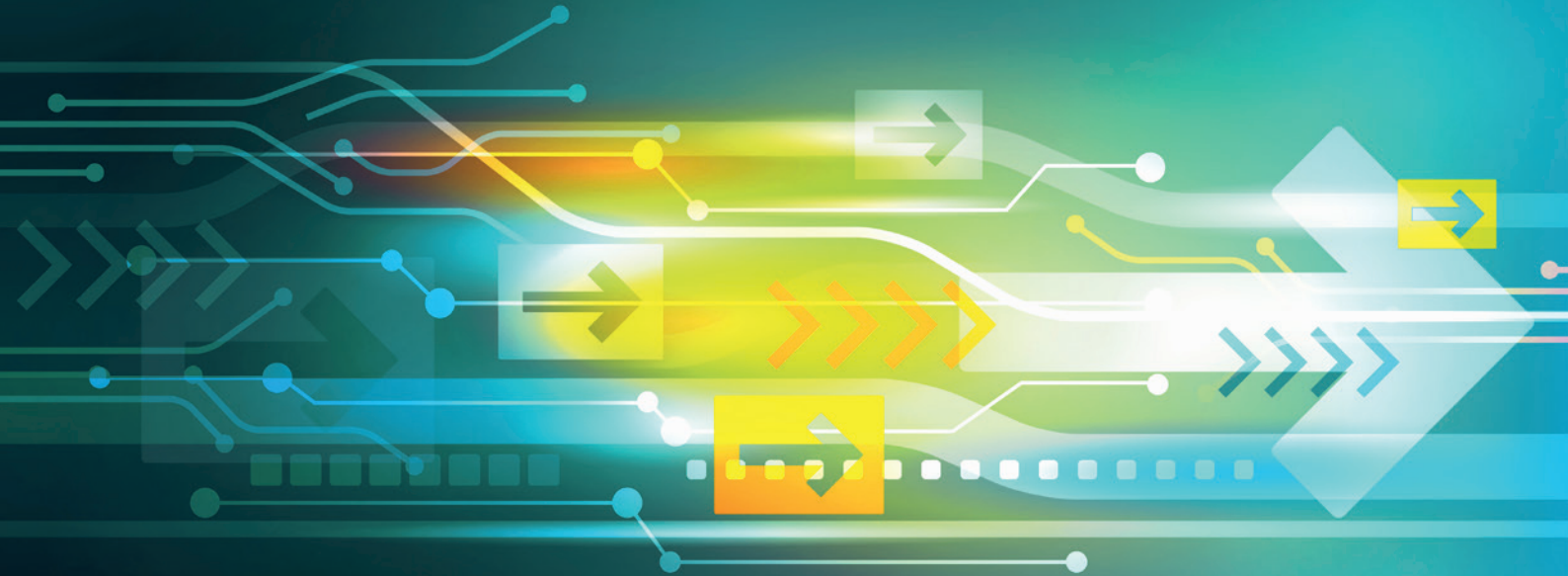




COMMERZBANK



Fokusbericht

Transformation von Geschäftsmodellen

Wie stelle ich mein Unternehmen zukunftsorientiert auf?



Die Bank an Ihrer Seite

Disclaimer

Diese Ausarbeitung wurde in Kooperation mit IBIS World erstellt. Die Veröffentlichung richtet sich an professionelle und institutionelle Kunden.

Alle Informationen in dieser Ausarbeitung beruhen auf als verlässlich erachteten Quellen. Die Commerzbank AG und/oder ihre Tochtergesellschaften und/oder Filialen (hier als Commerzbank-Gruppe bezeichnet) übernehmen jedoch keine Gewährleistungen oder Garantien im Hinblick auf die Genauigkeit der Daten.

Die darin enthaltenen Annahmen und Bewertungen geben unsere beste Beurteilung zum jetzigen Zeitpunkt wieder. Sie können jederzeit ohne Ankündigung geändert werden. Die Ausarbeitung dient ausschließlich Informationszwecken. Sie zielt nicht darauf ab und ist auch nicht als

Angebot oder Verpflichtung, Aktien oder Anleihen zu kaufen oder zu verkaufen, die in dieser Ausarbeitung erwähnt sind, wahrzunehmen. Die Commerzbank-Gruppe kann die Informationen aus der Ausarbeitung auch vor Veröffentlichung gegenüber ihren Kunden benutzen. Die Commerzbank-Gruppe oder ihre Mitarbeiter können ebenso Aktien, Anleihen und dementsprechende Derivate besitzen, kaufen oder jederzeit verkaufen, wenn sie es für angemessen halten. Die Commerzbank-Gruppe bietet interessierten Parteien Bankdienstleistungen an. Die Commerzbank-Gruppe übernimmt keine Verantwortung oder Haftung jedweder Art für Aufwendungen, Verluste oder Schäden, die aus oder in irgendeiner Art und Weise im Zusammenhang mit der Nutzung eines Teils dieser Ausarbeitung stehen.

Inhalt

Transformation von Geschäftsmodellen und die Einflüsse von Megatrends	05
Agilität und Kundenzentriertheit als Erfolgsfaktoren	06
Kulturelle Transformation	09
Einflüsse ausgewählter Megatrends	10
Nachhaltigkeitstransformation	11
Mobilitätstransformation	12
Transformation der Arbeitswelt	13
Zukunft:begleiten	15

Transformation von Geschäftsmodellen und die Einflüsse von Megatrends

Die vierte industrielle Revolution ist in vollem Gange. Sie geht über den bloßen Einsatz von Elektronik und die Verwendung von Informationstechnologie zur Automatisierung der Produktion hinaus und treibt mehr und mehr eine Vernetzung von Produkten, Geschäftsmodellen und ganzen Wertschöpfungsketten voran.

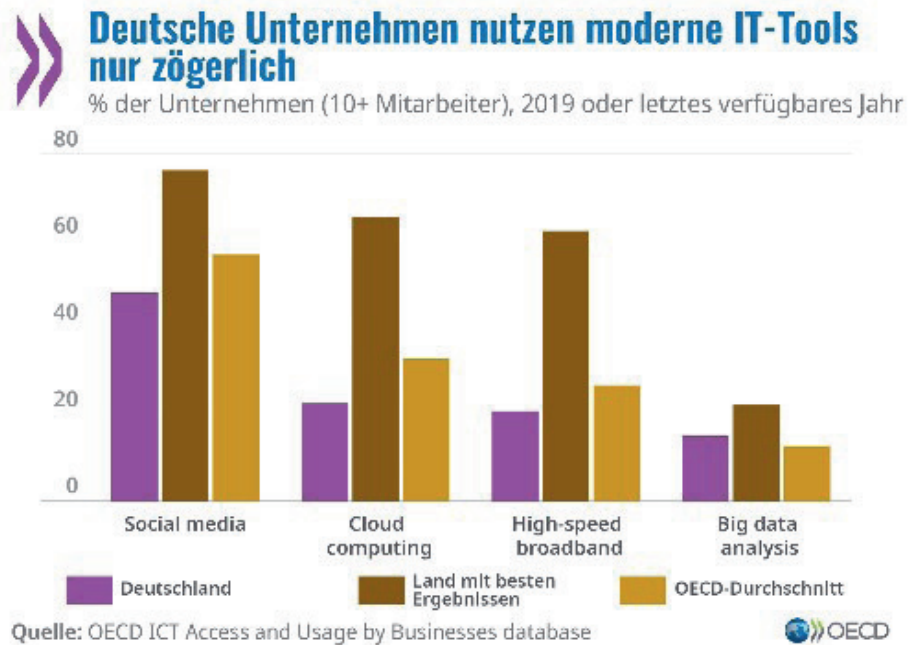
Die exponentielle technologische Entwicklung, das heißt die rasante Steigerung der Leistungsfähigkeit der Technologien bei gleichzeitigem Preisverfall, ermöglicht zum einen gänzlich neue Geschäftsmodelle und die Schaffung neuer Märkte, zum anderen wirkt sie sich auch disruptiv auf bestehende Geschäftsmodelle aus. In der Vergangenheit erfolgreiche Unternehmen können sich nicht mehr auf ihr bewährtes Know-how verlassen, sondern sehen sich rasch wandelnden Kundenbedürfnissen gegenüber, auf die sie sich mit agilen Methoden und unter Einbeziehung der Belegschaft einstellen müssen. Insofern genügt es auch nicht, bestehende Prozesse lediglich zu digitalisieren, also analoge Prozesse unverändert digital abzubilden, indem z. B. Unterschriften elektronisch erfolgen oder Meetings virtuell abgehalten werden. Dieser Vorgang kann der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeiten wie während der Covid-19-Pandemie (lesen Sie hierzu unseren Fokusbericht „Auswirkungen der Corona-Krise auf die digitale Transformation“) oder der Steigerung von Effizienz dienen. Das Kerngeschäftsmodell bleibt jedoch prinzipiell gleich. Ohne digitale Technologien kommt somit aktuell fast kein Unternehmen mehr aus – es ist vielmehr die Frage, ob Technologien auch dafür genutzt werden, um Innovationen voranzutreiben und Geschäftsmodelle zu transformieren. Durch diese Enabler-Funktion ergibt sich auch eine klare Unterscheidung zwischen der Digitalisierung auf der einen Seite, die bestehende Geschäftsmodelle unterstützt, und der digitalen Trans-

formation auf der anderen Seite, die einen kontinuierlichen Veränderungsprozess unter Zuhilfenahme digitaler Technologien darstellt. Während Deutschland in den vergangenen Jahren hinsichtlich der Digitalisierung hinter vielen OECD-Staaten zurückgefallen ist, hat der Ausbruch der Coronavirus-Pandemie im Jahr 2020 zu einem regelrechten Digitalisierungsschub in vielen Bereichen geführt. Eine Transformation im eigentlichen Sinne fand jedoch nur in Ausnahmefällen statt.

