

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Business Development, Vertrieb und Marketing

<b>Die neue Geschäftsführung</b> .....	3
Dan Bauer	
1 Problem des klassischen Bildes der Geschäftsführung .....	4
1.1 Was muss ein Geschäftsführer können? .....	4
1.2 Anforderung an Geschäftsführer aus klassischem Verständnis .....	6
1.3 Strategische Führung .....	7
1.4 Marketing .....	9
1.5 Fazit aus den zwei Kompetenzfeldern .....	11
2 Das Problem der Daseinsberechtigung .....	11
3 Größter Fehlermagnet in der Geschäftsführung .....	13
3.1 Vorsicht vor falsch gewählten Beratern! Das Berater-Paradoxon .....	13
3.2 Das Berater-Paradoxon im Detail .....	13
3.3 Fazit .....	16
4 Richtiger Umgang mit dem Berater-Paradoxon bei Externen .....	16
4.1 Selbstverpflichtung .....	16
4.2 Neutralität .....	17
5 Kompetenz eines Geschäftsführers .....	17
5.1 Informationskompetenz – Wissen auf Abruf .....	18
5.2 Wie viel Wissen ein Geschäftsführer haben sollte und wie er es im Tagesgeschäft erlangt .....	18
6 Persönlichkeit eines Geschäftsführers im neuen Bild .....	19
6.1 Das Kind beim Namen nennen .....	19
6.2 Was zeichnet einen NeXecutive aus? .....	20
6.3 Haltung zu sich selbst .....	20
6.4 Mut zur Veränderung .....	21
7 Die Rollen der Geschäftsleitung – das Nautik-Modell .....	21
7.1 Dramatische Fehlentwicklungen in der Geschäftsleitung .....	22
7.2 Geschäftsführung neu denken und mit dem Nautik-Modell arbeiten. ....	22

8	Zusammenfassung und Vision .....	27
9	Tipps für die Praxis .....	28
	<b>Business Development</b> .....	31
	Andreas Kohne	
1	Einleitung .....	33
2	Ambidextrie .....	34
3	Mindset, Skillset, Toolset .....	35
4	Agiles Business Development .....	38
5	Aufgaben des Business Developments .....	39
6	Die Rolle des Business Development Managers .....	42
7	Der Business-Development-Prozess .....	42
8	Umsetzungsmöglichkeiten .....	45
9	Strategisches und taktisches Business Development .....	46
9.1	Strategisches Business Development .....	46
9.2	Taktisches Business Development .....	47
10	Neue Unternehmenskultur .....	48
11	Zusammenfassung und Ausblick .....	49
12	Tipps für die Praxis .....	50
	Literatur. ....	50
	<b>Service Mindset</b> .....	53
	Michael Thissen und Thomas Engelmann	
1	So werden Sie zu einem „Servicepartner“ für Ihre Kunden .....	54
2	Stellen Sie sich strategisch richtig auf .....	57
2.1	Erarbeitung der Vision .....	58
2.2	Erarbeitung des Serviceportfolios .....	60
2.3	Erarbeitung der Unternehmens- und Bereichsstrategie .....	60
2.4	Erarbeitung der Vermarktungs- und Kommunikationsstrategie .....	61
3	So leben Sie eine „Serviceorientierung“ .....	63
4	So etablieren Sie einen Kundenservice nachhaltig .....	65
5	So binden Sie Kunden und Partner in die Serviceoptimierung ein. ....	71
5.1	Fokus einer Kundeneinbindung .....	71
5.2	Fokus einer Partnereinbindung .....	73
6	So runden Sie eine Serviceorientierung ab .....	74
6.1	Servicebeschreibungen .....	74
6.2	Service-Level .....	75
6.3	Service-Touchpoints .....	76
6.4	Ideen für interne Serviceportale .....	77
7	Und so verblüffen Sie Ihre Kunden .....	79
8	Tipps für die Praxis .....	80
	Literatur. ....	81

