

Guido Baltes  
Antje Freyth *Hrsg.*

# Veränderungs- intelligenz

Agiler, innovativer, unternehmerischer  
den Wandel unserer Zeit meistern

---

# Veränderungsintelligenz

---

Guido Baltes · Antje Freyth  
(Hrsg.)

# Veränderungsintelligenz

Agiler, innovativer, unternehmerischer  
den Wandel unserer Zeit meistern

*Herausgeber*  
Guido Baltes  
IST Innovationsinstitut, Hochschule Konstanz  
Konstanz, Deutschland

Antje Freyth  
Veränderungsintelligenz GmbH  
Reichenau, Deutschland

ISBN 978-3-658-04888-4                      ISBN 978-3-658-04889-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Die Wahrnehmung der zunehmend dynamischer werdenden Märkte prägte unsere Einschätzung, dass die Veränderungs- und Innovationskompetenzen eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter die Schlüsselfaktoren des zukünftigen Erfolgs sein würden.

Aus dieser Überzeugung heraus begaben wir uns auf die Suche nach Antworten auf Fragen wie die folgenden:

- Wie können wir die Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten aber auch -blockaden eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter diagnostizieren?
- Wie können wir Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten im Unternehmen auf dieser Basis gezielt stärken?
- Wie können wir zu diesem Zweck die Veränderungs- und Innovationskompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitern gezielt entwickeln?

In der Beantwortung dieser Fragen zielten wir zum einen darauf ab, Unternehmen bei der Erarbeitung und Implementierung von konkreten Veränderungsvorhaben wie beispielsweise bei Wachstums- und Innovationsstrategien oder in den Herausforderungen des Generationenübergangs in Familienunternehmen zu unterstützen. Zum anderen war es das Ziel, über die Umsetzung solcher konkreter Veränderungsvorhaben hinaus einen Beitrag zur Stärkung der grundsätzlichen strategischen Reaktionsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und Führungskräfte auf Veränderungen im Umfeld zu leisten. Hierzu stand von Beginn an die Diagnose und gezielte Stärkung der generellen Veränderungsfähigkeiten von Menschen und Organisationen im Fokus.

Das Ergebnis dieser Suche stellen wir Ihnen hier als integriertes Konzept der Veränderungsintelligenz vor, das der Maxime folgt: „Zukunftsfähig mit Veränderungsintelligenz“.

Die Integration der individuellen und organisationalen Ebene war von Beginn an ein Kernelement unseres Konzepts. Das Ziel hierbei ist, gleichzeitig auf der Ebene des Unternehmens und des einzelnen Menschen die Veränderungs- und Innovationskompetenzen zu stärken. Denn erfolgreiche Veränderungen der Organisation erfordern Veränderungen auf Ebene des Individuums und individuelle Veränderungen wiederum werden oft erst ermöglicht durch einen förderlichen organisationalen Rahmen. So bedingt das

eine das andere und daher sollten für ein erfolgreiches Agieren beide Ebenen gleichzeitig adressiert werden. Andernfalls werden organisationale Veränderungsziele durch die Mitarbeiter und Führungskräfte nicht gestützt oder individuelle Beiträge finden ihre Grenzen in den organisationalen Möglichkeiten.

Dieser Einschätzung folgend, finden Sie in dem vorliegenden Buch Beiträge, die auf die Ebene der Strategie und Organisation eingehen, aber auch Beiträge, die der Ebene des einzelnen Mitarbeiters und der Führungskräfte gewidmet sind – aufeinander abgestimmt, sich ergänzend und sich verstärkend, sodass die Überlegungen und Anregungen zu den einzelnen Ebenen und fachlichen Aspekten ineinandergreifen und einen ganzheitlichen Handlungsrahmen bereitstellen.

Ein zweites Kernelement unseres Konzepts der Veränderungsintelligenz ist die Empfehlung, mit einer realistischen Standortbestimmung zu den Fähigkeiten und Blockaden zu starten. Aus einer solchen Standortbestimmung lassen sich gezielt Maßnahmen zur Stärkung der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten ableiten. Dieser Ansatz zur Optimierung von Wirksamkeit und Effektivität im Vorgehen hat sich bereits in vielen Projekten bewährt und zieht sich daher als roter Faden durch das Buch.

Um den praktischen Nutzwert für den Leser zu steigern, führen wir nicht nur konzeptionelle Überlegungen aus, sondern diskutieren zahlreiche Praxisfälle und stellen Ihnen vielfältige Checklisten und Fragebögen bereit. Das ermöglicht Ihnen eine erste Selbstdiagnose der Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten im eigenen Unternehmen und für Sie persönlich.

Der Anspruch, diese Werkzeuge nicht nur praktisch gut handhabbar, sondern auch aus wissenschaftlicher Sicht empirisch fundiert zu gestalten, hat intensive und langjährige Forschung am IST Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement in Konstanz motiviert. In zahlreichen, internationalen Veröffentlichungen hat der Direktor des Instituts und Mitherausgeber dieses Buches, Prof. Dr.-Ing. Guido Baltés, diese Forschungsergebnisse einer kritischen Diskussion seiner Wissenschaftskollegen zugeführt. Die von ihm am IST Institut ins Leben gerufene Community of Practice für strategische Führungssysteme (CoPS) hat zudem den notwendigen Diskurs und Austausch mit Management-Praktikern ermöglicht.

Unser Ziel war ein Brückenschlag zwischen Theorie und Praxis: Erfahrungen und Anregungen aus der Praxis wurden in die Forschungsarbeit integriert, während die Forschungsergebnisse wiederum im kritischen Feedback von Wissenschaftskollegen und Management-Praktikern gespiegelt und letztlich natürlich dem Praxistest im Projekt unterzogen wurden. Die vielen Fallbeispiele aus unserer Projektpraxis, die wir Ihnen in diesem Buch präsentieren, sind davon nur ein kleiner Auszug, machen aber die vorgestellten Konzepte exemplarisch lebendig. Aus dieser Projektpraxis stellen wir Ihnen zudem viele, ausführliche Tipps für die eigene Umsetzung bereit.

Um diese Umsetzung praxisnah zu unterstützen, ist es uns wichtig, mit dem Konzept der Veränderungsintelligenz differenzierte Empfehlungen anzubieten, die stimmig zum jeweiligen Kontext passen. Dieser Motivation folgend, ist die kontextspezifische Gestaltung des individuellen Handelns, von Führung und Organisationsgestaltung ein Leitgedanke, der sich konzeptionell durch die Beiträge zieht. In dem Sinne differenzieren

wir klar zwischen inkrementellen Veränderungen in einem eher effizienzbestimmten Umfeld auf der einen und radikalen Veränderungen in einem eher innovationsbestimmten Umfeld auf der anderen Seite. Hierzu zeigen wir auf, dass erfolgreiches Handeln auf beiden Seiten jeweils unterschiedliche Prinzipien, methodische Herangehensweisen und Zielsetzungen voraussetzt. Gleichzeitig stellen wir detailliert dar, wie in einer sogenannten beidhändigen Organisation beides gleichzeitig beherrscht werden kann, welche Charakteristiken eine solche beidhändige Organisation aufweist und wie diese sogenannte Ambidextrie (Beidhändigkeit) praktisch umgesetzt werden kann. Das erfolgreiche Management von Ambidextrie – gleichzeitig das Kerngeschäft effizient zu optimieren und durch strategische Innovation in neue Geschäfte zu wachsen – ist aus unserer Sicht für etablierte Unternehmen ein wesentlicher Schlüssel für erfolgreiche strategische Erneuerung und digitale Transformation. Daher finden Sie in diesem Buch dargestellt, wie es gelingen kann, Ambidextrie erfolgreich umzusetzen.

