der Startschuss zur Digitalisierung fiel für das „Profi Bike“ von Sport 2000 bereits 1998 mit der Veröffentlichung der RENT Homepage. Von Forderungen der Kunden und Händler motiviert, erkannte man damals, dass es Zeit wird mit einer starken Bewegung in Richtung Online vom gemütlichen „Beobachter Sattel“ in den dynamischen „Activity Seat“ zu wechseln. Ausgefeilte strategische Überlegungen gab es zu diesem frühen Rennzeitpunkt noch nicht und so strampelte

SPORT 2000 ZENTRASPORT ÖSTERREICH EGEN

Firmensitz: Ohlsdorf (OÖ)
Geschäftsfeld: Sporthandel
Märkte: Österreich und Europa
Umsatz 2017: 533 Mio. Euro
Mitarbeiter/innen: 3.090 (inkl. Geschäfte)

unvorhergesehen vom Himmel zu fallen. Neben den technologischen Features des „Profi Bikes“ setzt man bei Sport 2000 auf klare strategische Entscheidungen wie den verstärkten Fokus auf den Endkunden, die Verknüpfung des Online- und Offlineangebots, die Konzentration auf Kernkompetenzen und die möglichst nutzerfreundliche und zum Teil digitalisierte Gestaltung der Verkaufsorte.



Digitalisierungsvergangenheit, -gegenwart und -zukunft bei Sport 2000

man mit purer Manpower dem Digitalisierungsgipfel entgegen. Mit dem Tacho am Anschlag, dem steigenden Wettbewerb und den immer stärker digital affinen und vernetzten Endkunden im Rücken, wurde schnell klar, dass das bis dahin noch wenig aerodynamische „Profi Bike“ einer strategischen Aufrüstung bedarf. So war es der Vorstand in enger Zusammenarbeit mit der IT, die das Rennrad mittels einer durchdachten Strategie und technologischer Aufrüstung (digitaler Ladentisch) wieder renn-fit machten.

Ausgerüstet mit neuem E-Motor zeigt sich das „Profi Bike“ drei Jahre nach der Entscheidung zu einer Digitalisierungsstrategie dynamisch und antriebsstark. Nachdem im aktuellen Streckenabschnitt des Digitalisierungsberges reges Treiben herrscht, stellt sich diese Aufrüstung als dringend notwendig heraus. Mit zahlreichen Mitbewerber-Bikes liefert man sich nun ein erbittertes Kopf-an-Kopf-Rennen und neue Bikes, die quer in das Rennen einsteigen, scheinen

Blickt man in Richtung Ziellinie des Digitalisierungsrennens von Sport 2000 sieht man dort ganz klar den Endkunden im Fokus. Durch einen strategisch ausgewählten gesunden Mix an digitalen Medien soll das „Profi Bike“ am Ziel jeden Kunden (vom 6 bis zum 90-Jährigen) genau dort erreichen, wo er/sie sich Ansprache wünscht. Das Sport 2000 „Profi Bike“ hat noch viele Wege vor sich – vom klassischen Store über den Onlineshop bis hin zum digitalen Ladentisch oder gänzlich neue Ansätze wie die Integration von Beratungs-Communities.

Wie das „Profi Bike“ in Zukunft noch besser werden kann ist Gegenstand beständiger Auseinandersetzung bei Sport 2000. Der Digitalisierungsmotor wird jedenfalls Bestand haben, jedoch werden der/die Fahrer/in und seine/ihre Beratungsspezialisierung künftig noch stärker als Markenzeichen von Sport 2000 zum Erfolg beitragen können.

AKTUELLE FÜHRUNGSHERAUSFORDERUNGEN VON SALES LEADERS

Welchen Blick haben Führungskräfte heute auf die Digitalisierung und vor welchen Herausforderungen stehen sie? Im Rahmen von Workshops wurden mehrere Personas entwickelt und dabei Lebenswelt, Herausforderungen und Wünsche hinsichtlich des Themas Digitalisierung erarbeitet. Für Führungskräfte (im Kontext Sales) lassen sich im Allgemeinen folgende Aussagen treffen:

Führungskräfte in der aktuellen Situation ...

- haben ein Bewusstsein dafür, dass im Zuge der Digitalisierung etwas auf das Unternehmen und den Vertrieb zukommen wird, aber keine konkrete Vorstellung davon.
- nehmen die Digitalisierung eher als technologisches Thema im Hinblick auf interne Prozessoptimierung (vor allem in der Produktion) und als Randthema wahr, das sie nicht aktiv vorantreiben.
- sind sehr stark im „Jetzt“ und am taktischen Parkett unterwegs und setzen ihren Fokus vor allem auf die Zielerreichung.
- sind häufig durch den Onlineshop des Unternehmens am stärksten mit der Digitalisierung beschäftigt, die sie insgeheim als Gefahr für das eigene Business wahrnehmen.
- sehen, dass die Vertriebsmitarbeiter die verstärkte Datennutzung kritisch und oftmals als Kontrollmechanismus wahrnehmen und es durch die Digitalisierung auch zu einer Einschränkung des Freiheitsgrads für die Vertriebler kommen kann.
- schätzen positiv an der Digitalisierung die Möglichkeiten der Kommunikation über Videokonferenzen und die Steuerungsmöglichkeiten der Verkäufer/innen durch bessere Informationen aus dem CRM-System.