<b>Embedded Solutions</b> .....	83
Gregor Mandt	
1 Einleitung .....	83
1.1 Definition von Embedded Solutions .....	84
1.2 Bedeutung und Wachstum von Embedded Solutions .....	84
2 Embedded Finance – Payment .....	86
2.1 Definition und Überblick .....	86
2.2 Anwendungsbereiche .....	86
2.3 Technologieanbieter und Plattformen .....	87
2.4 Vorteile und Herausforderungen .....	87
2.5 Praxisbeispiele .....	88
3 Embedded Finance – Lending .....	88
3.1 Definition und Überblick .....	88
3.2 Anwendungsbereiche .....	88
3.3 Technologieanbieter und Plattformen .....	89
3.4 Vorteile und Herausforderungen .....	90
3.5 Praxisbeispiele .....	90
4 Embedded Finance – Insurance .....	90
4.1 Definition und Überblick .....	91
4.2 Anwendungsbereiche .....	91
4.3 Technologieanbieter und Plattformen .....	93
4.4 Vorteile und Herausforderungen .....	93
4.5 Praxisbeispiele .....	94
5 Weitere Embedded Services .....	94
5.1 Definition und Überblick .....	94
5.2 Anwendungsbereiche .....	94
6 Schlussfolgerung .....	96
6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse .....	96
6.2 Zukunftsprognose und -trends .....	96
6.3 Implikationen für Unternehmen und Endverbraucher .....	96
7 Schlusswort und Handlungsempfehlung: .....	97
8 Tipps für die Praxis .....	98
Literatur .....	98
<b>Echtzeit-Marketing</b> .....	101
Fabian Schütze	
1 Die veränderte Erwartungshaltung von Kunden und Geschäftspartnern .....	102
2 Auswirkung von Erwartungshaltung auf Unternehmen und Kommunikation ....	108
3 Daten in Echtzeit als neue und relevante Kommunikationstreiber .....	112
4 Abgrenzung und Definition Echtzeitmarketing zu Now-Marketing .....	115
5 Now-Marketing als fester Bestandteil der Kundenerfahrung: Digitaler Service als Unterscheidungsmerkmal in der Praxis .....	117

6	Einfluss Now-Marketing auf die Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur .....	121
7	Wege zu Now-Marketing im Unternehmen .....	125
8	Zusammenfassung .....	129
9	Fazit .....	131
10	Tipps für die Praxis .....	131
	Literatur .....	132
	<b>Hybrider Vertrieb und Smarketing .....</b>	<b>135</b>
	Pier Paolo Perrone	
1	Der Vertrieb – eine Unternehmensfunktion im Wandel .....	137
2	Marktanforderungen an den modernen Vertrieb .....	142
3	Anforderungen an den Aufbau der Organisation .....	150
4	Zusammenfassung .....	153
5	Ausblick .....	155
6	Tipps für die Praxis .....	155
	Literatur .....	157
	<b>Teil II Moderne Managementansätze im Unternehmen</b>	
	<b>Strategische Nachhaltigkeit .....</b>	<b>161</b>
	Daniel Koch	
1	Das Konzept von Nachhaltigkeit .....	163
1.1	Die 17 Sustainable Development Goals der United Nations .....	164
1.2	Abgrenzung von Nachhaltigkeitsbegriffen .....	165
1.3	Arten von Nachhaltigkeitsmodellen .....	166
2	Nachhaltigkeit auf unternehmerischer Ebene .....	168
3	Ansätze zur Implementierung von Nachhaltigkeit in Unternehmen .....	171
3.1	Nachhaltigkeit als Mindset .....	171
3.2	Umsetzung von Nachhaltigkeit in der Aufbau- und Ablauforganisation ...	173
3.3	Generisches Implementierungsmodell für betriebliche Nachhaltigkeit ....	175
3.4	Bezugsrahmen betrieblicher Nachhaltigkeit (BBN) .....	176
4	Umsetzung strategischer Nachhaltigkeit mittels BBN .....	178
4.1	Die Rolle von Leadership und Management .....	178
4.2	Initialisierung der Implementierung .....	179
4.3	Genese einer Nachhaltigkeitsstrategie .....	182
4.4	Der konzeptuelle Aufbau der Implementierungsphase .....	185
4.5	Das Ergebnis der implementierten Nachhaltigkeitsstrategie .....	186
4.6	Die Aufgabe der Kommunikation .....	187
4.7	Reaktionen von Stakeholdern .....	188
4.8	Zusammenfassung .....	188