Häufig wird im Zusammenhang mit großen Veränderungen, die durch die Digitalisierung und weitere Megatrends ausgelöst werden, von der sogenannten VUCA-Welt gesprochen. Das Akronym setzt sich zusammen aus „Volatility“ (Volatilität), „Uncertainty“ (Unsicherheit), „Complexity“ (Komplexität) und „Ambiguity“ (Mehrdeutigkeit). Der Begriff verdeutlicht, dass aufgrund veränderter Kundenbedürfnisse und neuer Wettbewerber Unternehmen mehr und mehr unter Druck geraten. In dieser schnelllebigen Welt ist es nicht mehr opportun, dass Produkte und Lösungen in klassischen Projekten über einen langen Zeitraum entwickelt werden, um am Markt erfolgreich zu sein, sondern dass die Kundenansprüche von Beginn an in den Fokus gerückt werden und die Entwicklung entsprechend eng am Kunden erfolgen sollte. Geschieht das nicht, entstehen den Unternehmen Wettbewerbsnachteile. Unternehmen müssen daher ihr Geschäftsmodell so verändern, dass die Produkte und Dienstleistungen um einen zusätzlichen Kundennutzen ergänzt werden. So produzieren und verkaufen herstellende Unter-



nehmen beispielsweise nicht mehr nur ihre Produkte, sondern nutzen neue Geschäftsmodelle wie Product as a Service. In dessen Rahmen besitzt der Kunde das Produkt nicht, sondern abonniert es und erhält eine weitreichende Unterstützung durch den Hersteller. Das Unternehmen STIHL ist hierfür ein gutes Beispiel. Das Familienunternehmen ist als Hersteller von Motorsägen und Motorgeräten international tätig und zeichnet sich durch fortlaufende Innovationstätigkeiten aus. Im Rahmen seiner digitalen Transformation hat das Unternehmen nicht nur seine Produkte digitalisiert und smart aufgestellt, sondern auch digitale Services entwickelt, die dem Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bieten und über das Produkt als solches hinausgehen. So testet STIHL derzeit das Pilotprojekt STIHL All Inclusive, im Zuge dessen Mähroboter für eine monatliche Rate im Rahmen eines All-inclusive-Pakets angeboten werden.



Agilität und Kundenzentriertheit als Erfolgsfaktoren

Angesichts steigender Kundenerwartungen und eines sich stetig weiterentwickelnden, kompetitiven Marktes orientieren sich viele Unternehmen zunehmend am Kunden statt am zu verkaufenden Produkt. Dies erfordert Transformationsprozesse innerhalb eines Unternehmens, da der Kunde durch deutlich effizientere, digitale Prozesse das wird, was EY etventure als „König mit extremer Handlungsgeschwindigkeit“ bezeichnet. Um auf die sich wandelnden Anforderungen reagieren zu können und das eigene Geschäftsmodell erfolgreich zu transformieren, bedarf es eines hohen Maßes an Agilität vonseiten des Unternehmens im Sinne einer erhöhten Anpassungsfähigkeit.



Bestehende Geschäftsmodelle sind in der Regel darauf ausgerichtet, bekannte Prozesse möglichst effizient auszuführen, und funktionieren prozess- und projektorientiert. Zudem ist ein großer Teil der Unternehmen nach wie vor hierarchisch organisiert, woraus sich für traditionell strukturierte Unternehmen häufig eine langsame Reaktion auf die Geschwindigkeit von Megatrends wie die Digitalisierung, aber auch Nachhaltigkeit oder New Work ergibt. Agilität im Unternehmen verändert bekannte Strukturen und setzt ein hohes Maß an Vertrauen und Kommunikation voraus. Strenge Hierarchien werden durch selbstorganisierte Mitarbeiter und eigenverantwortliche Teams abgelöst. Durch die Coronavirus-Pandemie hat das Thema Agilität einen Aufschwung erfahren, da diese zur Notwendigkeit führte, in kürzeren Zyklen zu planen. Zusätzlich wurde durch das Wirtschaften unter diesen erschwerten Bedingungen Druck auf die Unternehmen ausgeübt, digitale, agile und flexible Arbeitsmodelle zu implementieren. In einer Umfrage von BearingPoint aus dem Jahr 2020 zum Thema Agilität in Organisationen gaben 82 Prozent der Befragten an, dass einer der Vorteile agiler Organisationen eine schnelle Reaktion auf neue Situationen oder geänderte Kundenwünsche ist. 71 Prozent der Befragten empfanden die Fähigkeit der Mitarbeiter, selbstorganisiert zu arbeiten und somit auch remote effizient zu arbeiten, als Vorteil, während 61 Prozent die kontinuierliche Lieferung von Ergebnissen als Vorteil erachteten. Lediglich 2 Prozent der Befragten sahen keine Vorteile agiler Organisationen. Agilität im Unternehmen geht jedoch weit über die Implementierung entsprechend agiler Methoden hinaus. Es muss vor allem die Kultur des Unternehmens angepasst werden.

Start-ups verfügen häufig über agile Strukturen, die es ihnen ermöglichen, Produkte schnell auf den Markt zu bringen. Kleine und mittelständische Unternehmen sind unmittelbar von der wachsenden Konkurrenz solcher Start-ups betroffen und finden sich in einer Lage wieder, die es erfordert, selbst digitale Geschäftsmodelle zu etablieren. Darüber hinaus werden viele Unternehmen ihren Prozess der Produktentwicklung sowie ihre Fehlerkultur überdenken müssen. Start-ups mit einer agilen Organisation nutzen Fehler, um aus diesen zu lernen, und bringen unperfekte Produkte schnell auf den Markt, testen diese und entwickeln sie weiter. In vielen KMU hindert eine geringe Fehlertoleranz den Innovationsprozess.

Eine Komponente der agilen Produktentwicklung sind sogenannte Minimal Viable Products. Diese enthalten lediglich die unabdingbaren Funktionen und werden möglichst schnell auf den Markt gebracht, um mithilfe des Kundenfeedbacks stetig weiterentwickelt zu werden. Mit jeder Verbesserung des Produkts entspricht dieses somit mehr den Kundenanforderungen. Daher ist es wichtig für Unternehmen, die Schnittstellen zum Kunden zu besetzen, um Kundenfeedback kontinuierlich einzuholen und auszuwerten. Das Familienunternehmen STIHL beispielsweise treibt seine Innovationen kundenzentriert voran (mehr Informationen zum Unternehmen STIHL auf Seite 8). Obwohl es sich bei der Entwicklung neuer Lösungen häufig um Produkte für die gleichen Kundengruppen wie in der Vergangenheit handelt, müssen diese und ihre Bedürfnisse neu kennengelernt werden. In sogenannten Innovation Labs – Design Thinking Sprints in kleinen, fachübergreifenden Teams – werden in kürzester Zeit kundenzentrierte neue Prototypen für Produkte entwickelt.

Hierbei wird eine offene Fehlerkultur gelebt. Das Unternehmen hat eigens einen neuen Digitalisierungsbereich gegründet, der die anderen Fachbereiche bei deren digitalen Initiativen berät und die Nutzung digitaler Arbeitsmethoden fördert. Bei der Entwicklung neuer Prototypen spielen

auch Big Data Analytics sowie Rückmeldungen der Kunden eine wichtige Rolle, um ein Verständnis von der notwendigen Weiterentwicklung zu bekommen. Der Erfolg mehrerer digitaler Produkte wie STIHL All Inclusive, ein neues Mähroboter-Leasingmodell für Privatanwender, zeigt die Bedeutung einer verstärkt kundenzentrierten Produktentwicklung auf. Bei STIHL All Inclusive kaufen die Kunden den Mähroboter nicht mehr, sondern zahlen eine monatliche Rate, für die sie den Mähroboter gestellt und im eigenen Garten installiert bekommen, inklusive des Service beim Fachhändler und der Wintereinlagerung des Geräts über einen Zeitraum von vier Jahren. Nach vier Jahren kann der Mähroboter entweder durch ein neues Modell ausgetauscht werden, wodurch sich die Vertragslaufzeit verlängert, oder der Mähroboter kann zum entsprechenden Gebrauchswert zurückverkauft werden. Zurückgehende Geräte werden aufbereitet und durch das Start-up Fairown gebraucht verkauft. STIHL All Inclusive wird vorerst in den skandinavischen Ländern getestet, wo Nachhaltigkeitsaspekte bereits eine größere Bedeutung bei den Verbrauchern haben. Nachdem die Kunden auch nach anderen Produkten in diesem Modell nachgefragt haben, bietet STIHL für Dänemark bereits vier vorgefertigte Pakete an, die neben dem Mähroboter iMOW beispielsweise auch Heckenscheren enthalten können. Um die Flexibilität der Kunden in Zukunft weiter zu erhöhen, ist künftig auch ein Mix-&-Match-Modell angedacht, in dessen Zentrum weiterhin der iMOW steht, Kunden können andere Gartengeräte jedoch ganz nach den individuellen Vorlieben hinzubuchen.