ZUKUNFTSPROFIL EINES DIGITAL SALES LEADERS

Auf Basis der erhobenen Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung und mit den entwickelten Personas im Hinterkopf wurde im Rahmen der Studie das Zukunftsprofil eines „Digital Sales Leaders“ angefertigt. Das nachfolgende Zukunftsprofil mit neun Merkmalen vereint Haltungen, Kompetenzen und Wissen, die in der künftigen, digitalen Wirtschaft essentiell sein werden.



ORIENTIERUNG AM ENDKUNDEN

Der Digital Sales Leader schafft es, die Vertriebsprozesse und -wege so zu gestalten und zu steuern, dass die Bedürfnisse der Endkunden absolut im Fokus stehen und diesem auf der Basis von Verhaltens- und Datenanalysen gezielt individuelle Lösungen angeboten werden. Zusätzlich gelingt es dem Digital Sales Leader als Vorbild zu agieren und ihre Mitarbeiter/innen zu ermutigen und zu unterstützen, seine/ihre eigene Rolle weiterzuentwickeln: Künftig benötigt es anstatt der klassischen Verkäuferrolle vermehrt Berater/innen, die mit dem Kunden als Partner auf Augenhöhe in Beziehung treten, deren Geschäftsmodell verstehen und in der Lage sind, gemeinsam Win-Win-Lösungen zu entwickeln.



INTERDISZIPLINÄRER UND INTEGRATIVER ARBEITSANSATZ

Der Digital Sales Leader hat die gesamte Wertschöpfungskette im Blick und tauscht sich vor dem Hintergrund der Kundenorientierung bewusst mit den unterschiedlichen Fachabteilungen aus. Er/Sie analysiert gemeinsam mit anderen Bereichen wo mehr Effizienz in den internen Prozessen – vor allem an der Schnittstelle Vertrieb

und Produktion – durch die Digitalisierung möglich ist. Die Person verfügt auch über ein klares Bild der „Customer Journey“ des Kunden und dessen Bedürfnisse und kann die Erkenntnisse daraus für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen nutzen und an die richtigen Stellen im Unternehmen kommunizieren.



CHANGE MANAGEMENT KOMPETENZ

Der Digital Sales Leader versteht, dass die Einführung digitaler Tools und eine stärkere Systematisierung den Vertrieb und damit verbundene Berufsbilder stark verändern. Das kann Ängste, Widerstände und sogar Abwehrhaltung auslösen, zumal auch immer mehr Verkaufsabschlüsse über Onlinekanäle erfolgen. Der Digital Sales Leader kann sich in seine Mitarbeiter/innen hineinversetzen und agiert als technologische/r Vorreiter/in, der/die damit verbundene Chancen und Vorteile aufzeigen kann. Er/Sie identifiziert Meinungsbildner und kann diese als „Change Agents“ für die Veränderung gewinnen. Er/Sie ist in der Lage, authentisch und ehrlich über den Sinn der Veränderung zu kommunizieren und damit andere inspirieren, den Weg des Wandels mitzugehen.

HALTUNGEN, KOMPETENZEN UND WISSEN EINES DIGITAL SALES LEADERS:





MULTI-CHANNEL VERSTÄNDNIS

Der Digital Sales Leader verfügt über umfassendes Wissen zum Nutzen, zu den Einsatzmöglichkeiten und den Grenzen von digitalen und analogen Vertriebskanälen (Außendienst, stationärer Handel, Onlinehandel, B2B Onlineanbindungen etc.) und ist sich des Potentials, das durch ein Zusammenspiel der Kanäle entsteht, bewusst. Er/Sie übernimmt Verantwortung für den Aufbau eines gesamtheitlichen Konzepts, das über ein rein funktionales Verständnis hinaus geht und in dem ein/e Verkaufsleiter/in die unterschiedlichen Kanäle integrativ managen kann. So kann ein Sich-Gegeneinander-Ausspielen verhindert und das gesamte Vertriebspotential durch den Einsatz von unterschiedlichen Kanälen für unterschiedliche Zielgruppen bzw. Produkte/Services genutzt werden.



GANZHEITLICHES VERSTÄNDNIS DER CUSTOMER JOURNEY

Der Digital Sales Leader versteht die Weiterentwicklung der VerkäuferInnenrolle hin zu einem/r Customer Experience Manager/in, der/die in der Lage ist, Kontaktpunkte (sowohl digital als auch analog) der Customer Journey zum Kunden hin zu identifizieren. Er/Sie ist in der Lage, diese mit entsprechenden Informationen zu versorgen bzw. die Interaktion mit den Kunden aufzuzeichnen und zu monitoren. Er/Sie weiß, wie man den Vertriebsprozess digital im CRM System abbildet, Schnittstellen zu Marketinginformationssystem und ERP System harmonisiert und optimiert sowie das horizontale Zusammenspiel der unterschiedlichen Bereiche organisieren kann.

VERANTWORTLICHKEIT UND VORBILDHALTUNG



Der Digital Sales Leader lebt eine positive Haltung zur Digitalisierung vor, nutzt neue Tools und Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung bieten und agiert damit als Vorbild und digitaler Multiplikator. Er/Sie fordert von der Geschäftsführung die Auseinandersetzung mit dem Thema durch eine klare Strategie und zum Beispiel durch die Bereitstellung von Ressourcen in den Bereichen Technik und Personal ein. Er/Sie sensibilisiert die MitarbeiterInnen für die Potentiale der Digitalisierung im Rahmen von Best Practice Workshops, bindet MitarbeiterInnen durch Ideenwettbewerbe ein und fordert die konsequente Verwendung von neuen digitalen Tools ein.