5	Fazit. ....	189
6	Tipps für die Praxis. ....	189
	Literatur. ....	190
	<b>New Work – Neue Arbeitswelten</b> . ....	195
	Olaf Bremer	
1	New-Work-Herleitung. ....	196
1.1	Veränderungen . ....	197
1.2	Die nächste Version der Arbeitswelt? . ....	198
1.3	New-Work-Herkunft. ....	199
1.4	Die New-Work-Charta . ....	200
1.5	Megatrends der Gesellschaft . ....	202
2	Menschen . ....	204
2.1	Generationenkonflikt . ....	205
2.2	Fach- und Führungskrätemangel. ....	207
2.3	People & Culture . ....	208
2.4	New Pay . ....	210
2.5	Lifelong Learning . ....	210
3	Zusammenarbeit . ....	211
3.1	Organisation und Prozesse . ....	212
3.2	Führung in New Work . ....	214
3.3	Zusammenarbeit bei „verteilter“ Arbeit . ....	216
4	Räume . ....	217
4.1	Pandemie . ....	218
4.2	Architektur . ....	221
4.3	Space & Location . ....	221
4.4	Neue räumliche Nutzungsmöglichkeiten . ....	224
5	Zusammenfassung. ....	225
6	Tipps für die Praxis. ....	225
	Literatur. ....	226
	<b>Warum skaliert-agile Transformationen scheitern</b> . ....	227
	Matthias Christian Bullmahn	
1	Einleitung . ....	228
1.1	Wozu braucht es Agilität? . ....	228
1.2	Was ist SAFe®? . ....	229
2	Zehn Gründe, warum skaliert-agile Transformationen scheitern . ....	229
2.1	Unklare Langfriststrategie . ....	229
2.2	Leadership . ....	230
2.3	Kein Fokus auf die passende Organisationsform . ....	231
2.4	Fehlendes Changemanagement . ....	232

2.5	Hybrid-Agile mit kritischen Anpassungen . . . . .	232
2.6	Scrum Master/Team Coaches . . . . .	233
2.7	Lean-Agile Coaches . . . . .	235
2.8	Agile Management Software . . . . .	235
2.9	Unrealistische Preisvorstellungen und Recruiting-Agenturen . . . . .	236
2.10	Technical Depth, technische Schulden . . . . .	238
3	Drei Alternativen zu einer umfangreichen skaliert-agilen Transformation. . . . .	239
3.1	Umfassende Analyse – was ist eigentlich unser Problem? . . . . .	239
3.2	SAFe® Core Values als Basis für eine neue Zusammenarbeit . . . . .	240
3.3	SAFe®-Prinzipien als Chance . . . . .	245
4	Tipps für die Praxis . . . . .	249
	Literatur . . . . .	249
	<b>Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Erfolgsstrategie . . . . .</b>	<b>251</b>
	Nicole Beste-Fopma und Volker Baisch	
1	Einleitung . . . . .	252
2	Vereinbarkeit als strategischer Erfolgsfaktor . . . . .	255
2.1	Nutzen der Vereinbarkeit . . . . .	255
2.2	Lebensphasenorientierte Personalpolitik . . . . .	256
2.3	Mit Familienbewusstsein gegen den Fachkräftemangel. . . . .	259
2.4	Auch Führungskräfte wollen vereinbaren . . . . .	261
2.5	Väter – die übersehene Zielgruppe. . . . .	262
2.6	Familienbewusstsein messbar machen . . . . .	264
3	Gesetzlicher Rahmen für den Vereinbarkeitserfolg . . . . .	265
3.1	Betriebsverfassungsgesetz/Mitbestimmungspflichtig . . . . .	265
3.2	Das Arbeitszeitgesetz und seine Möglichkeiten zur Flexibilisierung. . . . .	266
3.3	Teilzeit- und Befristungsgesetz . . . . .	267
3.4	Mutterschutz, Elternzeit und das Familienstartzeitgesetz . . . . .	267
3.5	Anspruch auf Familienpflegezeit . . . . .	269
3.6	Weitere Vereinbarkeitsgesetze: Wertguthabenvereinbarungen und Festlegung familienbewusster Urlaubsgrundsätze . . . . .	270
4	Familienbewusste Maßnahmen. . . . .	271
4.1	Arbeits- und Arbeitszeitmodelle – kleine Freiheiten, die anziehen und binden . . . . .	271
4.2	Familienbewusste Maßnahmen von Beginn an – Elternzeit und Co. . . . .	275
4.3	Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung – die Erfolgsgrundlage der Vereinbarkeit. . . . .	276
4.4	Unterstützung für Familien – kleine Gesten, große Wirkung. . . . .	277
4.5	Betrieblich unterstützte Angehörigenpflege . . . . .	277