Die Beziehungen der Unternehmen zum Kunden nehmen also an Bedeutung zu, da individualisierte Produkte und Dienstleistungen Massenprodukte immer mehr ablösen. Hierbei können Unternehmen von Big Data profitieren, indem sie die Daten der Verbraucher für sich nutzen. Digitale Technologien wie Sensorik und Tracking können die Menge und Art der erfassten Daten weiter fördern. Werden diese so ausgewertet, dass sich daraus die Kundenwünsche erkennen lassen, kann das Unternehmen die Entwicklung danach ausrichten. Eine kontinuierliche Optimierung der Datenerfassung ist insofern von Vorteil, als sich ändernde Kundenwünsche bereits früh bekannt sind und das Unternehmen schnell reagieren und seine Geschäftsmodelle transformieren kann. So setzt beispielsweise der Bergsport-Anbieter VAUDE auf künstliche Intelligenz, um die Kundenmeinungen auf zahlreichen Online-Plattformen auszuwerten und diese für eine kundenzentrierte Produktentwicklung zu nutzen (mehr Informationen zum Unternehmen VAUDE auf Seite 9). Ziel ist es, sich für mehr personalisierte und nachhaltige Produkte an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden zu orientieren.

Das mittelständische Maschinenbauunternehmen STIHL hat angesichts der zunehmenden Digitalisierung und der steigenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen bereits verschiedene neue Geschäftsmodelle entwickelt und befindet sich derzeit in der Transformation von einem Maschinenbauunternehmen zu einem Software- und Mechatronikunternehmen.

Kern des Geschäfts, das vermehrt durch digitale Lösungen und Serviceleistungen ergänzt wird, sind die Entwicklung, die Fertigung und der Vertrieb motorgetriebener Geräte sowohl für Profis als auch für Privatanwender. Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens in einer zunehmend vernetzten und digitalen Welt sicherzustellen, setzt das Unternehmen auf kontinuierliche Innovationen.

Beispielsweise ermöglicht STIHL Connected durch die Anbringung eines Bluetooth-Tags an STIHL-Geräten die Messung der Laufzeiten, sodass letztendlich Wartungsintervalle besser abgeschätzt werden können und mittels entsprechender Software ein smartes Flottenmanagement betrieben werden kann. Zukünftig soll es darüber hinaus nicht mehr lediglich um das Produkt als solches gehen, sondern vor allem um die Unterstützung und Services, die STIHL rund um das Produkt bieten kann.

In dieser Hinsicht wird in den skandinavischen Ländern bereits das Leasingmodell STIHL All Inclusive getestet, in dessen Rahmen STIHL den Mähroboter iMOW inklusive der Installation im Garten des Kunden, eines jährlichen Service durch den Händler sowie der Wintereinlagerung des Geräts anbietet. Mit STIHL All Inclusive wird STIHL nicht nur dem zunehmenden Nachhaltigkeitsgedanken gerecht, indem beispielsweise das Partner-Start-up Fairown Mähroboter aus auslaufenden Verträgen zurücknimmt, diese wiederaufbereitet und gebraucht verkauft, sondern auch dem Wunsch nach einfacheren Finanzierungsmodellen.

In Zusammenarbeit mit der Resurs Bank kann ein All-inclusive-Vertrag mit nur wenigen Klicks abgeschlossen werden. Bei der Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle spielt Kundenzentriertheit aufgrund verschiedener Aspekte für STIHL eine wichtige Rolle. Unter anderem können durch ein gutes Verständnis der Kundenbedürfnisse Ressourcen gespart werden, da schneller gearbeitet werden kann und vom Kunden unerwünschte Features erst gar nicht in ein Produkt eingebaut werden.

Für das bessere Verständnis der Kunden ist die Digitalisierung unabdingbar, da Instrumente wie Big Data Analytics dabei helfen, die Bedürfnisse der Kunden kennenzulernen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu analysieren. Im Rahmen des Transformationsprozesses des Unternehmens hat sich auch die Unternehmenskultur von STIHL gewandelt, hin zu mehr bereichsübergreifender Zusammenarbeit sowie dem Einzug neuer, agiler Prozesse. Zudem wurden neue Organisationseinheiten wie der Company Builder, die STIHL Digitale Produkte GmbH oder das App & Webstudio gegründet. Letzteres dient als digitale Business-Plattform, in deren Rahmen STIHL digitale Produkte und Services für seine Kunden entwickelt und betreibt.

Darüber hinaus geht das Unternehmen beispielsweise Kooperationen mit Start-ups ein oder tauscht sich mit Partnern in Netzwerken wie dem Maschinenraum, einer unabhängigen Plattform für mittelständische Unternehmen, aus.

The STIHL logo is displayed in white, bold, italicized capital letters on a solid orange rectangular background.

Der mittelständische Hersteller von Bergsportausrüstung und Outdoor-Bekleidung mit Sitz im baden-württembergischen Tettang VAUDE beschäftigt sich seit einigen Jahren intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit und gilt als einer der Pioniere im Bereich Nachhaltigkeitstransformation.

Der Grundstein der Transformation des Geschäftsmodells wurde im Jahr 2009 mit der Übernahme der Geschäftsführung durch Dr. Antje von Dewitz gelegt. Hier wurde das Thema Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie gestellt. Dabei gehen die Themen Nachhaltigkeit und digitale Transformation Hand in Hand, denn viele der Herausforderungen bezüglich einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung können durch digitale Lösungen unterstützt werden. Mit der Nachhaltigkeitstransformation des Unternehmens ging auch ein kultureller Wandel einher. Es wurde eine Vertrauenskultur verankert, die Wert auf einen Umgang auf Augenhöhe, Transparenz, Selbstwirksamkeit, Werteorientierung und gemeinsame Verantwortung legt. Im Zuge dessen veränderte sich auch die Rolle der Führungskräfte, deren Fokus sich vom Entscheiden hin zum Coaching der Mitarbeitenden verlagerte. Sowohl die Führungskräfte als auch alle Mitarbeitenden wurden darin geschult, ihre neuen Rollen im Rahmen der Vertrauenskul-

tur zu übernehmen. Neben den Mitarbeitenden waren auch die Lieferanten von VAUDE von dessen Transformation betroffen. So war es für das Unternehmen anfangs eine Herausforderung, die Lieferanten zu überzeugen, den höheren Aufwand und die zusätzlichen Kosten für ökologische und soziale Zertifizierungen auf sich zu nehmen. Doch VAUDE ist es gelungen, langjährige Partnerschaften mit Lieferanten aufzubauen, die bereit sind, faire Löhne zu bezahlen und sich von FAIR WEAR auditieren zu lassen – einer unabhängigen Organisation, welche die Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten überprüft. Zusätzlich unterstützt VAUDE seine Lieferanten bei der Umstellung, indem beispielsweise angestellte Chemiker, die vor Ort tätig sind, die Produktionsstätten regelmäßig prüfen und auch bei ihrem Umweltmanagement unterstützen. Durch die Transformation des Geschäftsmodells hat sich sowohl das Produktsortiment als auch die -entwicklung verändert. Mit dem Green-Shape-Label führte VAUDE strenge Bewertungskriterien ein, die den gesamten Lebenszyklus des Produkts umfassen – vom Design über die Produktion bis hin zu Pflege, Reparatur und Verwertung. Heute tragen rund 90 Prozent der Bekleidung das Green-Shape Label, das für umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien und fairer Herstellung steht. Zudem wurde eine Innovationsabteilung gebildet, die jährlich in Zusammenarbeit mit Forschungslaboren und Universitäten zwei bis vier zukunftsweisende Produkte produktionsreif entwickelt, die beispielsweise Lösungen für globale Probleme wie Mikroplastik aufzeigen. Ein Beispiel hierfür ist eine neue Trinkflasche aus organisch abbaubarem Zuckerrohr anstelle von Plastik. Die Digitalisierung ermöglicht es dem Unternehmen zudem, dem Endkunden die komplexen Prozesse in der Lieferkette transparent darzustellen. Weiterhin entstehen neue Geschäftsmodelle wie das Mietkonzept für Outdoor-Ausrüstung iRentit, das es erlaubt, dass Produkte häufiger und von mehr Menschen genutzt werden, um nachhaltigen Konsum zu fördern. Auch zukünftige Geschäftsmodelle werden darauf ausgerichtet sein, weniger als reiner Produkthersteller zu agieren, sondern vielmehr Dienstleistung und Produktnutzung in den Fokus zu stellen.