VERSTÄNDNIS DIGITALER TECHNOLOGIEN

Der Digital Sales Leader hat die Ambition in der digitalen Welt am Puls der Zeit zu agieren und dabei den Blick auch ganz bewusst nach außen zu wenden. Er/Sie setzt dabei auf eine aktive Beobachtung des Marktes und auf Benchmarks innerhalb und außerhalb der eigenen Branche: Was wird an Technologien bereits in anderen Branchen und Unternehmen eingesetzt und was funktioniert gut? Aus den gewonnenen Informationen leitet er/sie Potentiale für das eigene Unternehmen ab. Darüber hinaus findet ein regelmäßiger Dialog mit IT, dem Vertrieb/Marketing und der Geschäftsführung statt und gesammelte Ideen werden strukturiert und bewertet.



MITARBEITERFÖRDERUNG & -FÜHRUNG

Der Digital Sales Leader erkennt, dass die MitarbeiterInnen auch in der Digitalisierung der wesentliche Erfolgsfaktor sind. Er/Sie beschäftigt sich intensiv mit ihnen und verfügt über ein gutes Bild davon, wo die einzelnen VertriebsmitarbeiterInnen aktuell hinsichtlich Digitalisierung stehen. Die Person schafft einerseits ein Umfeld, in dem ab dem Recruiting entsprechend der Anforderungen einer digitalen Welt aktiv nach Verkäufertypen gesucht werden kann und individuell auf sie eingegangen werden kann. Andererseits gelingt es ihm/ihr umfangreiche Unterstützungsleistungen für arrivierte VerkäuferInnen anzubieten, um diese Schritt für Schritt in die digitale Welt zu führen.



KONSEQUENZ IN DER FÜHRUNG

Der Digital Sales Leader lässt sich nicht abschrecken von den Hindernissen und Gefahren, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Er/Sie weiß, dass die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur für die erfolgreiche digitale Transformation unabdingbar ist und eine Herausforderung darstellt, die nur mit langem Atem bewältigt werden kann. Ihm/Ihr ist klar, dass der Fortschritt hier in vielen Schritten passiert, man von kleinen Erfolgen zehren muss und absolute Konsequenz gefordert ist, um die digitale Transformation im Vertrieb erfolgreich zu meistern.

ALLES IM GRIFF AUF DER DIGITALEN HELDENREISE IM VERTRIEB

Der nachfolgende Case wurde im Rahmen eines Workshops bei der Würth Handelsges.m.b.H erarbeitet und zeigt den Weg, den das Unternehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierungsherausforderungen eingeschlagen hat.

CASE STUDY WÜRTH

Die Erfolgsgeschichte bei Würth besitzt einen eindeutigen Helden: Seit jeher ist es der/die Verkäufer/in, der/die durch Produktwissen und Kundennähe den Erfolg fest im Griff hat. Was sich jedoch im Lauf der Zeit stark gewandelt hat, ist die Anzahl der Hände, die er/sie scheinbar dafür benötigt.

Blickt man in das Jahr 2007 zurück, kämpfte er/sie klassisch mit seinen/ihren beiden Händen um Leads und Abschlüsse. In seiner/ihrer starken rechten Hand hielt er/sie die bewährten analogen Werkzeuge wie Katalog, Auftragsblock und Muster sowie das Gold der damaligen Zeit, seine/ihre Kontakte im Karteikartenformat. Mit der Zeit kamen Laptop und Smartphone als unterstützende neue Mittel hinzu; in den meisten Fällen griff der/die Vertriebsheld/in vor dem König Kunde jedoch wieder zu den altbekannten Werkzeugen. Ob und wie man den Kampf um Aufträge gewann, lag rein am Geschick des/der Helden/in und wie gut diese/r die

WÜRTH HANDELSGES.M.B.H.

Firmensitz: Böheimkirchen (NÖ)

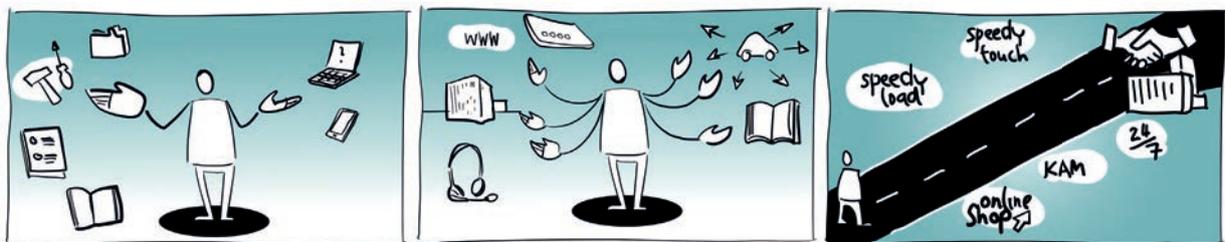
Geschäftsfeld: Spezialist im Handel von Montage- und Befestigungsmaterialien für die professionelle Anwendung

Märkte: Konzern: weltweit, Würth-Österreich: Österreich

Umsatz 2017: 197,7 Mio. Euro

Mitarbeiter/innen: 814

Die Nutzung von Smartphone und Tablet ist heute Voraussetzung. Die Kontakte und Daten des/der Vertriebshelds/in sind digitalisiert und auch die Route auf seiner/ihrer Suche nach dem nächsten Lead wird aufgezeichnet und soll in Zukunft optimiert und automatisch vorgegeben werden. Die Optimierung durch den/die Verkäufer/in rückt etwas in den Hintergrund. Der/Die Kunde/in rückt noch mehr ins Zentrum. Guter Rat und Mentoring seitens des/der Vertriebsleiters/in ist teuer und er/sie ist aktuell besonders gefordert die Mitarbeiter/innen mit den neuen Technologien vertraut zu machen, die Prozesslandschaft des Vertriebs zu optimieren und die Kultur des Vertriebs an die Zukunft anzupassen.