Aufgrund der tiefgreifenden Wirkung, die die Entwicklungen im Kontext der digitalen Transformation auf Wirtschaft und Gesellschaft und damit das gesamte Unternehmensumfeld haben, diskutieren wir diesen veränderten Kontext ausführlich. Das fundierte Verständnis dieser neuen Herausforderungen ist nach unserer Erfahrung eine wichtige Voraussetzung für die Arbeit an einer guten Lösung. So finden Sie die Entwicklungen und konkreten Wirkungen der Digitalisierung einleitend zu diesem Buch umfassend dargestellt. In verständlicher Sprache, ohne Spezialwissen in Technik oder Strategie voraussetzen, mit zahlreichen, konkreten Beispielen und erfolgreichen Umsetzungen zeigen wir die radikalen Veränderungen und Paradigmenwechsel sowie ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Führungskräfte auf.

Darauf aufbauend stellen wir dar, wie Sie in Ihrem Unternehmen die Herausforderungen der digitalen Transformation praktisch angehen können. Sie finden dazu konkrete Praxisempfehlungen sowie Gestaltungsempfehlungen zu Organisation und Führung, die jeweils mit plastischen Beispielen erläutert werden, sodass Sie das Buch als leicht handhabbare Handlungsunterstützung nutzen können. Beispielsweise zeigen wir auf, wie Sie mit kleinen unternehmerischen Projektteams Innovationsinitiativen zur digitalen Transformation starten können. Sie finden Handlungsempfehlungen zur Führung solcher Teams, aber auch detaillierte Wunschprofile für die Teammitglieder, sodass Sie solche Teams Erfolg versprechend besetzen können. Wir zeigen dazu auch auf, wie Sie mit Design Thinking spielerisch mehr Kreativität in die Strategie- und Veränderungsarbeit sowie in Innovationsprozesse integrieren können. Dazu führen wir ganz praktisch aus, wie Sie Workshops mit diesem Ziel durchführen können.

Diese Kreativität und Selbstreflexion sind Voraussetzungen, damit Unternehmen sich angesichts der Herausforderungen und zunehmenden Volatilität im Umfeld anpassen und verändern können. Dazu gehen wir in diesem Buch der Frage nach, wie bestehende Muster in einem Unternehmen erfolgreich aufgebrochen werden können, um beispielsweise eine neue Strategie oder Organisation umzusetzen. Die Herausforderungen der digitalen Transformation verlangen hierbei genauso radikale Veränderungen auf Ebene der Organisation wie auch im Denken und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte. Denn

bisherige Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr. Daher zeigen wir, beispielsweise mit dem Konzept der Agilität, Lösungsansätze für diese Herausforderungen auf und stellen ausführlich dar, was genau eine agile Organisation und agile Mitarbeiter und Führungskräfte auszeichnet. Mit praxisnahen Empfehlungen stellen wir Ihnen dazu einen Leitfaden bereit, der die Stärkung der individuellen und organisationalen Agilität unterstützt.

Für die konkrete Umsetzung in der Managementpraxis differenzieren wir auch hier zwischen unterschiedlichen Ausprägungen von Agilität – von der ganzheitlich agilen Unternehmung über Agilität im Projekt und Linienorganisation bis hin zur Agilität im Alltag etablierter Unternehmen. Denn die Anforderungen, die an Mitarbeiter und Führungskräfte in einer ganzheitlich agilen holokratischen Organisation gestellt werden, sind im Vergleich zu einem eher traditionellen Unternehmen, das agiler arbeiten möchte, sehr unterschiedlich. Da eine ganzheitlich agile Organisation mit konsequenter Dezentralisierung und Selbstorganisation im gesamten Unternehmen nach unserer Projekterfahrung eher seltener realistisch umsetzbar scheint, gehen wir detaillierter auf die Möglichkeiten ein, auch in weiterhin eher traditionell geführten Unternehmen ausgewählte agile Gestaltungselemente bzw. agile Prinzipien in den Führungs- und Arbeitsalltag zu integrieren.

Zur Bewältigung agiler Transformation wie auch klassischer Veränderungen sind Kommunikationskompetenzen ein wesentlicher Schlüssel, ein Kontext übergreifender Erfolgsfaktor. Wer heute in Veränderungen glaubwürdig führen will, muss in Sachen Kommunikation methodisch fit sein. Daher gehen wir auf dieses wichtige Thema nicht nur in jedem Einzelbeitrag ein, sondern widmen diesem einen ausführlichen Beitrag, in dem Führungskräfte und Projektverantwortliche praktisches Handwerkszeug und einfach anwendbare Methoden für eine gute Planung und Umsetzung veränderungsbegleitender Kommunikation finden.

Dem Grundgedanken der kontextspezifischen Veränderungsarbeit folgend diskutieren wir in diesem Buch weitere, aus unserer Sicht aktuell besonders relevante Veränderungskontexte. So finden Sie, Bezug nehmend auf die fortschreitende Globalisierung, Antworten auf die Frage, wie eine Organisation Veränderungen über kulturelle Grenzen hinweg gut operativ umsetzen und die erlebte kulturelle Andersartigkeit angemessen bewältigen kann. Hierzu nehmen wir eine differenzierte Betrachtung der dafür förderlichen interkulturellen Kompetenzen von Fach- und Führungskräften sowie der Stellschrauben für eine erfolgreiche organisationale Veränderung im internationalen Kontext vor.

Zudem gehen wir dezidiert auf die Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Bewältigung der tiefgreifenden Veränderungen im Generationenübergang von Familienunternehmen ein. Diese Unternehmen sind von herausragender Bedeutung für unsere Wirtschaft und gerade einmal die Hälfte der bisherigen Übergaben gelten als gelungen. Daher zeigen wir ausführlich Analysen der Ursachen für fehlgelaufene Übergaben und führen wesentliche Erfolgshebel für einen gelungenen Übergabeprozess aus.

Im Ergebnis stellen wir Ihnen mit „Veränderungsintelligenz“ ein integriertes Konzept mit vielfältigen inhaltlichen Facetten, wissenschaftlicher Fundierung und erfolgreichen Referenzen aus der Praxis vor, das konkrete, in der unternehmerischen Praxis gut umsetzbare Gestaltungshinweise und Handlungsunterstützung für die Bewältigung der

Veränderungsanforderungen unserer Zeit bereithält. Als Unterstützung für Ihre eigene Umsetzung liefert das Buch Tools zur Diagnose (inkl. Fragebögen zur Selbstausswertung) und konkrete Methoden zur gezielten Stärkung der Veränderungs- und Innovationskompetenzen.

Dieses integrierte Konzept mit ineinandergreifenden Teilbereichen war nur möglich, weil wir in unserer langjährigen Projektarbeit und der Arbeit an diesem Buch das Privileg hatten, mit KollegInnen und nun Co-AutorInnen zu arbeiten, die in ihrem jeweiligen Feld erfahrene, profilierte SpezialistInnen sind. Wir haben uns zu den eingangs dargestellten Einschätzungen, den konzeptionellen Leitgedanken und den im Buch ausgeführten Themenbereichen in den zurückliegenden Jahren vielfältig ausgetauscht, voneinander gelernt und dazu in verschiedenen Konstellationen miteinander gearbeitet. Im Ergebnis ist so sukzessive ein über die verschiedenen Ebenen und fachlichen Aspekte hinweg integriertes Werk entstanden, dessen einzelne Beiträge inhaltlich sorgfältig aufeinander abgestimmt sind und sich sinnvoll ergänzen und verstärken.

