

# Das Zukunfts-Canvas

Vom Krisenmodus zum Wachstumsprogramm



SCHÄFFER  
POESCHEL

# Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

## Das Zukunfts-Canvas



# Das Zukunfts-Canvas

Vom Krisenmodus zum Wachstumsprogramm

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

|               |                        |                        |
|---------------|------------------------|------------------------|
| <b>Print:</b> | ISBN 978-3-7910-5060-7 | Bestell-Nr. 10579-0001 |
| <b>ePub:</b>  | ISBN 978-3-7910-5061-4 | Bestell-Nr. 10579-0100 |
| <b>ePDF:</b>  | ISBN 978-3-7910-5170-3 | Bestell-Nr. 10579-0150 |

Frank Baumgärtner (Hg.)

**Das Zukunfts-Canvas**

1. Auflage, Januar 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © sdecoret, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Vorwort

Wir neigen gerne dazu, die Gegenwart als etwas Einzigartiges zu betrachten, das im Vergleich zu vergangenen Ereignissen heraussticht. So spricht man auch in Superlativen von der wirtschaftlichen Krise infolge der Coronavirus-Pandemie. Einschneidende Krisen gab es in der Geschichte immer wieder. Auch die Notwendigkeit, dass Unternehmen sich verändern müssen, um bestehen bzw. wachsen zu können, ist nicht neu. Krisen gaben schon immer den Anstoß für Weiterentwicklungen in Ökonomie, Politik und Gesellschaft. Das marktwirtschaftliche System zwingt Unternehmen seit jeher, schnell, innovativ und effizient zu sein. Und doch nimmt die aktuelle Situation im Vergleich zu den Phasen der Rezession und des wirtschaftlichen Wandels der vergangenen Jahrzehnte eine besondere Stellung ein. Die Corona-Krise betrifft nicht nur einzelne Sektoren, Branchen oder Fertigungsstufen, nicht nur einzelne Volkswirtschaften und nicht nur bestimmte Berufsgruppen. Sie ist für alle Individuen weltweit auf die eine oder andere Art in allen Lebens- und Arbeitsbereichen spür- und erlebbar.

Aufgrund dieser allgemeinen Betroffenheit ist eine außergewöhnliche Dynamik entstanden. Diese speist sich nicht nur aus den »erzwungenen Veränderungen« durch rechtliche Rahmenbedingungen und Verschiebungen der Marktparameter. Hinzu kommt die Bereitschaft und der Wunsch in Organisationen, ganz grundlegend über Themen wie Arbeitsformen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit, Digitalisierung, Prozesse und Strukturen, Produkte, Wertschöpfungsketten, Unternehmensziele, Werte oder ganze Geschäftsmodelle nachzudenken – und zwar auf allen Ebenen der Organisation. Die aktuelle Krise bringt dabei längst vorhandene Defizite ans Tageslicht und tritt als Beschleuniger bereits begonnener Entwicklungslinien auf. Organisationen, die einerseits frühzeitig von der akuten Krisenbewältigung in einen Zukunftsmodus umschalten, der sie auf einen Wachstumspfad führt, und die andererseits die enorme Veränderungsdynamik nutzen, die diesen Wachstumspfad nachhaltig absichert, werden langfristig gewinnen.

Jeder Beitrag des Buches betrachtet in kompakter Form diese Zukunftschancen aus verschiedenen unternehmerischen Blickwinkeln, gibt spannende Impulse und bietet konkrete Anwendungshilfen. Das Zukunfts-Canvas führt durch folgende Handlungsfelder.

## TRANSFORMATION

1 | Die nächste Evolutionsstufe im Blick

## STRATEGIE

2 | Mit der Chancen-Agenda die Zukunftsstrategie entwickeln

## KULTUR

3 | Das Intrapreneurship-Canvas als Navigationsinstrument zu neuen Denk- und Sichtweisen

LEADERSHIP

4 | Führungskräfte als Digital Transformation Manager

5 | Mutig führen: Selbstorganisation stärken, sichere Freiräume schaffen

RECRUITING

6 | Strategisches Handeln mithilfe des Recruiting-Strategie-Würfels

KOMMUNIKATION

7 | Eine integrierte, digitale Kommunikationsstrategie entwickeln

AGILITÄT

8 | Mit Mut und Vertrauen zum Kern der Agilität

Mein Dank gilt an dieser Stelle den Autorinnen und Autoren für die gewährten Einblicke, die fokussierten Impulse und die Praxisrelevanz der Beiträge. Den Leserinnen und Lesern wünsche ich, dass dieses Zukunfts-Canvas sie auf dem Weg vom Krisenmodus zum Wachstumsprogramm wirksam unterstützt und begleitet.