5	Familienbewusste Kommunikation .....	278
5.1	Zielgruppen definieren und analysieren .....	278
5.2	Informationswege .....	279
5.3	Tonalität und Bildsprache .....	279
5.4	Evaluation: Ergebnisse sichern .....	279
6	Kulturwandel(n) .....	280
6.1	Der „Kulturgap“ .....	280
6.2	Familienbewusste Unternehmenskultur – was Mitarbeiter bindet .....	281
6.3	Den Wandel einleiten und begleiten .....	282
7	Ausblick auf die nächste Generation und Fazit .....	284
8	Tipps für die Praxis .....	285
	Literatur .....	287

**Modernes betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) in einem ganzheitlichen HR-Ansatz .....** 291

Nico Peitzmann und Sebastian Scheidtman

1	Unser Verständnis von BGM .....	292
1.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) .....	294
1.2	Gesundheitsförderung .....	294
1.3	Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz .....	295
1.4	Diversity und betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) .....	296
2	Betriebliches Gesundheitswesen eingebettet in People & Culture .....	297
3	BGM im Sinne eines internen Start-ups .....	301
4	Zusammenfassung .....	306
5	Tipps für die Praxis .....	307
	Literatur .....	307

**Destination Resilienz .....** 309

Frank Thomas Meyer

1	Ausgangssituation .....	310
2	Ohne „Agilität“, aber bitte mit mehr Veränderungsbereitschaft!? .....	310
3	Bei aller Transformation: Bewusstsein vor Technik! .....	313
4	Herausforderungen, so weit das Auge reicht: Angst, Verunsicherung und Hysterie – wo bleibt die Lösung für Mitarbeiter und Unternehmer? .....	314
5	Zum sinnvollen Umgang mit Konflikten – und jedes Unternehmen hat andere ...	316
6	Schwere Entscheidungen mit Leichtigkeit treffen .....	317
7	Transparenz mit Kohärenz versehen: Was war noch einmal der Unternehmenszweck? .....	318
8	Zusammenfassung .....	322
9	Tipps für die Praxis .....	323
	Literatur .....	324

<b>Vom Wandel des Lernens zur Implementierung von E-Knowledge</b> .....	325
Dirk Hendrichke	
1 Lernen im Wandel .....	326
1.1 Digitalisierung revolutioniert die Weiterbildung in Unternehmen .....	327
1.2 Externe Schulungen kombinieren Expertise und Netzwerke .....	327
1.3 Mit praxisrelevanten Schulungen Mitarbeiter binden .....	328
1.4 Computerbasiertes Training führt digitales Lernen in Unternehmen ein ....	328
1.5 E-Learning krönt die gegenwärtigen Möglichkeiten der Weiterbildung ....	329
2 Kontinuierliches Lernen und Karrierechancen .....	330
2.1 Mitarbeiterrotation stärkt die Kompetenzen des Unternehmens .....	330
2.2 Entwicklungsmöglichkeiten und horizontale Karrierechancen unterstützen Stärken und Interessen der Mitarbeiter .....	331
2.3 Die Mitarbeiterentwicklung steigert den Wert des Unternehmens .....	332
3 E-Knowledgement .....	332
3.1 Abgrenzung Wissensmanagement zu E-Knowledgement .....	333
3.2 E-Knowledgement im Unternehmen .....	334
3.3 E-Knowledgement für ein breites Talent-Management .....	334
3.4 E-Knowledge-Plattform zur Förderung der digitalen Kompetenzen .....	335
3.5 Standardisierung des Firmenwissens sorgt für Qualitätsmanagement .....	336
3.6 E-Knowledge macht Unternehmen agiler .....	336
3.7 Gutes E-Knowledgement baut eine starke Arbeitgebermarke für die Zukunft auf .....	337
3.8 E-Knowledge-Plattformen vermitteln die Corporate Language .....	338
3.9 E-Knowledge macht HR zum Profitcenter und Business Enabler .....	338
4 Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Implementierung von E-Knowledge im Unternehmen .....	339
4.1 E-Knowledge als Projekt Schritt für Schritt einführen .....	340
4.2 E-Knowledge Schritt-für-Schritt erstellen und einsetzen .....	344
5 Benefits einer individuellen und digitalen Lernerfahrung .....	346
5.1 Digitales Lernen wird zeit- und ortsunabhängig .....	346
5.2 Effektiveres Lernen durch kurze Lerninhalte für eine wandelnde Arbeitswelt .....	347
5.3 Lernerfahrungen und Fortschritte sind unabhängig von Qualitätsschwankungen .....	348
5.4 Gamification unterstützt Motivation und Engagement im Lernprozess .....	348
5.5 Wissen konservieren und sichtbar machen für den maximalen Nutzen .....	348
5.6 Standardisierung & Prozessoptimierung als Funktion einer E-Knowledge-Plattform .....	349
6 Eine kritische Beachtung potenzieller Nachteile von E-Learning .....	349
7 Schlusswort .....	350
8 Tipps für die Praxis .....	351
Literatur .....	352