Kulturelle Transformation

Eine Transformation der Geschäftsmodelle gelingt in der Regel nur, wenn diese von den Mitarbeitern getragen und nicht durch die Unternehmensspitze diktiert wird. Ebenso wichtig ist es jedoch, dass die Transformation vom gesamten Management gelebt wird und nicht lediglich an die Mitarbeiter delegiert wird. Daher ist in den Unternehmen eine sogenannte kulturelle Transformation vonnöten, um Arbeitsweisen anpassen und erfolgreich auf das veränderte Umfeld reagieren zu können. Der Change-Studie der Unternehmensberatung Capgemini zufolge kann eine digitale Transformation nur erfolgreich sein, wenn damit eine entsprechende kulturelle Veränderung des Unternehmens einhergeht. Allerdings sahen 72 Prozent der Befragten im deutschsprachigen Raum gerade die etablierte Unternehmenskultur als größtes Hindernis für die digitale Transformation. Somit stellt die Implementierung digitaler Technologien zwar eine notwendige Voraussetzung dar,

es muss jedoch vor allem die Unternehmenskultur an den neuen Kontext angepasst werden.

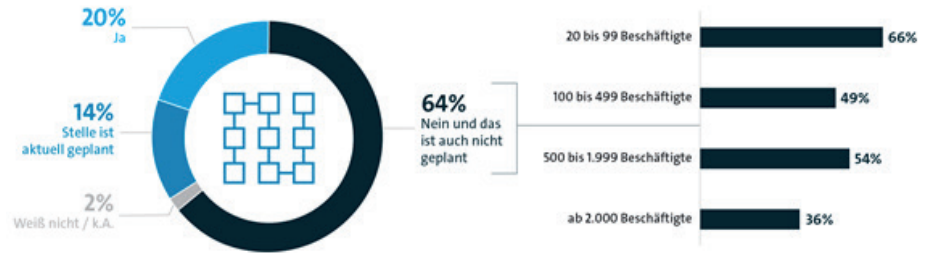
Im ersten Schritt sind besonders die Führungskräfte im Rahmen der kulturellen Transformation gefragt, denn sie sind gezwungen, vom gewohnten Top-down-Ansatz abzurücken und alternative Führungsstile einzuführen. Jegliche Veränderungen eines Unternehmens sollten im Anschluss von den Mitarbeitern bewirkt werden. Einfache Top-down-Befehle weniger Führungskräfte sind nicht mehr ausreichend, um unter den sich schnell verändernden Bedingungen der angesprochenen VUCA-Welt sämtliche Entscheidungsgrundlagen mit einzubeziehen. Es gilt also, die Mitarbeiter entsprechend einzubinden, damit diese die Entscheidungen des Unternehmens mitbestimmen. Dennoch fällt den Führungskräften gerade bei der kulturellen Transformation eine entscheidende Rolle zu, da sie vor allem in

der Anfangsphase eine neue Haltung und Offenheit für Veränderungen vorleben sollten, die in der Folge von den Mitarbeitern übernommen und getragen wird. Zuhören und eine offene, ehrliche Kommunikation sind der Schlüssel, um eventuellen Unsicherheiten von Mitarbeitern zu begegnen. Anstatt alles unter Kontrolle zu haben und seine Mitarbeiter anzuleiten, sollte es in der neuen Führungskultur darum gehen, den spezialisierten Mitarbeitern Möglichkeiten einzuräumen und mehr Eigenständigkeit zu fördern. Es geht darum, Fehler zuzulassen und Mitarbeiter rechtzeitig in den Veränderungsprozess einzubinden. Auch die bereits oben beschriebene Agilität im Unternehmen spielt eine wichtige Rolle, denn es liegt zunächst an den Führungskräften, funktionsübergreifende Teams zu schaffen und die eigenen Mitarbeiter zu befähigen, einen Beitrag zur Transformation des Unternehmens zu leisten. Dafür müssen unter anderem unternehmensinterne Silos aufgebrochen werden, damit die verschiedenen Abteilungen nicht ausschließlich ihre eigenen Ziele verfolgen, sondern stattdessen eine umfassende Perspektive auf den Unternehmenserfolg entstehen kann. Die Aktivierung der Mitarbeiter, am Veränderungsprozess mitzuwirken und vom Empfänger von Arbeitsaufträgen zum Gestalter zu werden, kann zudem die Arbeitsgeschwindigkeit erhöhen, da Fachexperten operative Entscheidungen selbstständig treffen können. Insgesamt wandeln sich im Rahmen einer kulturellen Transformation somit das Rollenverständnis und die Funktion sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiter grundlegend. Letztere können in selbstorganisierten Teams mehr Verantwortung übernehmen und schnell eigene Entscheidungen treffen. Hierzu gehört, dass die Mitarbeiter sich über ihre ausführende Funktion hinausentwickeln und eigene Ideen einbringen sowie Aufgaben und Prozesse kritisch hinterfragen. Der Lernprozess der Mitarbeiter, insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte, lässt sich verbessern, indem diese in direktem Kontakt zum Kunden stehen und Zwischeninstanzen, beispielsweise die Vertriebsabteilungen, durchlässiger werden.

Die digitale Transformation kann von den Mitarbeitern durchaus als Chance gesehen werden, der aber häufig auch Ängste gegenüberstehen. Auf der einen Seite bietet die digitale Transformation Vorteile hinsichtlich einer ausgewogenen Work-Life-Balance und hat das Potenzial, mehr Spaß bei der Arbeit zu bringen. Auf der anderen Seite entstehen jedoch

Klare Verantwortung bei der Digitalisierung bleibt die Ausnahme

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen CDO bzw. eine Leitung Digitalisierung?



Basis: Alle befragten Unternehmen (n=602)
Quelle: Bitkom Research

bitkom

Ängste in Hinblick auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes oder eine Veränderung der eigenen Aufgaben. Diese Ängste können den Mitarbeitern durch eine offene Kommunikation und ihre Einbeziehung in den Prozess genommen werden. Bislang ist die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bei der Entwicklung einer Transformationsstrategie noch ausbaufähig. Zudem gaben in einer Studie von Bitkom 64 Prozent der befragten Unternehmen an, dass es in ihrem Unternehmen an einer klaren Verantwortung für Digitalisierungsthemen fehle und die Einsetzung eines CDO oder einer Leitung Digitalisierung auch nicht geplant sei. Dementsprechend gilt es in vielen deutschen Unternehmen zunächst noch, eine entsprechende Kultur zu schaffen, um einen erfolgreichen Transformationsprozess anzustoßen.

Unternehmen, die einen solchen Transformationsprozess in Angriff nehmen wollen, stellt sich zunächst die Herausforderung, gleichzeitig das funktionierende Geschäftsmodell weiterzuführen und innovative, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Eine Möglichkeit, um das Tagesgeschäft vorerst reibungslos weiterführen zu können, besteht darin, entweder ein selbstständiges Start-up zu gründen oder eine kleine Geschäftseinheit auszulagern und dort neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, ohne dass die Strukturen des Mutterunternehmens diesen Prozess behindern können.

Einflüsse ausgewählter Megatrends

Neben der Digitalisierung können auch weitere Megatrends eine Transformation der Geschäftsmodelle auslösen. Die digitale Transformation steht wohl noch am meisten im Scheinwerferlicht der öffentlichen Debatte, doch auch Trends wie Nachhaltigkeit, Mobilität, New Work, Urbanisierung oder demografischer Wandel können eine umfassende Transformation der Geschäftsmodelle zur Folge haben. Häufig dienen technologische Entwicklungen auch in diesen Fällen als Enabler, um auf die sich immer schneller verändernde Umwelt zu reagieren und das eigene Geschäftsmodell zu transformieren. Hierzu zählen etwa Big Data, Cloud Computing, Robotics oder Data Analytics.