An dieser Stelle möchten wir uns bei unseren Co-AutorInnen für die intensive Zusammenarbeit, die kritische Reflexion und die kreativen Beiträge bedanken!

Konzepte jedoch, so gut sie auch sein mögen, bleiben graue Theorie ohne mutige Manager, die bereit sind, sich auf Neues einzulassen und ausgetretene Pfade zu verlassen. In diesem Sinne möchten wir uns bei Reiner Jung bedanken, der uns 2007 das Vertrauen geschenkt hat, in einem der größten deutschen Industrieunternehmen ein erstes integriertes Veränderungsprojekt unter Berücksichtigung unserer Leitgedanken durchzuführen. Gleichfalls bedanken möchten wir uns bei Klaus Klosa, der als Geschäftsführer der Legic Identsystems AG 2013 in einem ersten Praxisfall das Konzept der Veränderungsintelligenz für die digitale Transformation seines Unternehmens genutzt hat. Er hat damit bei LEGIC sehr erfolgreich eine strategische Innovation im Sinne digital gestützter Geschäftsmodelle umgesetzt und steht mit einer aktuellen Veröffentlichung zur radikalen Geschäftsmodelltransformation verdienstermaßen zwischen Erfolgsgeschichten von Unternehmen wie Netflix, SAP, Brose oder Xerox<sup>1</sup>.

Wir danken weiter Vish Krishnan an der Rady School of Management der University of California in San Diego, der uns vom August 2016 bis März 2017 gehostet hat. Wir hatten dadurch vielfältige wertvolle Möglichkeiten, aktuelle Entwicklungen zur digitalen Transformation an einem der Hotspots aufzunehmen. Für das gestalterische Gesamtkonzept und die Steuerung der Gestaltung bedanken wir uns bei Beate Reichel, diekreation. Bei der gestalterische Umsetzung der Abbildungen in diesem Buch hat uns Evelyn Klai-ber unterstützt. Für die Gestaltung der Illustrationen war Emin Hasirci verantwortlich. Zuletzt wollen wir uns auch bei unserer Tochter Lea bedanken, die uns durch aufmunternde Worte, stille Geduld und ausdauernde Toleranz vielfältig unterstützt hat.

---

<sup>1</sup>Klosa, K, Baltes, G (2017) LEGIC Identsystems Ltd: From selling ID cards to providing access to an ID network, in: Linz, C, Müller-Stewens, G, Zimmermann, A: Radical Business Model Transformation, Kogan Page, S. 113–124.

Wir sehen große Herausforderungen und gleichzeitig faszinierende Chancen auf uns zukommen. Diese Chancen zu nutzen, erfordert neue Wandlungsfähigkeiten. Wir wünschen Ihnen dazu viel Freude und hilfreiche Einsichten beim Lesen – und für Ihre eigene Umsetzung viel Energie und Erfolg. Weil in einer agilen Welt nichts perfekt und für die Ewigkeit gültig ist, sind wir offen für jedwede Anregung und freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

Zugunsten der besseren Lesbarkeit trennen wir nicht explizit zwischen der weiblichen und männlichen Form, aber natürlich sprechen wir immer beide Geschlechter an.

Die Herausgeber

Guido Baltes  
Antje Freyth

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit</b> .....	1
	Guido Baltes und Antje Freyth	
1.1	Treiber beschleunigter Innovationszyklen .....	4
1.2	Treiber radikaler Innovation. ....	14
1.3	Exponentielle Digitalisierung als Treiber des Wandels .....	23
1.4	Alles schneller, radikaler, digitaler – was tun? .....	41
1.5	Beidhändigkeit im dynamischen Wandel – Herausforderung Ambidextrie .....	50
1.6	Der Wandel des Wandels und der Veränderungsarbeit. ....	56
1.7	Das Konzept der Veränderungsintelligenz .....	70
	Literatur. ....	77
<b>2</b>	<b>Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern.</b> .....	81
	Guido Baltes und Christoph Selig	
2.1	Wandlungsfähigkeit braucht Handlungsfähigkeit – vor allem im komplexen Kontext. ....	84
2.2	Mit dynamischen Fähigkeiten Wandlungsfähigkeit implementieren – Routinen statt Prozesse .....	94
2.3	Elemente des förderlichen Rahmens für eine wandlungs- und innovationsfähige Organisation. ....	110
2.4	Kontextbezogene Differenzierung in Führung und Organisationsgestaltung: die beidhändige Organisation .....	130
2.5	Eingebettete Unternehmerteams als konkrete Option zur Implementierung der beidhändigen Organisation .....	143
	Literatur. ....	165

<b>3</b>	<b>Agilität zur Steigerung der Veränderungsintelligenz einer Organisation</b> .....	169
	Hans-Jörg Vohl	
3.1	Ziele und Hürden der Agilität .....	170
3.2	Grundelemente von Agilität .....	171
3.3	Agiles Projektmanagement nach Scrum .....	174
3.4	Agilität in der Linienorganisation mit OKR (Objectives & Key Results) .....	182
3.5	Kernaussagen .....	190
	Literatur .....	191
<b>4</b>	<b>Die Organisation verändern – Muster aufbrechen</b> .....	193
	Markus Plischke	
4.1	Unser Bild der Organisationen und die unterschiedlichen Arten der Unternehmenssteuerung .....	194
4.2	Organisationale (Selbst-)Reflexion als Voraussetzung für Musterwechsel .....	198
4.3	Wirkungsvolle Interventionen für Musterwechsel .....	203
4.4	Den nachhaltigen Wandel sicherstellen .....	214
4.5	Kernaussagen .....	217
	Literatur .....	218
<b>5</b>	<b>Organisationale Veränderung in internationalen Zusammenhängen</b> .....	219
	Peter Franklin und Moritz Krüger	
5.1	Die Herausforderung, Change über kulturelle Grenzen hinweg effektiv und angemessen umzusetzen .....	220
5.2	Der Einfluss nationalkultureller Werte und Einstellungen auf das Change Verhalten von und in Organisationen .....	220
5.3	Tools zum Umgang mit Change in internationalen Zusammenhängen .....	231
5.4	Wie man Change in internationalen Teams vermittelt – Leadership- und Kommunikationsstrategien .....	241
5.5	Kernaussagen .....	248
	Literatur .....	250

<b>6</b>	<b>Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 1: Persönliche</b>	
	<b>Veränderungskompetenz</b> .....	255
	Antje Freyth	
6.1	Theoretischer Rahmen – Überblick über das 7-V-Modell .....	257
6.2	Veränderungsbereitschaft. ....	261
6.3	Veränderungsförderliche aktive Akzeptanz .....	284
6.4	Veränderungserwartung („Sollen des Neuen“) .....	289
6.5	Veränderungsmotivation („Wollen des Neuen“) .....	293
6.6	Individuelle Veränderungskompetenzen („Können des Neuen“). ....	301
6.7	Veränderungsmöglichkeit („Dürfen des Neuen“) .....	316
6.8	Kernaussagen .....	317
	Literatur. ....	319
<b>7</b>	<b>Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 2: Persönliche</b>	
	<b>Agilität und agiler führen.</b> .....	323
	Antje Freyth und Guido Baltes	
7.1	Teil 1: Individuelle Agilität – der Schlüssel für ein erfolgreiches Agieren in der VUKA-Welt .....	326
7.2	Übersicht über die Kernelemente persönlicher Agilität .....	331
7.3	VUKA-Akzeptanz und Paradigmenwechsel: Neue Herausforderungen an Menschen im agilen Kontext. ....	334
7.4	Agiles Mindset bzw. agile Haltung .....	342
7.5	Agilitätsbereitschaft .....	345
7.6	Individueller Beitrag zum Sensing .....	350
7.7	Individueller Beitrag zum Seizing .....	352
7.8	Individueller Beitrag zur Reagibilität und Handlungsorientierung ....	360
7.9	Individueller Beitrag zur fortgesetzten Transformation der Organisation. ....	368
7.10	Neue Arbeitsformen: Agiles Arbeiten in selbst organisierten und/oder virtuellen Teams oder in Netzwerken .....	369
7.11	Teil 2: Führung und Agilität .....	378
7.12	Führung im Kontext ganzheitlicher Agilität .....	379
7.13	Führung im Kontext der Projektagilität .....	381
7.14	Agiler Führen im Kontext der Alltagsagilität .....	388
7.15	Kernaussagen .....	415
	Literatur. ....	417