**Wieso Unternehmen zu Vermögensunternehmen werden müssen. . . . . 355**  
Immo Heinrich  
1 Einleitung . . . . . 355  
2 Die Einheitsphase . . . . . 358  
3 Die Klarheitsphase . . . . . 361  
4 Stabilisierungsphase . . . . . 361  
5 Case Study – Vermögensunternehmer . . . . . 362  
    5.1 Einführung in die Case Study . . . . . 362  
    5.2 Case Study: Die Einheitsphase . . . . . 363  
6 Fazit . . . . . 369  
7 Tipps für die Praxis . . . . . 369

**Teil III Ausblick, Interview und Expertenstatements**

**Managementaufgabe Cyber-Resilienz . . . . . 373**  
Frank Wiesenfeller  
1 Von der Informationssicherheit zur Cyber-Resilienz . . . . . 375  
2 Die (Cyber-)Welt verändert sich . . . . . 377  
3 Cybersecurity ist (k)ein IT-Thema . . . . . 384  
4 Von der Pflicht zum Wettbewerbsvorteil . . . . . 386  
5 Sieben Handlungsfelder für ein effektives Cyber-Resilienz-Programm . . . . . 388  
6 Quo vadis? Die Cyber-Resilienz Roadmap . . . . . 390  
7 Zusammenfassung und praktische Tipps . . . . . 409  
8 Tipps für die Praxis . . . . . 409  
Literatur . . . . . 410

**Der Arbeitsplatz der Zukunft . . . . . 413**  
Korosh Mehrabi  
1 Cloud- und Edge Computing . . . . . 416  
2 Hardware und mobile Endgeräte . . . . . 417  
3 Bereitstellung . . . . . 418  
4 Self-Service-Portale . . . . . 420  
5 Einheitliche Sprache . . . . . 420  
6 Low-Code . . . . . 421  
7 Rollenkonzepte . . . . . 422  
8 Identitätsmanagement . . . . . 423  
9 Privileged Access Management und Zero Trust . . . . . 424  
10 Überwachung der Rechte . . . . . 425  
11 Reporting . . . . . 426  
12 Modularisierung . . . . . 427  
13 Prozessautomatisierung . . . . . 428  
14 Datenintegration . . . . . 429  
15 Dashboards . . . . . 429

---

16 IT Security .....	431
17 Datenschutz .....	433
18 Investitionsschutz .....	434
19 Zusammenfassung .....	435
20 Ausblick .....	435
21 Tipps für die Praxis .....	437
Literatur .....	437
<b>„Über allem steht die Bereitschaft zur Selbstveränderung“ .....</b>	<b>439</b>
Andreas Kohne	
<b>Stimmen aus Wissenschaft und Wirtschaft .....</b>	<b>453</b>
Andreas Kohne	