Nachhaltigkeitstransformation

Einer der Megatrends der Gegenwart ist das Thema Nachhaltigkeit. Mit der Verabschiedung des Pariser Abkommens im Dezember 2015, spätestens jedoch mit der Fridays-for-Future-Bewegung wird das Thema medial breit diskutiert, und nicht nur die Politik, sondern auch die Unternehmen sind angehalten, aktiv zu werden. Neben der Digitalisierung und der Globalisierung wird auch die Nachhaltigkeit bzw. der Klimawandel die Märkte weltweit in ihren Grundfesten erschüttern. Ursache hierfür ist zum einen, dass die Politik aufgrund der im Pariser Abkommen vereinbarten Verpflichtung, die Erderwärmung auf 1,5 °C zu begrenzen, vermehrt Gesetze auf den Weg bringt, die klimaschädlichen Wirtschaften verteuern und die Transformation hin zu klimaneutralem Handeln fördern, und zum anderen, dass die tatsächlichen Veränderungen durch den Klimawandel physische Risiken wie ausgedehnte Hitzeperioden oder zunehmende Unwetter mit sich bringen, auf die sich Unternehmen einstellen müssen.



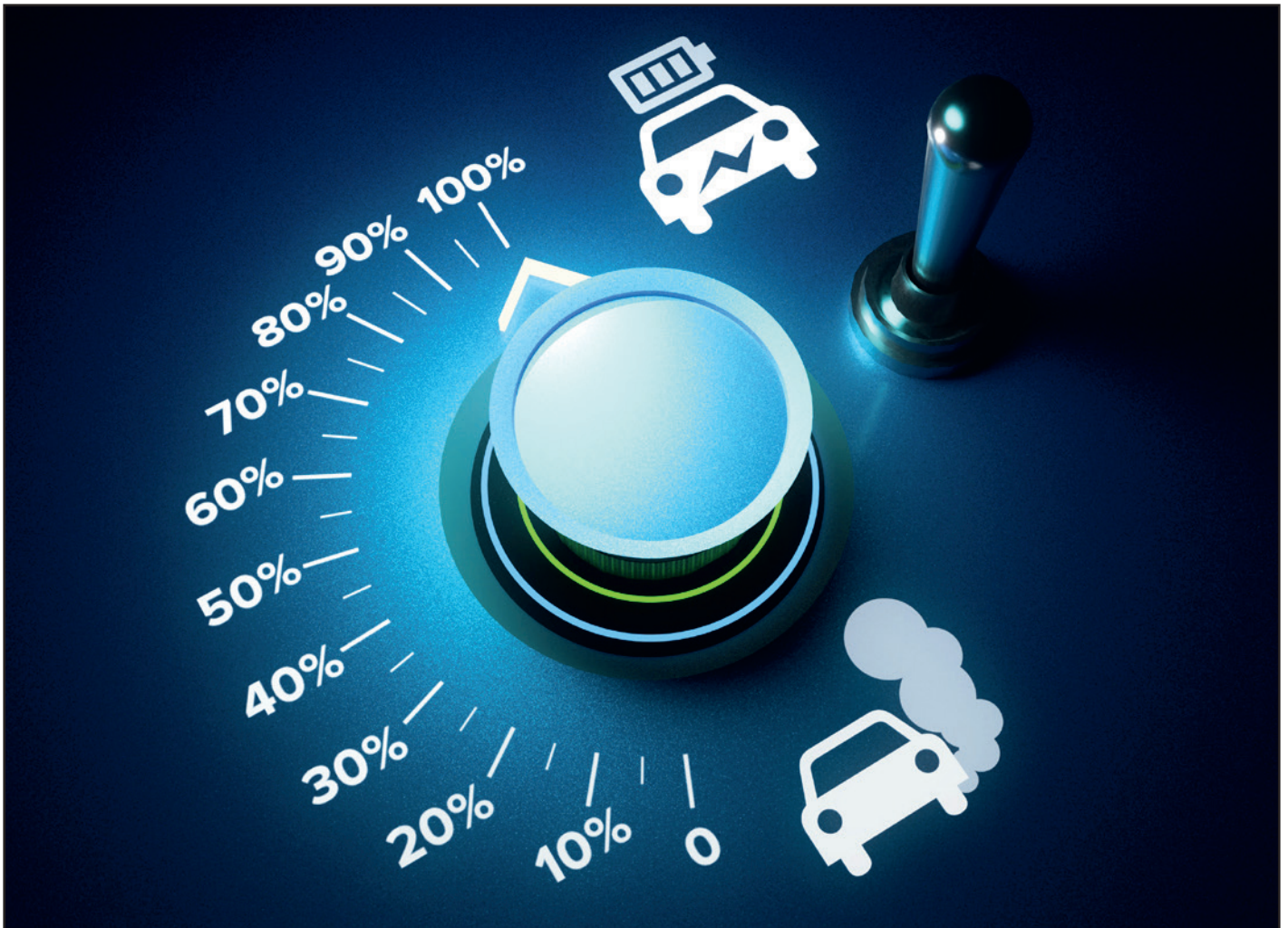
Klimabezogene Themen stellen heutzutage laut einer Umfrage des Weltwirtschaftsforums eines der drei größten Risiken dar, denen Unternehmen ausgesetzt sind. Der Druck auf die Unternehmen kommt dabei nicht nur von der Straße, sondern auch von Stakeholdern wie Konsumenten oder Investoren, die von den Unternehmen zunehmend mehr Nachhaltigkeit einfordern. Während bei vielen Unternehmen eine gute Nachhaltigkeitsbilanz noch als PR-Mittel genutzt wird, entwickelt sich das Thema Nachhaltigkeit für Investoren zu einem maßgeblichen Entscheidungskriterium für ihre Anlagen, sodass auch die Finanzierung zunehmend von Nachhaltigkeitsaspekten geprägt ist. Vor allem die neue EU-Taxonomie setzt hierbei neue Standards und dürfte in den kommenden Jahren zu höheren Investitionen in klimafreundliche Wirtschaftsaktivitäten führen. Grüne Finanzprodukte werden ebenso in Anlehnung an die EU-Taxonomie definiert wie auch die Kriterien für öffentliche Fördergelder. So hat beispielsweise die staatliche Förderbank KfW bereits bestätigt, dass sie die Förderung klimafreundlicher Aktivitäten mittelständischer Unternehmen in Zukunft gemäß der EU-Taxonomie vornehme. In einer Studie von Bain & Company gaben 81 Prozent der befragten Unternehmen an, dass nachhaltiges Handeln in den vergangenen fünf Jahren an Bedeutung zugenommen hat, und 85 Prozent der Befragten waren der Meinung, dass sich dieser Trend in den folgenden fünf Jahren abermals verstärkt. Mit 99 Prozent waren sich fast alle Unternehmen einig, dass die Geschwindigkeit, mit der notwendige Maßnahmen umgesetzt werden, entweder aufrechterhalten oder gar beschleunigt werden muss. Allerdings haben laut



Studienergebnissen lediglich 4 Prozent aller Unternehmen ihre Transformationsziele hinsichtlich Nachhaltigkeit erreicht, während 47 Prozent ihre Ziele nicht erreichten.

Die Optimierung der Prozesse durch beispielsweise Effizienzsteigerungen ist ein Schritt in Richtung mehr Nachhaltigkeit. Hierdurch können sowohl Ressourcen als auch Energie bei der Herstellung von Produkten eingespart werden. Eine Transformation der Geschäftsmodelle im Hinblick auf Nachhaltigkeit ist jedoch deutlich weitreichender und erfordert eine Hinterfragung des eigenen Geschäftsmodells sowie die Neudefinition einzelner Geschäftsmodell-Elemente, des gesamten Geschäftsmodells oder der Wertschöpfungsketten. Eine Nachhaltigkeitstransformation setzt in den meisten Fällen ebenfalls den Einsatz digitaler Technologien voraus. Zwischen der Digitalisierung und Nachhaltigkeit bestehen Interdependenzen, die eine Zwillingstrategie begünstigen, die sowohl eine digitale als auch eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt. Einer Studie von Accenture zufolge gehören Unternehmen, die beide Ziele verfolgen, fast dreimal wahrscheinlicher zu den zukünftigen Marktführern. Ein großer Teil der Unternehmen hat dies bereits erkannt. So gaben 45 Prozent der europäischen Befragten an, vorrangig in die digitale Transformation und in die Nachhaltigkeit zu investieren.

Die digitale Transformation führt also nicht nur zu einer Veränderung bestehender bzw. zur Erschaffung neuer Geschäftsmodelle auf dem Markt. Zahlreiche Start-ups drängen mit neuen, nachhaltigen Geschäftsmodellen auf den Markt. So gibt es mittlerweile zahlreiche Plattformen zum Kauf und Verkauf gebrauchter Elektronik. Einer Bitkom-Studie aus dem Jahr 2020 zufolge horten die deutschen Bundesbürger insgesamt fast 200 Millionen alte Handys und Smartphones ungenutzt in ihren Schubladen. Unternehmen wie WIRKAUFENS stellen sich gegen die Verschwendung wichtiger Ressourcen und bereiten gebrauchte Elektronik wie Smartphones professionell auf, um den Lebenszyklus der Produkte um ein Vielfaches zu verlängern. Das Hamburger Start-up Unown wiederum vermietet Fair Fashion und zielt auf eine Verbindung von Abwechslung im Kleiderschrank und mehr Nachhaltigkeit ab. Die Kleidungsstücke sollen durch die verschiedenen Leasingmodelle zehnmal länger genutzt werden als im Durchschnitt. Dem Sustainability Report des Unternehmens zufolge können über 10.000 Liter Wasser sowie 5,5 Kilogramm CO₂-Emissionen eingespart werden, wenn sich fünf Kundinnen ein Baumwollkleid teilen. Doch auch etablierte Unternehmen haben ihre Geschäftsmodelle bereits in Richtung mehr Nachhaltigkeit transformiert. Der Online-Versandhändler Zalando hat im Juli 2018 seine kostenlose App Zircle auf den Markt gebracht, die das Verkaufen getragener Kleidung vereinfachen soll. So können die Nutzer ihre Kleidungsstücke entweder anderen Nutzern anbieten oder direkt an Zalando verkaufen. Hierdurch werden die Kreislaufwirtschaft verbessert und die Lebensdauer der Produkte verlängert.