<b>8</b>	<b>Corporate Entrepreneurship stärken: Der angestellte Unternehmer und sein Team</b> .....	421
	Christoph Selig, Guido Baltés und Antje Freyth	
8.1	Der Start-up-Gründer (Entrepreneur) .....	424
8.2	Der Corporate Manager .....	426
8.3	Persönlichkeitsmerkmale des angestellten Unternehmers .....	428
8.4	Kompetenzen des angestellten Unternehmers .....	436
8.5	Der angestellte Unternehmer und sein Kernteam .....	441
8.6	Kernaussagen .....	451
	Literatur .....	452
<b>9</b>	<b>Kreative Veränderungsprozesse mit Design Thinking</b> .....	455
	Jo Wickert	
9.1	<i>Was gegen Wie</i> .....	458
9.2	Die paradoxe Situation der Designer .....	459
9.3	Die zwei Gesichter unseres Denkens .....	460
9.4	Design Thinking – Beispiel 1: Schau genau hin .....	461
9.5	Design Thinking – Beispiel 2: Der Mensch im Zentrum .....	462
9.6	Design Thinking – Beispiel 3: Ihr Produkt braucht ein Idol .....	464
9.7	Design Thinking – Beispiel 4: Für einen Hammer sieht auch eine Schraube wie ein Nagel aus .....	465
9.8	Design Thinking – Beispiel 5: Die Situation abstrahieren – aus lauter Bausteinen etwas Neues entstehen lassen .....	467
9.9	Design Thinking in Phasen .....	469
9.10	Kernaussagen .....	478
	Literatur .....	478
<b>10</b>	<b>Schlüsselkompetenz Kommunikation: Pulsschlag der Veränderung</b> .....	481
	Axel Kühn und Felix H. Kühn	
10.1	Kommunikation – eine unverzichtbare Führungskompetenz .....	483
10.2	Aus Fehlern der Anderen lernen .....	489
10.3	Persönliche Glaubwürdigkeit in der Kommunikation – eine Frage der inneren Haltung .....	493
10.4	Leitfaden für eine wirksame Veränderungskommunikation .....	496
10.5	Kick-Off-Workshop: Kommunikation gründlich vorbereiten, Voraussetzungen für ein Umdenken schaffen .....	503
10.6	Kernbotschaften und Change Story – DNA der Kommunikation .....	508
10.7	Stakeholder kennen und einschätzen – Planungsgrundlagen schaffen, Überraschungen vermeiden .....	515

10.8	Ganzheitliches Kommunikationskonzept: alle beteiligten Disziplinen verbinden – zum Puls der Veränderung werden . . . . .	519
10.9	Umsetzung Erstkommunikation – Fleißarbeit zahlt sich aus. . . . .	525
10.10	Digital, gedruckt, persönlich – die Erwartungen an den richtigen Informations-Mix sind hoch . . . . .	528
10.11	Mitarbeiterbefragung als Planungshilfe – sie macht Stärken, Schwächen und Risiken sichtbar . . . . .	530
10.12	Digitalisierung erhöht massiv Anforderungen an Kommunikation . . . . .	533
10.13	Kernaussagen . . . . .	538
	Literatur. . . . .	539
<b>11</b>	<b>Erfolgskritische persönliche Ressourcen in internationalen Change Zusammenhängen</b> . . . . .	<b>541</b>
	Peter Franklin und Moritz Krüger	
11.1	Change ist nicht gleich Change: Die persönliche Herausforderung im internationalen Change Management . . . . .	542
11.2	Nicht jede(r) ist zum Change Management günstig geerdet: Werte als persönliche Ressourcen im internationalen Change Management . . . . .	543
11.3	Welche Einstellungen und persönliche Eigenschaften sind Driver von Change in internationalen Zusammenhängen? . . . . .	548
11.4	Effektives Handeln ist nicht kulturneutral: Interkulturelle Kompetenzen als persönliche Ressourcen im internationalen Change Management . . . . .	551
11.5	Leader sind nicht gleich Leader: Interkulturelle Kompetenzen international tätiger Change Leader. . . . .	556
11.6	Komplementarität und Synergie – ein neuer Blick auf kulturelle Andersartigkeit für Change Leader und eine ‚neue‘ Ressource . . . . .	560
11.7	Kernaussagen . . . . .	564
	Literatur. . . . .	564
<b>12</b>	<b>Die Herausforderungen der Veränderung im Generationenübergang meistern</b> . . . . .	<b>567</b>
	Beatrice Rodenstock	
12.1	Generationenübergang in Familienunternehmen als besonderer Veränderungsprozess . . . . .	568
12.2	Erfolgsfaktoren für einen gelungenen Generationenübergang . . . . .	570
12.3	Weiche Faktoren als Chance und Risiko beim Generationenübergang in Familienunternehmen . . . . .	573
12.4	Faktoren der Übergabebereitschaft . . . . .	578

---

12.5	Schlüsselpersonen des Übergabeprozesses in Familienunternehmen (Konsens der Schlüsselpersonen) . . . . .	590
12.6	Assessment der Übergabebereitschaft . . . . .	595
12.7	Maßnahmen zur Verbesserung der Übergabebereitschaft . . . . .	603
12.8	Kernaussagen . . . . .	607
	Literatur . . . . .	607
	<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	<b>611</b>

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

## Herausgeber



**Prof. Dr.-Ing. Guido Baltes** Dr.-Ing. LRT & Dipl.-Kfm., ist Direktor des IST Innovationsinstituts in Konstanz, Gastprofessor an der UIBE Universität Beijing und Visiting Scholar an der University of California San Diego. Als Experte für innovationsfähige Führungssysteme kombiniert er Unternehmens- und Unternehmererfahrung mit international renommierter Forschung: Guido Baltes war in der Geschäftsführung eines Top3-IT-Service-Unternehmens in Deutschland verantwortlich für Strategie & Marketing. Als (Mit-)Gründer hat er mehrere Start-ups, u. a. Coliquio, die größte Ärzte-Community im deutschsprachigen Raum, (mit-)aufgebaut. Seine Forschung befasst sich bereits seit 2008 mit Gestaltungsfragen in strategischer Innovation und Corporate Entrepreneurship. Als Reviewer ist er für verschiedene internationale Journals und die US National Science Foundation aktiv. Zudem ist er Mitglied des Boards der größten europäischen Konferenz für Technologiemanagement, der ICE/IEEE International Technology Management Conference. Vor dem Hintergrund unterstützt er Unternehmen in der Umsetzung innovationsorientierter Wachstumsstrategien und ihrer digitalen Transformation.