Digitalisierungsvergangenheit, -gegenwart und -zukunft bei Würth

Werkzeuge im Griff hatte. Alles sollte sich jedoch verändern, als die technikaffinen Meister im Management beschlossen dem Thema Digitalisierung strategisch volle Priorität zu geben. Die Nachricht von neuen Mitteln wie CRM wurde sehr skeptisch aufgenommen, vor allem wenn es darum ging, dass die Vertriebshelden ihre mühsam erkämpften „Kontakt-Juwelen“ nun mit allen anderen teilen sollten.

Aktuell muss der/die Vertriebsheld/in neben seinen/ihren Standard-Werkzeugen, Katalog und Muster, viele weitere Arme aufbringen, um die Zusammenarbeit mit den Niederlassungen, die Schnittstellen zum Telefonvertrieb, den Online Shop, Newsletter und Promotions sowie digitale Zusatzservices im Griff zu halten. Bei so manchem/er Held/in könnte man annehmen, er/sie brauche nun zehn Hände dafür. Die Digitalisierung schafft bei Würth in Form der System-Bündelungs-App Speedy Touch jedoch auch Unterstützung.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass sich die Vertriebsheld/inn/en in ihrer neuen Rolle und in der digitalen Landschaft immer besser einrichten. Besonders die App Speedy Touch, die Schnittstellen verbindet und Informationen bündelt, soll die Hände wieder frei machen. Künftig kann mit einem Finger gesteuert werden, wozu vorher zehn Hände benötigt wurden. Digitale Technologien sollen dabei helfen sich geradlinig in Richtung Endkunde zu bewegen. Dass es den mutigen Held/inn/en mit ihrer Beratungskompetenz im Kampf um jeden Kunden dennoch braucht, steht außer Frage. Jedoch wird er/sie in Zukunft auf seinem Weg weiteren Optimierungen, Zusatzservices, Plattformen und Technologien begegnen und die Herausforderung wird darin bestehen wie offen er/sie diesen Elementen gegenübertritt. Sein(e)/Ihr(e) Wegbegleiter/in, die Führungskraft im Vertrieb, wird stark gefordert sein.

BIG PICTURE – PROTOTYP EINER IDEALEN ORGANISATION

Welche Entwicklungen müssen gefördert werden, damit ein Unternehmen die digitale Transformation erfolgreich gestalten kann? Nachfolgende Themenbereiche kristallisierten sich im Rahmen der Studie heraus und ergeben zusammen die Beschreibung des Prototyps einer idealen Organisation in der Digitalisierung. In der Realität muss sich jede Organisation abhängig vom eigenen Entwicklungsstand und Unternehmenskontext überlegen, welche der hier angeführten Entwicklungsschritte praktikabel für sie sein können.

ORGANISATIONSSTRUKTUREN UND ARBEITSFORMEN PRÜFEN UND ERNEUERN

Dem Unternehmen gelingt es bereichsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit zur Normalität werden zu lassen. Den Mitarbeiter/innen werden Möglichkeiten und Spielräume eröffnet, kreativer, selbstorganisierter und selbstbestimmter zu agieren. Insbesondere kundenorientierte Tätigkeiten finden vermehrt auf Projektbasis statt und die Entwicklung von neuen Ideen und Projekten wird gemeinsam mit allen Beteiligten vorgenommen und umgesetzt. Ziel bei der Anpassung der Organisationsstrukturen und Arbeitsformen ist es, die Kundenorientierung noch stärker in das Zentrum rücken zu können.

Entwicklungsschritte:

- Abteilungen stärker projektorientiert und interdisziplinär ausrichten
- Einsatz unternehmensinterner Potential- und Ressourcenplattformen
- Abbau beziehungsweise Verflachung der Hierarchien
- Neue Formen des Informationsaustauschs, z.B. in Form von Standup-Meetings
- Etablieren von strukturierten zielorientierten Workshops
- Einführung von Agile Coaches und Arbeit mit Methoden wie Design Thinking etc.

WERTESYSTEM IM UNTERNEHMEN ENTWICKELN

Das Unternehmen nimmt seine soziale und gesellschaftliche Verantwortung wahr und kommuniziert diese Werte auch aktiv nach außen, unter anderem im Rahmen des Arbeitgebermarketings (Stichwort Employer Branding). Den Mitarbeiter/innen gegenüber wird Wertschätzung gelebt; Eigenverantwortung und Individualität werden ebenso wie eine persönliche Work-Life Balance ermöglicht. Zusätzlich werden Entwicklungsperspektiven der einzelnen Mitarbeiter/innen ermittelt und aufgezeichnet. Entwicklungen werden im Rahmen unterschiedlicher Maßnahmen und Projekte, angepasst an die jeweiligen Potentiale und Erwartungshaltungen der unterschiedlichen Generationen, forciert.