Mobilitätstransformation

Mobilität ist ein weiteres Gebiet, das sich in den vergangenen Jahren massiv gewandelt hat und Unternehmen aus gänzlich verschiedenen Branchen, am unmittelbarsten jedoch Unternehmen in der Automobilindustrie, zum Umdenken zwingt. Mit Emissionsgesetzgebungen, der Elektrifizierung sowie dem wahrscheinlichen Verbot von Verbrennungsmotoren ist der Druck von außen hoch, einen tiefgreifenden Transformationsprozess einzuleiten. Digitalisierung und Nachhaltigkeit spielen hierbei eine große Rolle. In den vergangenen Jahrzehnten blieben die Automobilhersteller ihrem Geschäftsmodell treu, das sich in erster Linie auf den Bau von noch leistungsstärkeren und effizienteren Motoren konzentrierte, während sich der Verbrennungsmotor als solcher nur wenig veränderte. Nun stellen Trends wie die Digitalisierung und

künstliche Intelligenz die Unternehmen vor enorme Herausforderungen, bringen jedoch auch zahlreiche Chancen mit sich. Es entstehen gänzlich neue Geschäftsmodelle oder die Geschäftsmodelle werden stufenweise transformiert.

So dient Uber als Beispiel für die Einführung eines neuen Geschäftsmodells, das sich disruptiv auf die Branche der Taxis auswirkt. Die Digitalisierung ermöglicht die Einrichtung einer entsprechenden Plattform, mit der das Unternehmen eine direkte Verbindung zum Kunden hat. Uber positioniert sich, zumindest im urbanen Raum, zwischen der Möglichkeit der Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel und Taxis und dem durch hohe Kosten und maximale Flexibilität gekennzeichneten Autobesitz. Hierdurch wird die Verbindung zwischen Ver-

brauchern und Automobilherstellern durchbrochen, sodass Letztere ihre auf den Verkauf von Autos konzentrierten Geschäftsmodelle überdenken müssen.

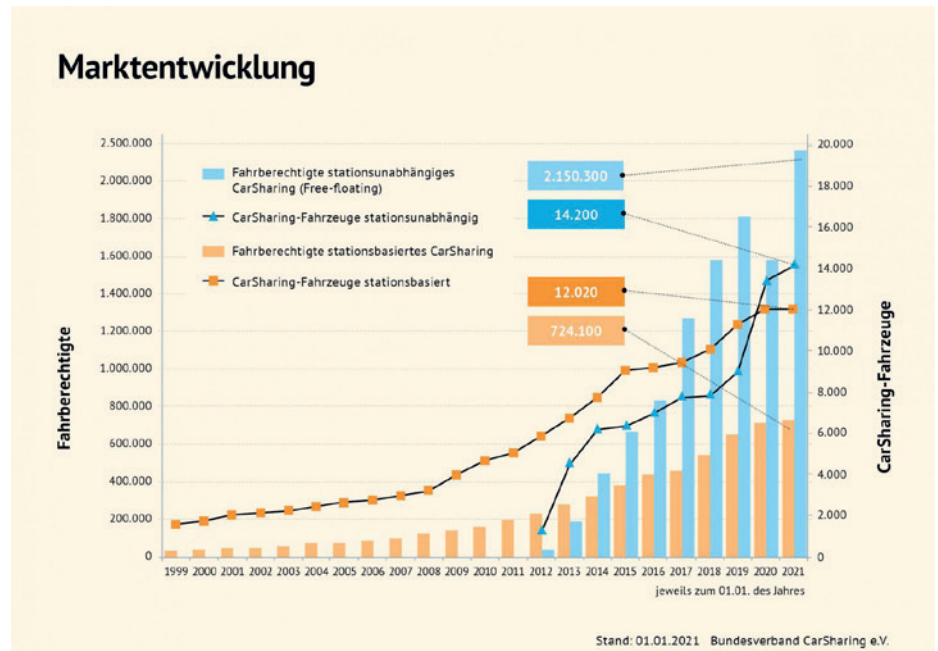
Gerade in den Städten entwickelt sich der private Autobesitz rückläufig, während der Anteil alternativer, neuer Mobilitätsangebote wie Car-, Ride- oder Bikesharing zunimmt. Nach Angaben des Bundesverbands Car-Sharing e. V. gab es zum Stichtag 1. Januar 2021 228 Anbieter von Carsharing in Deutschland, bei denen rund 2,9 Millionen Nutzer registriert waren. In den vergangenen Jahren hat deren Anzahl enorm zugenommen. Das Konzept Carsharing steht dem derzeitigen Geschäftsmodell der meisten Akteure in der Automobilindustrie entgegen, da durch die kurzzeitige Mietung geteilter Autos der Bedarf

nach einem eigenen Auto schwindet. Die Automobilhersteller haben sich bereits früh diesem Trend angepasst, sodass es beispielsweise ausgerechnet Daimler Mobility war, welches das Konzept des Free-floating-Carsharings einführte. Mit seinem Unternehmen car2go war Daimler zwischen 2008 und 2019 auf dem Markt vertreten, bevor Daimler und die BMW Group ihre Mobilitätsangebote car2go und DriveNow in SHARE NOW vereinten – einem der führenden Anbieter in Europa. Die Automobilhersteller wandeln sich somit zumindest teilweise von Produzenten zu Plattformbetreibern, mit deren Hilfe Verbraucher einfacher von einem Ort zum anderen kommen.

Ein Schlagwort der Mobilitätstransformation ist Mobility as a Service, ein Konzept, das darauf abzielt, die in einem Gebiet verfügbaren Verkehrsmittel so zu koordinieren, dass für den Verbraucher ein möglichst reibungsloses Reiseerlebnis entsteht und gleichzeitig die Anzahl individueller Autofahrten stark reduziert wird. Die Verbraucher sollen durch eine bessere Abstimmung der verschiedenen Verkehrsmittel unabhängiger vom eigenen Fahrzeug werden. Mobility as a Service ist daher mit starken Nachhaltigkeitsambitionen verbunden. Nicht nur die Umweltverschmutzung soll reduziert, sondern beispielsweise auch die Lärmbelastung oder die Anzahl der Staus in städtischen Umgebungen minimiert werden. Mobility as a Service wird über eine App angeboten, die verschiedene Reiseoptionen abhängig von Tarif, genutzten Verkehrsmitteln und Reisezeit auflistet. Die Nutzung sämtlicher für eine Reise notwendigen Verkehrsmittel soll zentralisiert bezahlt werden und entweder als Abonnement oder für einzelne Fahrtantritte verfügbar sein. Zugang zu Technik ist allerdings ein entscheidendes Kriterium von Mobility-as-a-Service-Angeboten, weshalb auch in diesem Fall eine vorangeschrittene Digitalisierung eine Voraussetzung darstellt. Zudem setzt ein solches Angebot eine enge Zusammenarbeit der betroffenen Verkehrsmittelanbieter voraus.