**Antje Freyth** Dipl.-Kffr. (Universität zu Köln), ist geschäftsführende Gesellschafterin der Veränderungsintelligenz® GmbH. Davor war sie in verschiedenen Unternehmen u. a. mit der Durchführung und Leitung zahlreicher Veränderungs- und Innovationsprojekte betraut. Antje Freyth war bzw. ist maßgeblich an der erfolgreichen Gründung verschiedener innovativer Unternehmen, unter anderem auch Coliquio, beteiligt. Aufbauend auf über 20 Jahren Praxiserfahrung und dem wissenschaftlich fundierten Wissen ihres Hochschulkooperationspartners, dem IST Innovationsinstitut, hat Antje Freyth 2010 das Konzept der Veränderungsintelligenz u. a. im Rahmen des BMBF-Förderschwerpunkts „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ entwickelt. Diesem Konzept folgend unterstützt sie seitdem als Beraterin, Trainerin und Coach mittelständische Unternehmen. Die Veränderungsintelligenz GmbH ist spezialisiert auf

Tools zur Diagnose von Veränderungs- und Innovationsfähigkeiten von Menschen und Organisationen sowie auf Konzepte zur gezielten Stärkung dieser Fähigkeiten. Ihr Wissen dazu vermittelt sie regelmäßig auch als Dozentin an verschiedenen Hochschulen.

## Autorenverzeichnis



**Prof. Peter Franklin M. A. (Cantab)**, geboren in Dover, U. K., hat an der Cambridge University studiert und lehrt heute an der Hochschule Konstanz interkulturelle Kommunikation und interkulturelles Management. Außerdem ist er an Business Schools in Europa und China in verschiedenen MBA-Studiengängen tätig. Peter Franklins Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Management, Kultur und Kommunikation in internationalen Kontexten. Seit 1989 berät er Unternehmen im In- und Ausland in den Bereichen interkulturelles Management und Leadership, internationales Change-Management, Post-Merger-Integration sowie deutsch-britische Kooperation. Er ist Mitglied im Editorial Board der *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management* und ferner Peer Reviewer für verschiedene wissenschaftliche Journals.



**Moritz Krüger M. A. intl. Mgmt.**, hat als B. A. in Japanologie und Medienwissenschaft an der Universität Tübingen und der Doshisha-Universität Kyōto abgeschlossen. Im Anschluss hat er an der Hochschule Konstanz internationales Management mit Schwerpunkt Asien (M. A.) sowie Disaster Management (M. Sc.) an der University of Manchester studiert. Durch Aufenthalte in Japan und Indien hat er Erfahrungen in der Wirtschaftsprüfungsbranche sowie der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gesammelt. Moritz Krüger setzt sich schwerpunktmäßig mit verschiedenen Facetten des Risiko- und Krisenmanagements sowie mit kulturellen Aspekten in Kommunikation und Management auseinander. Aktuell befasst er sich mit der Frage, wie sich Unternehmen in verschiedenen Ländern auf Katastrophen und Krisen vorbereiten.



**Axel Kühn** Studium Marketingkommunikation (HAMK), gestaltet seit 30 Jahren Kommunikation aus unterschiedlichen Perspektiven. Seine Erfahrung als Unternehmer, Geschäftsführer und Journalist bildet die Basis seiner Beratung. Als Geschäftsführer der Stellwerk Kommunikationsberatung unterstützt er Unternehmer und Führungskräfte in Veränderungen und Krisen. Gemeinsam mit seinem Team entwickelt er Kommunikation zu einem wirkungsvollen Instrument bei der Steuerung von Unternehmen und zur Stärkung der Unternehmenskultur. Die Medienwelt lernte Axel Kühn als Fernsehjournalist kennen. Veränderungsprojekte hat er als Geschäftsführer verschiedener Agenturen in internationalen Unternehmensnetzwerken mitgestaltet. Als Dozent an der HTWG Konstanz gibt er heute Erfahrung und Wissen an Studenten weiter.



**Felix H. Kühn** Komm-Wirt (HAMK), folgt einem einfachen Prinzip: Verstehen, vereinfachen, vermitteln. Als Senior Partner der Stellwerk Kommunikationsberatung legt er in der Zusammenarbeit mit Unternehmern und Führungskräften besonderen Wert darauf, Kommunikation als entscheidenden Erfolgsfaktor zu erkennen und pragmatisch zu nutzen. In den vergangenen Jahren begleitete er zahlreiche Unternehmen bei der erfolgreichen Gestaltung ihrer Kommunikationsaktivitäten. Wissen und Erfahrung aus über 25 Berufsjahren fließen in Beratung, Projektarbeit sowie Medien- und Kommunikationstrainings ein. Vor seiner Tätigkeit als Berater hat Felix H. Kühn u. a. als Führungskraft eines börsennotierten Finanzdienstleisters acht Jahre lang Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation aufgebaut und geleitet.



**Markus Plischke** Dipl.-Kfm., ist selbstständiger Unternehmensberater und Trainer. Er war u. a. als Manager der internationalen Unternehmensberatung Cap Gemini Ernst & Young sowie als Principal der Beratergruppe Neuwaldegg tätig und mit der Leitung zahlreicher anspruchsvoller Projekte in Europa und den USA betraut. Markus Plischke studierte an der Universität Innsbruck Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmungsführung und Organisation. Er schloss sein Studium als Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Dipl.-Kfm.) ab und verfügt über eine Zusatzausbildung als systemischer Berater und Coach.



**Beatrice Rodenstock** Dipl.-Soz., erwarb ihren MBA an der Hochschule St. Gallen. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Rodenstock – Gesellschaft für Familienunternehmen mbH. Die Gesellschaft unterstützt Unternehmerfamilien bei Veränderungsprozessen in den Bereichen Nachfolge und Entwicklung von Familien-, Unternehmens- und Family-Office-Strategien. Als Unternehmerin, Beirätin in einigen Familienunternehmen, Beraterin und Mitglied der fünften Generation einer Unternehmerfamilie kennt sie die Herausforderungen genau, die es dabei zu meistern gilt. Dieses Wissen vermittelt sie u. a. auch als Dozentin an der Hochschule Aalen.



**Christoph Selig** M. Eng., absolvierte an der Hochschule Konstanz sein Studium als Wirtschaftsingenieur mit Auslandsaufenthalten in Dänemark (DTU Kopenhagen) und Brasilien (PUC Paraná). Aktuell ist er Doktorand am IST Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement in Konstanz. Er leitet dort den Forschungsstrang zu Corporate Entrepreneurship und Unternehmerteams als Werkzeuge zur Steigerung von Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Sein Fokus liegt hier auf der Organisationsgestaltung und der Rolle des „angestellten Unternehmers“. Zudem verantwortet er als Start-up-Beauftragter der Hochschule Konstanz ein Kooperationsprojekt mit der Universität Konstanz zur Stärkung der Gründerkultur in den Hochschulen und unterstützt Start-ups als Coach und Mentor u. a. in verschiedenen Accelerator-Programmen.



**Hans-Jörg Vohl** Dipl.-Volksw., ist Partner der Unternehmensberatung Project Management Partners in München. Er arbeitet als Berater und Interimsmanager an der Umsetzung von wertschöpfenden Veränderungen durch Digitalisierung, Organisation und neue Geschäftsmodelle. Er ist Mitbegründer des „Vereins zur Unterstützung der digitalen Transformation e. V.“, der sich die Förderung von Menschen und Organisationen in der digitalen Transformation als Ziel gesetzt hat. Hans-Jörg Vohl ist Autor mehrerer Fachbücher und zahlreicher Artikel zum Thema Steuerung und Veränderung. In seiner Freizeit begegnet man ihm auf Wanderwegen in den Bergen oder auf dem Fahrrad bei der Suche nach neuen Passagen quer durch das Alpenvorland. Hans-Jörg Vohl lebt mit seiner Familie am Starnberger See.



