

Inhaltsverzeichnis

Teil I Business Development, Vertrieb und Marketing

Die neue Geschäftsführung	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
Business Development.....	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
Service Mindset.....	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

Embedded Solutions	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
Echtzeit-Marketing	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

Hybrider Vertrieb und Smarketing 135

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

Teil II Moderne Managementansätze im Unternehmen

Strategische Nachhaltigkeit 161

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
New Work – Neue Arbeitswelten	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 Führungskräftemangel	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
Warum skaliert-agile Transformationen scheitern	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
Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Erfolgsstrategie	251
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 Urlaubegrundsätze	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 Scheidtmann	
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

Vom Wandel des Lernens zur Implementierung von E-Knowledge	325
Dirk Hendrischke	
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
„Über allem steht die Bereitschaft zur Selbstveränderung“.....	439
Andreas Kohne	
Stimmen aus Wissenschaft und Wirtschaft	453
Andreas Kohne	