Zieht man Fluggesellschaften als Beispiel heran, so bieten diese bereits seit Jahren die Möglichkeit, bei Buchungen über die eigene Website zusätzlich Mietwagen, Hotels oder Freizeitaktivitäten hinzuzubuchen. Als weiteres erfolgreiches Beispiel gilt die mittelständische Reederei Norden-Frisia, die mit ihrer Online-Buchungsplattform „Friesenjung“ darauf abzielt, das Reiseerlebnis vor allem für die jüngeren Generationen stark zu vereinfachen, indem diese seit 2021 ihre gesamte Reise über das Portal buchen können, inklusive Fährobersetzung, E-Bikes am Terminal und Übernachtung in einer Pension. Doch auch andere Branchen sind vom Mobilitätswandel betroffen und testen zunehmend neue Geschäftsmodelle aus. Angesichts einer zunehmenden Anzahl an Online-Bestellungen mit Lieferung werden Mobilitätskonzepte für die sogenannte letzte Meile bis zum Kunden immer wichtiger. In die-

sem Bereich haben Akteure aus Gastronomie und Handel wie die Supermarktkette Rewe oder die Burgerrestaurantkette Peter Pane bereits autonomes Fahren ausprobiert. So liefert ein Lieferroboter die bestellten Burger in Berlin aus, während das „Snack Mobil“ von Rewe auf dem Gewerbecampus „Carlswerk“ im Kölner Stadtteil Mülheim als erster autonom fahrender Kiosk Europas unterwegs ist. Zudem wird zunehmend die Elektrifizierung der Fahrzeugflotten von Kurier-, Express- und Paketdienstbranchen für die Auslieferung auf der letzten Meile vorangetrieben. Intelligente Ladesysteme sorgen dafür, dass die elektrischen Transporter rechtzeitig auf den Straßen unterwegs sind. Doch nicht nur die Geschäftsmodelle derjenigen Unternehmen, die sich den



Megatrend Mobilität zunutze machen, dürften sich langfristig ändern, sondern auch jene, die direkt oder indirekt hiervon betroffen sind. Zieht man autonomes Fahren heran, so stellt sich auf Dauer die Frage, wer die Haftung bei Unfällen übernehmen muss. Dies dürfte zur Folge haben, dass sich gänzlich neue Versicherungsmodelle entwickeln werden, welche die Risiken durch autonomes Fahren abdecken. Geht man davon aus, dass autonomes Fahren zu weniger Verkehrsunfällen führt, so ist auch von weniger Unfalltoten auszugehen, was wiederum eine geringere Zahl an Organspendern zur Folge hat. Dies kann unmittelbare Auswirkungen auf die medizinische Versorgung sowie die Medizinbranche im Gesamten haben, die sich auf eine noch geringere Anzahl an Organspenden einstellen muss. Auch die Elektrifizierung von Pkws wirkt sich massiv auf andere Branchen aus, die sich in einer Lage wiederfinden, in der sie ggf. ihre Geschäftsmodelle transformieren müssen. Offensichtlich betroffen sind beispielsweise die Tankstellen, doch ergeben sich auch andere Anforderungen an die Feuerwehren. Da es bei der Brandbekämpfung deutliche Unterschiede zu herkömmlichen Fahrzeugen gibt, erproben die Feuerwehren neue Löschtechniken.

Transformation der Arbeitswelt

Auch die Arbeitswelt befindet sich in einem stetigen Wandel, der durch die Coronavirus-Pandemie verstärkt wurde. Der Begriff New Work, der per se keinesfalls neu ist, sondern bereits in den 1970er-Jahren durch den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann geprägt wurde, ist nun in aller Munde. Es handelt sich um einen Sammelbegriff, der jegliche alternativen Arbeitsmodelle zur herkömmlichen Lohnarbeit beschreibt. Während der arbeitende Mensch in der Lohnarbeit ein Mittel ist, um den Zweck zu erfüllen, soll sich dieses Verhältnis

im Rahmen von New Work umkehren und die Arbeit ein Mittel sein, damit sich der Mensch frei entfalten kann. Die Arbeit soll nicht nur sinnstiftend sein, sondern sich auch gut mit dem Privatleben vereinbaren lassen. Durch den Ausbruch der Pandemie und die damit verbundene Notwendigkeit, die Mitarbeiter zu einem großen Teil ins Homeoffice zu schicken, was entgegen der Erwartungen vieler Führungskräfte gut funktioniert hat, ist die generelle Offenheit für flexible Arbeitsmodelle angestiegen.

Während vor der Pandemie laut einer Bitkom-Umfrage 66 Prozent der Befragten keine Möglichkeit hatten, im Homeoffice zu arbeiten, hat die Arbeit von zu Hause während der Pandemie stark zugenommen. So haben rund 44 Prozent der Unternehmen bestehende Home-office-Möglichkeiten ausgeweitet und gar mehr als jedes dritte Unternehmen hat erstmals Homeoffice eingeführt. Unternehmen, die bereits zuvor einen großen Teil ihrer Arbeitsabläufe digitalisiert hatten, hatten weniger Schwierigkeiten bei der Umstellung als solche, die von heute auf morgen ihre Mitarbeiter ins Homeoffice schicken mussten. Gerade im deutschen Mittelstand gibt es bei den Unternehmen noch deutlichen Nachholbedarf bezüglich des Digital Office. Einer repräsentativen Umfrage unter 502 Unternehmen in Deutschland durch den Digitalverband Bitkom zufolge schätzt sich rund die Hälfte der Unternehmen, die zwischen 100 und 499 Mitarbeiter beschäftigen, als Nachzügler der Digitalisierung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen ein. Bei Unternehmen ab 500 Beschäftigten war hingegen nur ein Drittel der Unternehmen dieser Meinung. Eine Ursache hierfür dürfte die geringe Investitionsbereitschaft mittelständischer Unternehmen sein, denn nur 39 Prozent der Unternehmen mit 100 bis 499 Beschäftigten gaben an, 2020 oder 2021 in die Digitalisierung investiert zu haben. Trotz der Errungenschaften beim Thema Digitalisierung und Digital Office planen zudem laut einer weiteren repräsentativen Bitkom-Befragung von mehr als 600 Unternehmen ab 20 Beschäftigten aus dem November 2021 45 Prozent der befragten Unternehmen, nach der Pandemie die umgesetzten Maßnahmen wieder zurücknehmen zu wollen, während 27 Prozent der Befragten überhaupt kein Homeoffice mehr ermöglichen wollen. Alles in allem betrachtet hat die Pandemie jedoch gezeigt, wie einfach Veränderungen der Arbeit umzusetzen sind, wenn diese dringend erforderlich sind. Jedoch geht New Work und eine Transformation der Arbeit deutlich über das bloße Einfüh-

ren von Homeoffice hinaus.

Flexible und selbstbestimmte Arbeitsformen im Rahmen von New Work sind unter anderem von Merkmalen wie flachen Hierarchien und flexiblen Arbeitszeiten geprägt. Co-Working-Spaces, Jobsharing sowie eine hohe Agilität sind weitere Elemente von New Work, die eine stärkere Individualisierung und Flexibilisierung von Arbeitsprozessen ermöglichen. Anstatt auf eine ausgewogene Work-Life-Balance zu achten und damit die Arbeit klar vom Privatleben zu trennen, setzt New Work auf eine Work-Life-Integration. In diesem Fall müssen die Verwirklichung des Traumurlaubs und die Arbeit sich nicht widersprechen, sondern der Laptop kann einfach mit in den Urlaub genommen werden. Ebenso können Unternehmen beispielsweise Sportzonen auf dem Firmengelände anbieten, um Arbeit und Privatleben integrativ zu verbinden. Darüber hinaus ist in den kommenden Jahren denkbar, dass das herkömmliche Angestelltenverhältnis immer mehr zugunsten einer sogenannten Gig Economy aufgeweicht wird.

Diese beschreibt einen wachsenden Arbeitsmarkt aus Freiberuflern und solchen Arbeitskräften, die nur noch projektbezogen arbeiten. Der zukünftige Fokus dürfte weniger auf den Arbeitszeiten liegen als vielmehr auf den Ergebnissen, sodass auch kürzere Arbeitszeiten durchaus möglich wären. Vor allem in Branchen mit einem hohen Fachkräftemangel nehmen Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterzufriedenheit einen hohen Stellenwert ein, sodass Unternehmen von einer Transformation ihres Arbeitsmodells zugunsten der Bedürfnisse der Arbeitnehmer profitieren können. Zudem ermöglichen es Remote-Arbeitsmodelle den Unternehmen, Arbeitnehmer über die regionalen Grenzen hinaus zu akquirieren, ohne dass der neue Arbeitnehmer seine Heimat verlassen muss. Dadurch können auch etwaige Standortnachteile der Unternehmen zumindest teilweise ausgeglichen werden.