**Prof. Jo Wickert** Dipl.-Des.: „In unserer globalisierten, digitalisierten Welt werden Produkte und Dienstleistungen immer vergleichbarer. Erfolgsfaktor Nummer eins wird somit die individuelle, kreative Kommunikation nach außen.“ Für dieses Credo steht Jo Wickert mit 25 Jahren Designerfahrung und 15 Jahren Erfahrung in Strategieberatung und Markenentwicklungsprozessen. In Workshops entwickelt er zusammen mit seinen Kunden die Aufgabe neu, verändert Perspektiven und liefert damit die Grundlage für strategisch wirksames Design. Aktuell arbeitet Jo Wickert an einer Reihe von Projekten, die den Nutzer aktiv in Teile der Wertschöpfungskette integrieren. Damit begreift er als Mitgründer des „User Generated Design“ das Beziehungsverhältnis zwischen Kunden und Unternehmen neu.

---

# Die radikal neuen Anforderungen unserer Zeit und die Konsequenz für Veränderungsarbeit

1

Warum die tiefgreifenden Veränderungen unserer Zeit von Unternehmen eine neue Qualität von Wandlungsfähigkeit fordern – Veränderungsintelligenz

Guido Baltes und Antje Freyth

Die Welt um uns herum scheint sich nachhaltig und tiefgreifend zu verändern – und das in einer Geschwindigkeit, die atemberaubend ist. Um diese Herausforderung nicht nur als Bedrohung zu begreifen, sondern als Chance nutzen zu können, ist von Unternehmen eine grundsätzlich neue Qualität von Wandlungsfähigkeit gefordert. Ohne diese Eigenschaften droht ihnen der Niedergang, der seit dem Jahr 2000 schon 52 % der Fortune-500-Unternehmen erfasst hat<sup>1</sup>: Branchen wie das Verlagswesen wurden von diesen Veränderungen bereits umgewälzt, andere, wie die Mobilitätsbranche, stecken mittendrin und wiederum andere, wie beispielsweise die Maschinenbauer des deutschen Mittelstandes, könnten dunkle Wolken

---

Bei dem Begriff Veränderungsintelligenz handelt es sich um eine in Deutschland (DE302009047411) und Europa geschützte Wortmarke (EM11766664)

---

<sup>1</sup>Seit dem Jahr 2000 sind 52 % der Fortune-500-Unternehmen nicht mehr eigenständig geschäftlich aktiv (aufgrund von Insolvenz oder Übernahme, Constellation Research (2014) Constellation's Outlook on Dominating Digital Business Disruption). Ähnliche Veränderungen zeigt die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen: Diese ist seit den 80er Jahren bis 2012 um etwa ein Drittel gesunken (von ca. 25 auf ca. 18 Jahre, Foster, R. N. (2012) Creative Destruction Whips through Corporate America, Innosight).

---

G. Baltes (✉)  
IST Innovationsinstitut, Hochschule Konstanz, Konstanz, Deutschland  
E-Mail: baltes@innovationsinstitut.org

A. Freyth  
Veränderungsintelligenz GmbH, Reichenau, Deutschland  
E-Mail: freyth@veraenderungsentelligenz.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017  
G. Baltes und A. Freyth (Hrsg.), *Veränderungsintelligenz*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-04889-1_1)

am Horizont aufziehen sehen. Der ehemalige EU-Digitalisierungskommissar Günther Oettinger konstatiert: „Die deutsche Industrie ist in Lebensgefahr!“<sup>2</sup> Gleichzeitig bergen Zeiten des Wandels außergewöhnliche Chancen – zumindest für diejenigen, die sie zu nutzen wissen.

Um diese Chancen nutzen zu können, muss man allerdings genau verstehen, was da eigentlich passiert. Warum scheinen wir eine Zeit des Wandels zu erleben, die sich fundamental unterscheidet von den an Wandel durchaus nicht armen Zeiten des 20. Jahrhunderts?

Es ist nach unserer Erfahrung wichtig, den aktuellen „Wandel des Wandels“ und seine ökonomischen Zusammenhänge genau zu verstehen (und zu akzeptieren), um den Herausforderungen gut begegnen zu können. Dafür reicht es nicht, die Treiber dieses Wandels nur schlagwortartig aufzulisten. Denn die Gestaltung adäquater Antworten in Führung und Organisation setzt ein differenziertes Verständnis und Wissen über die konkreten Anforderungen voraus. Dieses differenzierte Verständnis ist darüber hinaus die wesentliche Basis, um Veränderungsbereitschaft und ein Gefühl der Dringlichkeit in der Organisation entwickeln zu können. Gleichzeitig ist es hilfreich, die Möglichkeiten, die in diesen Veränderungen liegen, an erfolgreichen Beispielen aufzuzeigen und damit Lust und Motivation für das Neue zu wecken.

Gerade in Unternehmen in aktuell wirtschaftlich guter Lage ist ein Gefühl der Dringlichkeit oft schwer zu vermitteln – denn im aktuellen Geschäft werden Signale empfangen, die nahelegen: „Wir sind ja erfolgreich.“ Nicht für jeden ist daher verständlich, warum dennoch Veränderungen initiiert werden sollten. Daher sind die Notwendigkeit und die Dringlichkeit erklärungsbedürftig, was eine über das „normale“ Maß hinausgehende Kommunikation notwendig und ratsam macht. Der Erklärungsbedarf wird verstärkt durch die Paradoxien, die unvermeidbare Begleiterscheinungen im Umgang mit den teils radikalen Veränderungen unserer Zeit sind. Diese Paradoxien erklären sich nicht aus der Perspektive des Einzelnen. Die angemessene Erläuterung des Kontexts ist daher wesentlich, um einen sinnstiftenden Rahmen für Veränderungen anzubieten.

Um diesen Kontext auszuleuchten und ein differenziertes Verständnis zu ermöglichen, stellt das folgende, einführende Kapitel die Charakteristiken und Treiber des Wandels unserer Zeit dar. Anhand von Beispielen und Fallstudien werden Mechanismen im Markt und deren Konsequenzen für Unternehmen aufgezeigt.

Das Konzept der Veränderungsintelligenz greift diese aktuellen Herausforderungen auf und stellt Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten vor, um ihnen auf der Ebene der Organisation und des Individuums zu begegnen. Hierfür sind andere

---

<sup>2</sup>Hightech Summit Baden-Württemberg Nov. 2015, Tagesspiegel 25.06.2016.

Fähigkeiten und Vorgehensweisen erforderlich als die, die das Kerngeschäft in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben.

Daher bietet dieses Kapitel einen Überblick über bestehende Ansätze zur Bewältigung des Wandels und führt darauf aufbauend in das Konzept der Veränderungsintelligenz als eine weiterführende Gestaltungsunterstützung ein. Das Konzept greift bewährte Ansätze auf, verknüpft sie neu und erweitert sie um innovative Ergebnisse originär eigener Forschung und Praxiserfahrungen der Autoren.