Entwicklungsschritte:

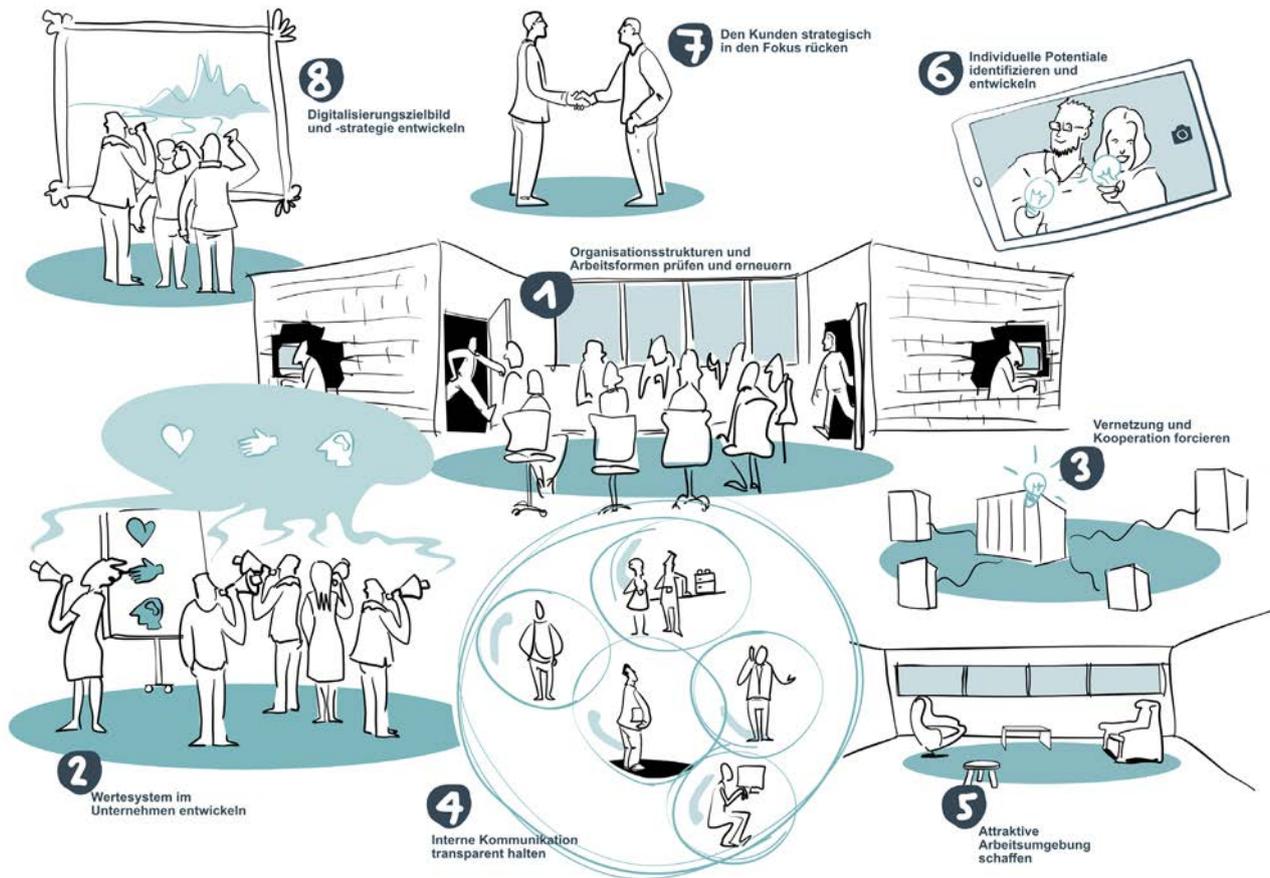
- Durchführung von Workshops zum Werteverständnis im Unternehmen
- Entwicklung und Kommunikation von Führungsleitlinien und -werten
- Sensibilisierung und Schulung der Führungskräfte zum erfolgreichen Leben der erarbeiteten Werte und Führungsprinzipien
- Gezielte Umsetzung von CSR-Projekten
- Organisation von Szenario Challenges unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen
- Ermöglichung neuer vielfältiger Arbeitsmodelle
- Setzen individueller persönlicher Weiterentwicklungsangebote für Mitarbeiter/innen

VERNETZUNG UND KOOPERATION FORCIEREN

Das Unternehmen begibt sich in einen branchenübergreifenden Austausch und in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Institutionen wie Startups, Unis, Bildungseinrichtungen, Technologie- und Innovationspartnern. Use-Cases und Plattformen werden, fallweise auch gemeinsam mit den Mitbewerbern, umgesetzt. Ebenso können Vernetzungen genutzt werden, zum Beispiel mit externen Expert/inn/en, Kund/inn/en, pensionierten Mitarbeiter/inn/en und/oder karezierten Personen.