Frank Baumgärtner, im November 2020

---

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort .....                                                                                                          | 5         |
| <b>1 Transformation – die Anpassung von Unternehmen an eine veränderte Wirtschaft .....</b>                            | <b>9</b>  |
| 1.1 Warum Transformationen notwendig sind .....                                                                        | 9         |
| 1.2 Was ist eigentlich eine »Transformation«? .....                                                                    | 11        |
| 1.3 Wie gelingt eine Transformation? .....                                                                             | 14        |
| 1.3.1 Entwicklungspfad .....                                                                                           | 14        |
| 1.3.2 Ambidextrie .....                                                                                                | 15        |
| 1.3.3 Machbarkeit .....                                                                                                | 16        |
| 1.3.4 Weitere Erfolgsfaktoren einer Transformation .....                                                               | 18        |
| 1.4 Tool: Notwendigkeit und Ausprägung einer Transformation .....                                                      | 19        |
| <b>2 Strategie als Chancen-Agenda – einen unternehmerischen Fahrplan in Richtung Zukunft entwickeln .....</b>          | <b>25</b> |
| 2.1 Strategie als Navigationsinstrument in turbulenten Zeiten .....                                                    | 25        |
| 2.2 Die Krise als Startpunkt für Chancen .....                                                                         | 26        |
| 2.3 Strategieentwicklung mit der Chancen-Agenda .....                                                                  | 27        |
| 2.4 Vom Umbruch zum Aufbruch .....                                                                                     | 29        |
| <b>3 Intrapreneurship – wie Unternehmergeist und Krisen eine agile und innovative Unternehmenskultur fördern .....</b> | <b>33</b> |
| 3.1 »The Burning Platform« .....                                                                                       | 34        |
| 3.2 Lernkompetenz als Schlüssel zum Erfolg .....                                                                       | 35        |
| 3.3 Unterschiede zwischen Veränderung und Entwicklung .....                                                            | 36        |
| 3.4 Lernkompetenz als Wettbewerbsvorteil .....                                                                         | 38        |
| 3.5 »Reflective Practice« – Kernprozess und Kernkompetenz .....                                                        | 39        |
| 3.6 Intrapreneurship als Unternehmenskultur .....                                                                      | 39        |
| 3.7 Neu denken? – Neu denken lernen! .....                                                                             | 40        |
| 3.8 Das Intrapreneurship-Canvas – das kann was! .....                                                                  | 41        |
| 3.9 Unternehmenskultur ist Führungskultur .....                                                                        | 44        |