### **Diese Fragen werden Ihnen im folgenden Kapitel beantwortet**

- Was sind die wesentlichen Charakteristiken und Treiber des Wandels unserer Zeit?
- Wie wirkt sich dieser Wandel an der Kundenschnittstelle aus?
- Wie wird dieser Wettbewerb durch die exponentielle Entwicklung digitaler Optionen befeuert?
- Wie wirkt sich der Wettbewerb um dominierende, digital gestützte Plattformen im B2B<sup>3</sup>-Bereich aus?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt, in neu entstehende Märkte aufzubrechen?
- Warum bleibt auch erfolgreichen Unternehmen immer weniger Zeit zu reagieren und warum wächst die Gefahr, aus dem Markt gedrängt zu werden?
- Inwieweit sind bessere Fähigkeiten im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität erforderlich?
- Warum braucht es für strategische Initiativen im Umfeld hoher Unsicherheit alternative Managementmethoden?
- Inwiefern sind Organisations- und Führungsmodelle, die den Erfolg neuer strategischer Initiativen ermöglichen, häufig inkompatibel mit dem gewohnten Vorgehen im Kerngeschäft?
- Wie unterscheiden sich diese Fähigkeiten und Vorgehensweisen von denjenigen, die das Kerngeschäft in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben?
- Worin liegt die besondere Herausforderung, gleichzeitig das bestehende Kerngeschäft zu erhalten und radikal neue strategische Innovationen aufzubauen?
- Wie genau haben sich mit dem Wandel des Wandels die Antworten zur Bewältigung der Veränderungsanforderungen verändert?
- Welche bewährten Ansätze der Veränderungsarbeit bieten auch heute noch eine hilfreiche Unterstützung?
- Mit welchen Kernelementen adressiert das Konzept der Veränderungsintelligenz spezifisch die neuen Veränderungsanforderungen unserer Zeit?

---

<sup>3</sup>B2B = Business-to-Business, Industriegütergeschäft.

## 1.1 Treiber beschleunigter Innovationszyklen

Wenn wir heute über intensivierten Wettbewerb, Globalisierung, erhöhten Innovationsdruck und die Radikalität des notwendigen Wandels sprechen, dann haben wir meist Technologieentwicklungen vor Augen:

Beispiele sind das Smartphone als universelle Schnittstelle zu digitalen Diensten, die überall gegebene und nahezu unbeschränkte Verfügbarkeit von Computern oder die vollkommen neue Qualität von Roboterunterstützung. Die erfolgreiche und schadensfreie Alleinfahrt eines Blinden in einem (Google-)Auto<sup>4</sup> mag als Beispiel dienen, wie tiefgreifend Software-, Informations- und Kommunikationstechnologie heute schon in unseren Alltag eingreifen (können), wobei sie grundlegende Regeln und Routinen außer Kraft setzen (Blinde dürfen kein Auto fahren).

Zunächst scheinen solche Veränderungen vor allem technologischer Natur zu sein. Tatsächlich jedoch würden sich die technologischen Entwicklungen nicht derart radikal in Markt und Gesellschaft auswirken, wenn sich nicht gleichzeitig auch ein anderer Treiber des Wandels ebenfalls deutlich verändert hätte – der Mensch.

Nach den Babyboomern und der Generation X sind nun die Generation Y bzw. die Millennials am Zuge. Deren Wertevorstellungen, Lernverhalten, Sozialinteraktion und Statusdenken unterscheiden sich deutlich von den Babyboomern und der Generation X.<sup>5</sup> Sie sind viel schneller bereit, neue Entwicklungen aufzunehmen und Verhalten und Gewohnheiten zu verändern. Als Konsequenz wandeln sich Kundenverhalten und -erwartungen sehr deutlich, mitunter radikal – aber auf jeden Fall in viel kürzerer Zeit.

Dabei kommen diese schnellen und gleichzeitig fundamentalen Änderungen nicht laut und für jeden sofort wahrnehmbar als eine Art Revolution daher. Ganz im Gegenteil vollziehen sie sich sukzessive im Alltag des Einzelnen, scheinbar selbstverständlich und still und leise. So entsteht eine Diskrepanz zwischen der „gefühlten“ Realität einer eher evolutionären Entwicklung und der „tatsächlichen“ Realität beschleunigter und radikaler Umwälzungen im Nachfrageverhalten: Kundenpräferenzen sind heute deutlich volatiler, d. h. ändern sich schneller und tiefgreifender.

Den Übergang vom Mobiltelefon zum Smartphone kann man als Beispiel eines solchen radikalen Wandels interpretieren. Noch schneller war der Übergang vom Laptop zum Tablet: Die ersten 50 Mio. Smartphones zu verkaufen hat mehr als dreimal so lange gedauert wie die ersten 50 Mio. Tablets.<sup>6</sup> Hierzu konstatierte Leo Apotheker, CEO des

---

<sup>4</sup>Steve Mahan, ehemaliger Direktor des Santa Clara Valley Blind Center, fährt in einem autonomen sogenannten Google Car durch Austin (TX), The Washington Post 13. Dezember 2016.

<sup>5</sup>Vgl. dazu die Gegenüberstellung bei [40, S. 113] oder die Darstellung von [35].

<sup>6</sup>Tony Seba, Stanford University: Ausgehend vom ersten Nokia Communicator Smartphone (1996).

größten Computerherstellers Hewlett-Packard (HP), schon 20 Monate nach der Markteinführung etwas überrascht: „Der Tablet-Effekt ist real.“<sup>7</sup>

Während das Mobiltelefon im Wesentlichen noch für das genutzt wurde, was der Name transportiert – Telefonieren –, ist das Smartphone schnell zum zentralen Hub nicht nur für die verschiedenen Kanäle der Kommunikation, sondern auch für den Zugang zu Informationsdiensten und Transaktionen geworden. Native Smartphone-Dienste wie beispielsweise Uber<sup>8</sup> sind ohne diese Endgeräte gar nicht denkbar und verändern unsere Welt zum Teil auf radikale Weise: In San Francisco haben die *Yellow Cabs*, das älteste Taxiunternehmen der Stadt, im Januar 2016 Insolvenz angemeldet – und das, obwohl im Nahverkehr von San Francisco die Anzahl der Individualkilometer weiter steigt.

Diese schnellen und radikalen Veränderungen im Kundenverhalten sind eine Herausforderung für Unternehmen und werden in ihrer Wirkung auf Wettbewerb und Gesellschaft häufig nicht richtig eingeschätzt, tendenziell unterschätzt. Geradezu ikonisch ist in diesem Zusammenhang die Unterschätzung des Smartphone-Effekts durch die marktführenden Firmen der Ära des Mobiltelefons:

Nokia nahm zum Zeitpunkt der Ankündigung des iPhones noch an, mehr als ein Jahr Vorsprung vor Apple zu haben.<sup>9</sup> Auch nach der Markteinführung sah Nokias Vorstand keinen Grund zur Sorge.<sup>10</sup> Steve Ballmer, zu dem Zeitpunkt CEO von Microsoft, bekam einen Lachanfall, als er sich zu den Wettbewerbschancen des iPhones im Interview mit David Lieberman von USA TODAY äußern sollte.<sup>11</sup> Es erschien ihm eine geradezu absurde Idee, ausgerechnet das teuerste Mobiltelefon der Welt ohne ein – aus seiner Sicht – entscheidendes Feature verkaufen zu wollen, die Tastatur.<sup>12</sup> Gleichzeitig sah er Microsoft-Windows-Mobile-unterstützte Geräte bei 20 % des (subventionierten) iPhone-Preises („99 \$“ statt „500 \$, fully subsidized, with a plan“) als gleichwertig an: „It can do internet, it can do instant messaging, it can do music [...]“

Diese Beurteilung einer (potenziell erfolgreichen) Innovation anhand von Maßstäben der bestehenden, „alten“ und noch erfolgreichen Produktparadigmen ist ein typisches

---

<sup>7</sup>Handelsblatt 19.08.2011, der erste Tablet-Computer wurde als iPad von Apple im Januar 2010 eingeführt. In 2011 brach auch aufgrund dieser neuen Gerätekategorie das Privatkundengeschäft von Hewlett-Packard um 17 % ein. Zunächst hatte jedoch die Veröffentlichung des ersten Tablets (iPad) zu allerlei Witzen angeregt, nur wenige sahen darin eine ernstzunehmende Produktkategorie.