Entwicklungsschritte:

- Bewusste strategische Auswahl von Kooperationspartner/inn/en und Umsetzung von Kooperationsprojekten
- Schaffung von Treffpunkten und Arbeitsräumen außerhalb der Organisation
- Organisation und Teilnahme an Veranstaltungen
- Veröffentlichung von Projektausschreibungen, Stellenausschreibungen und Projektaufträgen außerhalb des Unternehmens
- Interessensaustausch und Entwicklungsplattform auch mit Mitbewerber/inn/en, Lieferant/inn/en, Kund/inn/en
- Forcierung der Präsenz an Universitäten und Einbindung von Studierenden ins Unternehmen (z.B. Projekte)



Big Picture – Prototyp einer idealen Organisation

INTERNE KOMMUNIKATION TRANSPARENT HALTEN

Das Unternehmen kennt die Palette zur Verfügung stehender Kommunikationsformen und -medien wie zum Beispiel MS Teams, Slack oder Trello und nutzt diese zweckgerichtet. Durch offene und strukturierte interne Kommunikation über neue Formate und Plattformen wird zu einer neuen Kommunikationskultur beigetragen, die Effizienzgewinn ermöglicht, Transparenz für alle Key-Player sowie auch zu allen Projekten schafft. Die IT wird insgesamt als aufgewerteter Partner in der Entwicklung digitaler Lösungen – sowie darunter auch interner Kommunikationsformen – wahrgenommen.

Entwicklungsschritte:

- Anstreben von Transparenz in der internen Kommunikation (z.B. interne Infosysteme, Firmenzeitungen o.ä.)
- Ersatz von E-Mail in der internen Kommunikation durch übergreifende Kollaborations- und Kommunikationstools wie MS Teams, Slack, Trello etc.
- Kommunikation emotionaler Inhalte und Nutzen für Mitarbeiter/innen
- Festlegen in den Firmenwerten bzw. Führungsleitlinien wie interne Kommunikation gelebt werden soll
- Motivation der Führungskräfte als Vorbilder in der Kommunikation zu agieren (siehe Werte und Leitlinien)

ATTRAKTIVE ARBEITSUMGEBUNGEN SCHAFFEN

Das Unternehmen differenziert die Arbeitsumgebung zweckgerichtet aus: Es werden vermehrt crossfunktionale und dislozierte Orte wie Collaboration Spaces, Coworking Spaces und Home-Offices etabliert. Vernetzungszonen im Unternehmen gewinnen an Bedeutung und werden attraktiver gestaltet. Es entsteht eine Mischung aus klassischen Funktionalitäten wie Office und Meeting und aufgewerteten Funktionalitäten und Bedürfnissen wie Begegnung und Ruhe bzw. Rückzug.

Entwicklungsschritte:

- Einführung von Projektteams, die sich mit dem Thema Arbeitsumgebung beschäftigen
- Besuch von Unternehmen mit unterschiedlichen Arbeitssettings und Reflexion der Nutzbarkeit im eigenen Firmenkontext
- Einholen der Perspektiven der eigenen Mitarbeiter/innen und gezielte Definition von Kriterien für die Anforderung an Arbeitsräume
- Organisation externer Unterstützung von Experten wie z.B. Architekt/innen, Organisationsentwickler/innen etc.
- Schaffung von diversen Räumlichkeiten für unterschiedliche Zwecke (Begegnungszonen, Workshopräume für den Einsatz agiler Techniken, Meeting-Bereiche, Rückzugsorte etc.) und Anlässe für persönlichen Kontakt (durch spezielle Orte wie Lounges, Café-Bereiche oder Ideenwettbewerbe, sportliche Angebote, Feiern etc.)

INDIVIDUELLE POTENTIALE IDENTIFIZIEREN UND ENTWICKELN

Für die Gewinnung von Mitarbeiter/innen ist der Einsatz neuer Formate im Talent Scouting und in der Personalentwicklung essentiell. Vor dem Hintergrund der Nutzung kreativer und agiler Methoden wird die Qualifizierung des bestehenden Personals dahingehend immer wichtiger. Dies können hier auch neue Lernformate wie „Go and see safari“, Cross-Mentoring und Learning Journeys sein. Insgesamt werten Unternehmen Fachkarrieren auf und schaffen über Jobrotation neue Möglichkeiten des Kompetenzerwerbs und der Weiterentwicklung.

Entwicklungsschritte:

- Entwicklung neuer Formen des Recruitings und Organisation regelmäßiger Präsenz auf Messen und Universitäten und FHs (z.B. Talentmatching Initiativen)
- „Spielerische“ Ansätze um das bestehende Potential im Unternehmen zu sichten (Ideenwettbewerbe etc.)
- Einsatz von Kompetenzanalysen und individuellen Coaching-Ansätzen
- Aufwertung und Imageaufbau für Expert/inn/enkarriere

DEN KUNDEN STRATEGISCH IN DEN FOKUS RÜCKEN

Die Kundenzentrierung zwingt die Unternehmen stärker in Business Cases und Customer Journeys zu denken und die Geschwindigkeit hin zur Umsetzung zu steigern. Dies ist in Strategie, Kultur und Struktur zu verankern. Der/Die Vertriebsmanager/in wird zunehmend zum Customer Journey Manager. Das Denken verändert sich in Richtung einer Orientierung an konkreten Touchpoints anstatt klassischer Marketing- und Vertriebsausrichtung. Big Data wird genutzt zur Entwicklung individueller Kundenlösungen und -ansprache. Es gilt Prioritäten zu setzen und Ressourcen gezielt zuzuordnen.