|          |                                                                                                                                                              |            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>4</b> | <b>Führungskräfte als Digital Transformation Manager – mit digitalen Mitteln vom eigenen unternehmerischen Problem zum Wettbewerbsvorteil nach der Krise</b> | <b>47</b>  |
| 4.1      | Problem beschreiben und verstehen (Arbeitspaket 1)                                                                                                           | 48         |
| 4.2      | Probleme trennen, konkrete Ziele definieren (Arbeitspaket 2)                                                                                                 | 54         |
| 4.3      | Führungskräfte als Digital Transformation Manager                                                                                                            | 60         |
| <b>5</b> | <b>Vorbereitet sein! Welches Führungsverständnis hilft uns jetzt – und für die nächste Krise?</b>                                                            | <b>61</b>  |
| 5.1      | Sich die Geschenke verdienen                                                                                                                                 | 62         |
| 5.2      | Spielräume brauchen einen Rahmen                                                                                                                             | 64         |
| 5.3      | Feedback als Anerkennung und Orientierung                                                                                                                    | 65         |
| 5.4      | Die Krise nutzen, um die Selbstorganisationskräfte zu stärken                                                                                                | 67         |
| 5.5      | Fazit: Führung heißt, für sichere Freiräume zu sorgen                                                                                                        | 70         |
| <b>6</b> | <b>Recruiting – von der Aktion zur Reaktion</b>                                                                                                              | <b>73</b>  |
| 6.1      | Ein aktueller Blick                                                                                                                                          | 73         |
| 6.2      | Konkretes Tun und strategisches Handeln                                                                                                                      | 74         |
| 6.2.1    | Konkretes Tun                                                                                                                                                | 75         |
| 6.2.2    | Ein Blick voraus: Strategisches Handeln für eine neue Normalität                                                                                             | 79         |
| <b>7</b> | <b>Digitale Kommunikation in Zeiten des Wandels</b>                                                                                                          | <b>81</b>  |
| 7.1      | Parallele Entwicklungen                                                                                                                                      | 81         |
| 7.2      | Spannende Herkulesaufgaben für die Kommunikation                                                                                                             | 84         |
| 7.2.1    | Aufgabe 1: Führungsrolle annehmen und Kultur pflegen                                                                                                         | 84         |
| 7.2.2    | Aufgabe 2: Kultur pflegen und Mitarbeiter mitnehmen                                                                                                          | 85         |
| 7.2.3    | Aufgabe 3: Kompetenzen ausbauen und digitale Tools nutzen                                                                                                    | 87         |
| <b>8</b> | <b>Agilität – wie Krisen zu Chancen werden</b>                                                                                                               | <b>89</b>  |
| 8.1      | Einleitung                                                                                                                                                   | 89         |
| 8.2      | Pioniergeist ist gefragt                                                                                                                                     | 90         |
| 8.2.1    | Es braucht Mut, keine Wachstumsprognosen                                                                                                                     | 90         |
| 8.2.2    | Nur die Harten kommen in den Garten                                                                                                                          | 92         |
| 8.2.3    | Der Kern der Agilität – so funktioniert es!                                                                                                                  | 93         |
| 8.3      | Tools – schnell aus dem Krisenmodus                                                                                                                          | 95         |
| 8.3.1    | Kill your Company                                                                                                                                            | 95         |
| 8.3.2    | Circle of Influence                                                                                                                                          | 97         |
|          | <b>Die Autoren</b>                                                                                                                                           | <b>101</b> |

---

# 1 Transformation – die Anpassung von Unternehmen an eine veränderte Wirtschaft

*Silvester Schmidt*

## 1.1 Warum Transformationen notwendig sind

Wenn sich die Bedingungen der uns umgebenden Welt grundlegend wandeln, müssen auch wir uns verändern, um zukünftig in ihr (über-)leben zu können. Das lehrt uns die Evolution. Und das gilt für Unternehmen als Teil ihres »Ökosystems« – dem »Business Ecosystem« – gleichermaßen.

Der Wandel ergibt sich aus fortschreitenden Entwicklungen in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft und Technik sowie aus Wechselwirkungen zwischen diesen Bereichen und innerhalb derselben. Für Unternehmen oder Unternehmensbereiche<sup>1</sup> sind die sich daraus ergebenden Veränderungen von Märkten besonders relevant.

Wenn sich die Regeln in den Märkten grundsätzlich ändern, können etablierte Unternehmen nur dann wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie sich »neu erfinden« – sich transformieren. Die Transformation eines Unternehmens ist unausweichlich, wenn es mit mehreren »Game Changern« konfrontiert wird. Hier einige Beispiele:

- Kunden konfrontieren Unternehmen mit überraschenden, fremdartigen Anforderungen und Bedürfnissen, zum Beispiel dem Wunsch nach einer anderen Art von Nutzen, den sie von ihren Lieferanten erwarten.
- Kunden fordern neue Formen von Beziehungen zu Lieferanten, seit einiger Zeit zum Beispiel mehr Teilhabe am Entstehungsprozess neuer Produkte und Dienstleistungen.
- Mitarbeiter erwarten Organisationsformen, die sich grundlegend von den bisherigen unterscheiden. Derzeit stehen hierarchiarme, agile Organisationen oder Ansätze des »New Work« Konzeptes hoch im Kurs.
- Gesellschaft und Politik stellen bisher noch nie dagewesene Forderungen an das Verhalten von Unternehmen. Aktuell sind hier »Corporate Social Responsibility« und der Klimaschutz zu nennen.

---

<sup>1</sup> Im Folgenden verwende ich nur noch den Begriff »Unternehmen«. Die Sachverhalte gelten aber auch für Bereiche von Unternehmen, die mit eigenen Leistungen in ihrem Markt vertreten sind.