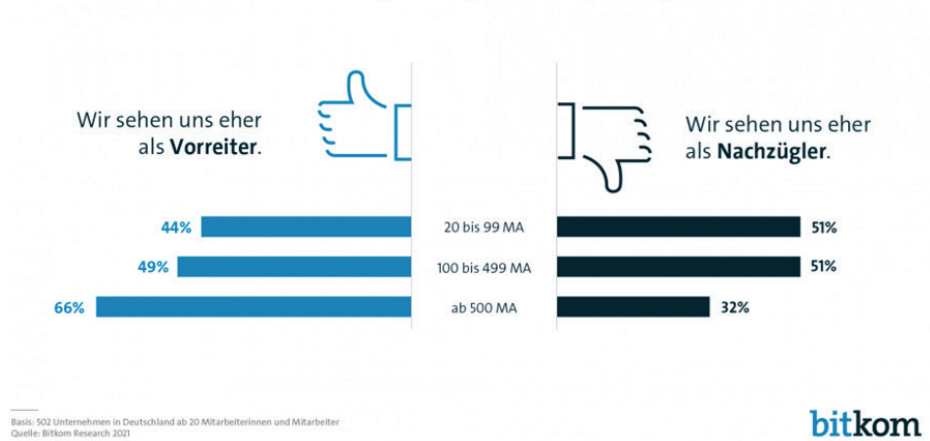
Ein junges Unternehmen, das bereits auf ein maximal flexibles Arbeitsmodell für seine Mitarbeiter setzt, ist die Unternehmensberatung Intraprenör. Diese führte bereits 2015 eine Viertagewoche ein und schließt das gesamte Büro für sechs Wochen im Sommer. Somit haben die Mitarbeiter freitags frei und jeder hat die Möglichkeit, im Sommer in den Urlaub zu gehen. Für seinen Ansatz erhielt das Unternehmen bereits den New Work Award des Unternehmens New Work SE. Auch der mittelständische Bergsport-Anbieter VAUDE aus Süddeutschland wurde 2020 für seine besondere Vertrauenskultur im Unternehmen mit dem New Work Award ausgezeichnet. Das Programm „Vertrauen und Innovation“ wurde bereits 2014 angestoßen und basiert auf der Annahme, dass die Mitarbeiter sich gerne in das Unternehmen einbringen und Verantwortung übernehmen. Die Führungskräfte stecken dabei eher den Rahmen ab, anstatt ihre Mitarbeiter zu kontrollieren. Dies steht sowohl für einen New-Work-Ansatz als auch eine gelungene kulturelle Transformation in dem Unternehmen.

Wie sich bereits während der Coronavirus-Pandemie gezeigt hat, verändert ein vermehrtes Arbeiten im Homeoffice deutlich das Bild in den Innenstädten. Arbeiten mehr Leute zu Hause, bleiben viele Büroräume leer und manches Unternehmen wird seine Büroräumlichkeiten bereits reduziert oder gar gekündigt haben. Dies stellt das Geschäftsmodell von Vermietern von Büroräumlichkeiten infrage. Andere Unternehmen dürften auf Dauer überlegen, wie sie mit dem überschüssigen Platz umgehen sollen und ob sie beispielsweise Kooperationen mit Kulturveranstaltern eingehen sollen, um den Platz etwa für Kunstausstellungen zu teilen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die räumlichen Über-

kapazitäten in Co-Working-Spaces umzuwandeln, die dann Start-ups zur Verfügung gestellt werden, woraus sich im Idealfall Kooperationen ergeben. Eine langfristige Umstellung auf das Homeoffice hat zudem drastische Auswirkungen auf die umliegende Gastronomie, ebenso auf Kantinenbetreiber, wohingegen die Nachfrage nach Lieferdiensten deutlich steigen dürfte. Diese Beispiele zeigen, dass die Unwägbarkeiten der VUCA-Welt neben offensichtlichen Risiken auch zahlreiche Möglichkeiten für das Erschließen neuer Geschäftsfelder bereithalten.

Digital Office: Deutscher Mittelstand sieht sich als Nachzügler

Wo steht Ihr Unternehmen, wenn es um die Digitalisierung der Geschäftsprozesse geht?



bitkom

Wie unterstützt Sie die Commerzbank bei der Transformation Ihres Geschäftsmodells?

Zukunft:begleiten

Zukunftsthemen identifizieren

Zukunfts:Dialog

- Analyse des Geschäftsmodells auf Basis eines Business Model Canvas
- Diskussion aktueller Trends und digitaler Technologien
- Identifizierung von aktuellen und zukünftigen Herausforderungen
- Identifizierung von Weiterentwicklung- und Veränderungspotenzialen

Ideen entwickeln und inspirieren

Zukunfts:Strategie

- Vertiefen des Business Model Canvas und Diskussion geplanter Umsetzungsprojekte
- **Nachhaltigkeits:Dialog**
Vertiefung der ESG-Problematik



Zukunfts:Werkstatt

- Workshop zur Inspiration und Herausforderung unserer Kunden

Strategien umsetzen

Zukunft:umsetzen

- Darstellung der gemeinsam erarbeiteten Projekte und Herausforderungen
- Identifizierung zielgerichteter und individueller Lösungen aus dem Commerzbank-Netzwerk - Banking, Near Banking, Beyond Banking
- Begleitung der Umsetzung



Commerzbank-Ökosystem
Banking - Near Banking - Beyond Banking

Eine sich immer schneller verändernde Wirtschaft birgt besondere Herausforderungen. Diese wirken nicht mehr ausschließlich in den Grenzen des eigenen Branchenumfelds.

Die Anpassung des eigenen Geschäftsmodells, die Sicherung der Schnittstelle zu den eigenen Kunden und die Erschließung neuer Ertragsquellen sind oftmals dringend geboten. Deshalb haben wir von der Commerzbank neue Formate entwickelt, um unsere Firmenkunden strategisch zu begleiten. Denn darauf fokussieren wir uns als die Mittelstandsbank Nummer 1 an Ihrer Seite in Zukunft noch stärker.

Zukunfts:Dialog

Im Rahmen des Zukunfts:Dialogs greift Ihr Firmenkundenbetreuer die für Sie strategisch relevanten Themenbereiche und Einflüsse von digitalen Technologien und Trends sowie Entwicklungen auf Ihr Geschäftsmodell auf. Diese vertieft er dann mit Ihnen. Ziel ist es, ein tiefes und gemeinsames Verständnis Ihres Geschäftsmodells und Ihrer Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln. Dabei werden erforderliche und strategische Weiterentwicklungs- und Veränderungspotenziale identifiziert.

Zukunfts:Strategie

Die im Zukunfts:Dialog gewonnenen Erkenntnisse vertiefen wir im Rahmen der weiteren Gespräche. Anhand konkreter Beispiele und Umsetzungsprojekte aus Ihrem Unternehmen diskutieren wir die Möglichkeiten zur Transformation Ihres Geschäftsmodells. Hierzu greifen wir unter anderem auf innovative Trends und Beispiele aus der Wirtschaft zurück.

Zukunfts:Werkstatt

Mit der Zukunfts:Werkstatt bieten wir Ihnen eine Plattform, um in einem gemeinsamen Workshop Ihr Geschäftsmodell innovativ weiterzuentwickeln. Dabei fordern wir Sie heraus und regen Sie an, die aktuellen Handlungen kritisch zu hinterfragen. Mithilfe von kreativen Methoden und externen Impulsen wollen wir Sie inspirieren und bieten Hilfe zur Selbsthilfe. Ergänzt um die umfangreichen Unterstützungen unseres Partnernetzwerks bieten wir Ihnen weit mehr als nur Finanzdienstleistungen. Unser Partnernetzwerk ist dabei besonders wichtig. Es gibt Ihnen externe Impulse und Anregungen von Unternehmen zu Unternehmen.

Nachhaltigkeits:Dialog

Wir begleiten Sie als Firmenkunden und institutionelle Kunden eng bei Ihrem Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit. Welche Relevanz hat Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen? In welcher Form betrifft das Thema auch Ihre Lieferketten (z.B. Lieferanten, Produktion, Abnehmer, CO₂-Emissionen etc.)? Welche Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt? Welche Schwerpunkte möchten Sie zukünftig noch setzen? Wie können wir Sie als strategischer Partner bei diesem Transformationsprozess unterstützen? Diese und mehr Fragen klären wir im Rahmen des Nachhaltigkeits:Dialogs.

Mehr Informationen zur Nachhaltigkeit:

- ➔ [Fokusbericht Nachhaltigkeit](#)
- ➔ [Firmenkundenportal der Commerzbank](#)

Zukunft:umsetzen

Auf Basis der gemeinsam geführten Gespräche und identifizierten Herausforderungen bieten wir Ihnen zielgerichtete und individuelle Lösungen an. Hierbei kann es sich einerseits um klassische Bankprodukte der Commerzbank handeln, wie z. B. Zahlungsverkehrs- oder Finanzierungslösungen bzw. die zielgerichtete Einbindung öffentlicher Fördermittel. Darüber hinaus greifen wir auf die Produkte und Lösungen unserer Tochtergesellschaften und Partner zurück, wie z. B. der CommerzFactoring oder CommerzReal. Auch innovative Ansätze zu Blockchain/Distributed Ledger Technology oder aber die Anbindung an API-Schnittstellen der Bank sind problemlos darstellbar.

Dabei greift Ihr Firmenkundenbetreuer bei Bedarf auf ein großes Netzwerk an Near-Banking- und Beyond-Banking-Lösungen zurück. Diese stammen aus dem immer weiter wachsenden Ökosystem der Commerzbank-Kooperationspartner. Die Lösungen gehen von Cyber Security, Strategie- und Nachhaltigkeitsberatung über Reputationsmanagement bis hin zur Robotic Process Automation – und darüber hinaus.



COMMERZBANK

In Zusammenarbeit mit



WHERE KNOWLEDGE IS POWER

Commerzbank AG

Zentrale
Kaiserplatz
Frankfurt am Main
www.commerzbank.de

Postanschrift
60261 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 136-20
SectorDesk@commerzbank.com
www.commerzbank.de/firmenkunden

Mai 2022