Entwicklungsschritte:

- Organisation von regelmäßigen Außenimpulsen und Aufbau von Vernetzungs- und Kooperationsmöglichkeiten mit den Kunden
- Nutzen für den Kunden ins Zentrum rücken (USP)
- Ausrichtung aller Aktivitäten auf den Kunden
- Vernetzung und gemeinsame Maßnahmenableitung durch Marketing und Vertrieb
- Analyse der Marketing- und Vertriebskonzepte und der Schnittstelle zwischen den beiden Bereichen
- Analyse des Verhaltens und des Bedarfs des Kunden und von Touchpoints
- Generierung entsprechend individualisierter Angebote aus den Kundendaten

DIGITALISIERUNGSZIELBILD UND -STRATEGIE ENTWICKELN

Das Unternehmen verfügt über eine Klarheit was Digitalisierung bedeutet – sowohl beim Management als auch bei den Mitarbeiter/inne/n. Es gibt eine proaktive Einstellung und einen Gestaltungswunsch. Freiräume für Mitarbeiter/innen werden als innovationsfördernd angesehen und sind in strategischen Leitlinien eingebettet. Dies dient zur Sicherstellung der Rückkoppelung neuer Initiativen und von Innovation in das Unternehmen. Die Kommunikation des Zielbilds und des strategischen Rahmens erfolgt durch das Management und wird für unterschiedliche Zielgruppen im Unternehmen übersetzt.

Entwicklungsschritte:

- Definition der Bedeutung der Digitalisierung im Unternehmen durch das Top Management (z.B. im Rahmen von Workshops)
- Anwendung Methoden/Tools zur Visions- und Zielbildung
- Bewusste Herausforderung aktueller Strategien und Vision im Unternehmen (mit repräsentativer Gruppe)
- Interdisziplinäre und hierarchieübergreifende Durchführung von Strategie- und Innovationsworkshops auf unterschiedlichsten Ebenen
- Verwendung unterschiedlicher Methoden und Mischung mit neuen Ansätzen (Design Thinking)
- Definition der Strategie und der Vision und möglichst greifbare Kommunikation, u.a. durch Vorstellung von Leuchtturmprojekten mit Prototypen

DEN MENSCHEN IN DEN MITTELPUNKT DER DIGITALISIERUNG STELLEN



Digitalisierung ist ein Technologiethema, doch der Mensch bleibt weiterhin im Mittelpunkt. So lautet eines der Resümées im Rahmen der vorliegenden Digital Leaders Studie, welche die LIMAK über das Jahr 2018 hinweg erarbeitete. Das Studienteam **Mag. Gerhard Leitner, Msc** (Geschäftsführer LIMAK), **Mag. Dr. Susanne Summereder** (Leitung LIMAK IN.SPIRE) und **Mag. Julia Stöger** (IN.SPIRE Konzeption & Projekt Management) gibt im nachfolgenden Gespräch Auskunft über die wichtigsten Erkenntnisse.

WAS WAR DER AUSGANGSPUNKT, SICH IM RAHMEN DER DIESJÄHRIGEN LIMAK-STUDIE MIT DIGITALEN KOMPETENZEN ZU BESCHÄFTIGEN?

Leitner: Schon im Vorjahr haben wir uns mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt und eine wichtige Erkenntnis war, dass es sich dabei zwar um ein Technologiethema, aber mindestens so stark um ein zutiefst menschliches Thema und damit Kulturthema handelt. Durch die Digitalisierung ändern sich die Anforderungen an die Führungskräfte und wir wollten dem auf die Spur gehen, was sich konkret ändern wird. Man hört allorten und immer wieder von den nötigen Änderungen des Mindsets, der Kultur und Kompetenzen, aber häufig nicht, was nun hinter diesen Wörtern steckt. Wir wollten hinter die Kulissen schauen und näher beleuchten wie die Führungskräfte der Zukunft tatsächlich aussehen werden. Mit welchen Anforderungen werden sie konfrontiert sein, welches Wissen brauchen sie und wie sieht ein Idealprofil aus? Welche Maßnahmen braucht es, um die Führung und die Kultur in den Unternehmen auf ein Digitalisierungslevel zu heben? Wir haben erkannt, dass es eine Vielzahl kleiner Schritte benötigt, die aufeinander abgestimmt sind und haben Gespräche mit Expert/innen und Unternehmen geführt, die hier schon einige Schritte gegangen sind. Schließlich war es unser Ziel, nützliche und allgemeingültige Empfehlungen aussprechen zu können.

WELCHE ERFAHRUNGEN MACHT DIE LIMAK IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT UNTERNEHMEN?

Summereder: Wir sehen in unserer täglichen Arbeit und in den Gesprächen, die wir in Unternehmen führen, dass viele vor der Herausforderung stehen zu entscheiden, welche Initiativen sie nun konkret setzen sollen. Oft fehlt die Strategie aber auch eine Vorstellung davon, wie die Umsetzung dann ganz konkret aussehen kann. Wie kann man strukturelle Änderungen herbeiführen und wie kann man als Führungskraft die richtigen Rahmenbedingungen schaffen?

Stöger: Im Nachklang der letztjährigen Studie haben wir viele Diskussionen mit Entscheidungsträgern in Unternehmen geführt. Dabei hat sich herausgestellt, dass die Frage,

wie ich die richtigen Leute inner- und außerhalb des Unternehmens finden und identifizieren kann, um das Thema Digitalisierung überhaupt gestalten zu können, ein Kernproblem ist. Andererseits gibt es eine Unsicherheit, inwiefern sich die Anforderungen an Führung künftig verändern werden.

WAS WAR BESONDERS AN DER ERARBEITUNG DIESER STUDIE?

Leitner: Wir hatten Kontakt mit sehr vielen Experten und Expertinnen und konnten daraus für unsere eigene Weiterentwicklung als Business School Benchmarks herausarbeiten und Impulse generieren. Das bedeutet, dass wir von der Substanz der Studie einerseits als Organisation profitieren können und andererseits die Erkenntnisse auch in Form eines aktualisierten Produktportfolios an unsere Kunden weitergeben können.

WELCHE ERKENNTNISSE KONNTE DIE LIMAK AUS DER STUDIE GEWINNEN?

Leitner: Im Sales Bereich werden sich die Anforderungen an die Führungskräfte dramatisch verändern. Der Zugang zum Kunden verändert sich. Als Führungskraft führt man nicht mehr ausschließlich seine Verkäufer. Der Vertriebsansatz wird viel integrativer, dadurch dass man Marketing und Technologie mitdenken und zum Thema Digitalisierung eine hohe Affinität mitbringen muss. Das ist für Vertriebsführungskräfte, die oftmals noch stark von der Intuition und von der Emotion leben und Prozesse und Technologie nicht als Lieblingsthema sehen, eine große Herausforderung.

Summereder: Uns wird derzeit oft die Frage gestellt was Agilität bedeutet und wie man agiler führen kann. Ein fixfertiges Rezept dafür gibt es nicht. Vielmehr muss man sich überlegen, was zur eigenen Unternehmenskultur passt. Wie können wir unsere Führung so gestalten, dass alle Mitarbeiter/innen stärker eingebunden sind und mehr Freiräume bestehen? Zusätzlich stellt sich die Frage, wie die Führungskraft Rahmenbedingungen schaffen kann, unter denen Sinnstiftung, Selbstverantwortung, Gestaltungsmöglichkeiten und die Integration des eigenen Wissens und der Talen-

te möglich ist. Welche Führungsmethoden zu der eigenen Unternehmenskultur und -struktur passen muss in jedem Unternehmen jedoch individuell entschieden werden. Neben Sensibilisierung für das Thema (agile) Führung braucht es Offenheit für neue Führungsansätze, Methoden Know-How und Fähigkeiten zum Umgang mit Veränderungen.

Stöger: Bis jetzt war es so, dass eine Führungskraft ein gewisses Fachwissen, Kompetenzen und soziale Fähigkeiten mitbringen musste. Wenn sie dann noch ein positives Mindset mitbrachte, war das gut. Jetzt, in der Digitalisierung, wo es sehr viel um Innovation, Geschwindigkeit und Agilität geht, rückt dieses Mindset jedoch stärker in den Mittelpunkt und es wird zum Erfolgsfaktor, mit welcher Einstellung Führungskräfte an ihre Herausforderung gehen. Die eigene Haltung weiterzuentwickeln ist eine ungleich schwierigere Aufgabe im Vergleich zur Kompetenzentwicklung, aber nicht unmöglich.

WELCHE SCHLÜSSE ZIEHT DIE LIMAK AUCH IN RICHTUNG PRODUKTPORTFOLIO DER ZUKUNFT?

Summereder: Weil das Thema Digitalisierung mit Unsicherheit verbunden ist, wird der Austausch mit anderen Unternehmen immer wichtiger. Die LIMAK hat zu diesem Zweck neue Produkte wie zum Beispiel Company Visits und Learning Journeys in ihr Produktportfolio mitaufgenommen. Durch einen „Outside In“-Ansatz soll es gelingen neue Ideen für das eigene Wirkungsfeld zu generieren und neben inhaltlichen Inputs von LIMAK Expert/inn/en durch den Austausch mit anderen Unternehmen und das Eintauchen in fremde Ökosysteme, die in der Entwicklung schon weiter sind, zu lernen.

LIMAK AUSTRIAN BUSINESS SCHOOL

Führungskräfteentwicklung, die den Blickwinkel verändert und Karrieren neue Perspektiven eröffnet. Genau das bietet die LIMAK Austrian Business School seit mehr als 25 Jahren. Als erste Business School Österreichs und Spezialistin im Bereich der postgradualen Weiterbildung für Führungskräfte konnte die LIMAK bisher 13.076 Führungskräfte und 945 MBA- und Master-Absolvent/inn/en für sich begeistern und bildet aktuell Führungskräfte für 54 Firmenkunden in 100 Projekten aus.

IN.SPIRE – FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

IN.SPIRE unterstützt Führungskräfte, Potentiale zu entfalten und bietet dafür firmenspezifische, maßgeschneiderte Projekte – vom Impulsformat über Talent Management-Programme über umfangreiche Führungskräfteakademien bis hin zum Customized MBA – an. Alle Maßnahmen sind zu 100% an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst und finden über den gesamten Projektverlauf in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden statt. Unsere Führungskräfteentwicklung zeichnet sich durch eine enge Verzahnung zwischen wissenschaftlicher Qualität und wirtschaftlicher Praxisorientierung aus. Erlernte Inhalte können im Führungsalltag unmittelbare Anwendung finden.

KONTAKT

Download LIMAK IN.SPIRE Papers (Digital Leaders, Digital Economy, Sales Management Excellence, Talent Management) unter www.limak.at/inspire-paper.

Bei Interesse an den Leistungen und Angeboten von LIMAK IN.SPIRE und bei weiteren Fragen wenden Sie sich bitte an:

Mag.^a Julia Stöger
Tel.: +43-732-66 99 44-115
E-Mail: julia.stoeger@limak.jku.at