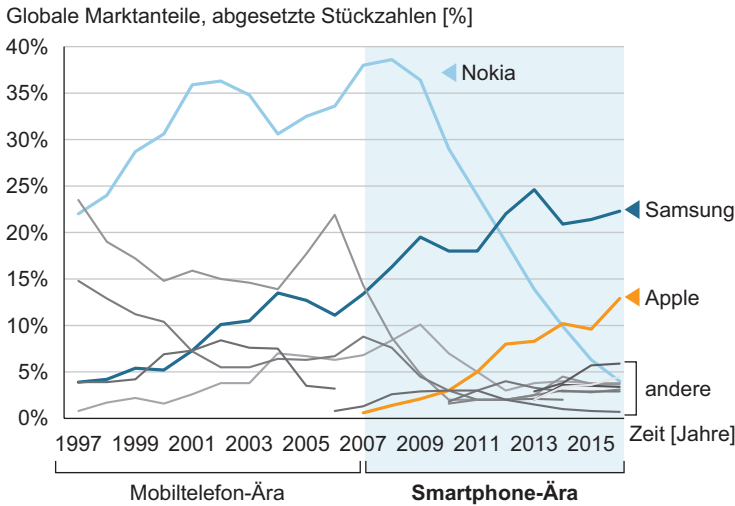
<sup>8</sup>Uber ist ein Silicon-Valley-Start-up mit Taxi-App, das in vielen Städten der Welt per Smartphone online Fahrgäste an selbstständige Fahrer mit Fahrzeugen (teilweise an professionelle Taxis, teilweise auch an private Fahrer mit eigenem Auto) vermittelt. Vom Fahrpreis erhält das Unternehmen bis zu 20 % Provision.

<sup>9</sup>Firmensprecher Kari Tuuti am 10.01.2007 in SPIEGEL ONLINE.

<sup>10</sup>Vorstand Anssi Vanjoki am 19.09.2007 im Interview mit dem manager magazin.

<sup>11</sup>Steve Ballmer, CEO Microsoft, April 2007, Interview mit USA TODAY im Rahmen des 6. USA TODAY CEO Forums, auf YouTube konserviert unter „Steve Ballmer laughs at the iPhone“.

<sup>12</sup>Zu der Zeit schienen besonders gute Tastaturen noch ein Differenzierungsfaktor (z. B. für RIM mit BlackBerry-Produkten) zu sein – RIM erlebte den Wechsel der Kundenpräferenzen besonders bitter und hat nach dem Niedergang in die Bedeutungslosigkeit 2016 die Produktion von Endgeräten eingestellt.



**Abb. 1.1** Absatzzahlen Mobiltelefone inkl. Smartphone weltweit [Stück]. (Datenquellen: Gartner Dataquest, IDC, Heise Verlag)

Beispiel mangelnder Veränderungsbereitschaft in einem erfolgreichen Unternehmen und der daraus resultierenden Reaktion auf sich andeutende Veränderungen im Markt: Verteidigung des Status quo. Auch die Reaktion der Kunden darauf ist geradezu idealtypisch, denn diese sahen das ganz anders ... zwei Jahre nach der Einführung des iPhones fiel der Marktanteil von Nokia in einen nicht mehr aufzuhaltenden Sinkflug bis zur Übernahme durch Microsoft, und auch Microsoft ist heute mit Windows Mobile am Smartphone-Markt faktisch nicht mehr präsent.

### Entwicklung der Marktanteile im globalen Mobiltelefonmarkt

Abb. 1.1 zeigt die Entwicklung der Marktanteile der größten Hersteller von Mobiltelefonen und illustriert damit die Wirkung der Markteinführung des iPhones auf den Markt für Mobiltelefone: Auf den Marktanteil von Nokia scheint die Markteinführung des iPhones zunächst keine Wirkung zu haben. Nokias Marktanteil ist von 2007 auf 2008 sogar noch einmal angestiegen, 2009 war der Marktanteil immerhin noch größer als in 2007. Dies wurde aber nicht durch einen aktiven Einstieg in das neue *Smartphone*-Segment erreicht, sondern durch Ausweichen in bisher nicht stark bediente, internationale Märkte mit geringerem Durchschnittseinkommen.<sup>13</sup> Als Nokia später (2011) in Allianz mit Microsoft noch versuchte, auf den Smartphone-Zug aufzuspringen, war es unrettbar zu spät.<sup>14</sup>

<sup>13</sup>Marktanteile bei Mobiltelefonen werden traditionell in Stückzahlen der an Endkunden verkauften Geräte gemessen. Das Ausweichen in einwohnerstarke, aber einkommensschwächere Regionen, z. B. Afrika, eröffnete daher für eine kurze Zeitspanne gute Absatzpotenziale in diesem Sinne.

<sup>14</sup>Das Zögern und Festhalten am proprietären Betriebssystem (Symbian) hatte die Marke so sehr beschädigt, dass der Niedergang nicht mehr aufzuhalten war. 2014 gingen die Reste an Microsoft.

Bemerkenswert ist die Diskrepanz zwischen dem relativ kleinen Marktanteil des iPhones und seiner durchschlagenden Wirkung. Bezogen auf den Marktanteil waren die Prognosen der Nokia-Führung demnach durchaus zutreffend. Die tatsächliche Wirkung der iPhone-Markteinführung hat das aber in keinsten Weise erfasst: Das iPhone hat vollständig das Paradigma dessen geändert, was wir als Mobiltelefon ansehen. Samsung ist als einer der Gewinner aus dem Paradigmenwechsel hervorgegangen und heute klarer Marktführer.<sup>15</sup>

Das Beispiel der Veränderung durch den Paradigmenwechsel hin zum Smartphone zeigt zwei Dimensionen, in denen der Wandel eine völlig neue Qualität erreicht: Es ist zum einen die Radikalität im Sinne tiefgreifender Veränderungen (wird in Abschn. 1.2 eingehender diskutiert) und zum anderen die Geschwindigkeit, in der sich dieser Wandel vollzieht. Weil der Wandel so radikal ist, kann man nicht mehr mit dem „alten“ Modell arbeiten – die von Ballmer gepriesenen Feature-Phones wurden unverkäuflich. Weil der Wandel sich so schnell vollzieht, hat man kaum Chancen, wieder aufzuholen, wenn man den Start verpasst hat. Es gibt ein zunehmend schmaleres *Window of Opportunity*,<sup>16</sup> um in innovationsorientierten Märkten erfolgreich zu agieren: Nokia blieben also keine zwei Jahre für eine geeignete Reaktion (die dann auch ausgeblieben ist).

Dies folgt aus einem dynamischeren Kundenverhalten und ist das Ergebnis beständig kürzer werdender *Adoptionszeiten*, also der Zeitspanne, die benötigt wird, bis eine neu verfügbare Produktkategorie breit im Markt akzeptiert und nachgefragt wird. Diese Adoptionszeit ist damit auch ein Indikator für die Zeitspanne, die Unternehmen zur Verfügung steht, um auf diese Entwicklung zu reagieren.

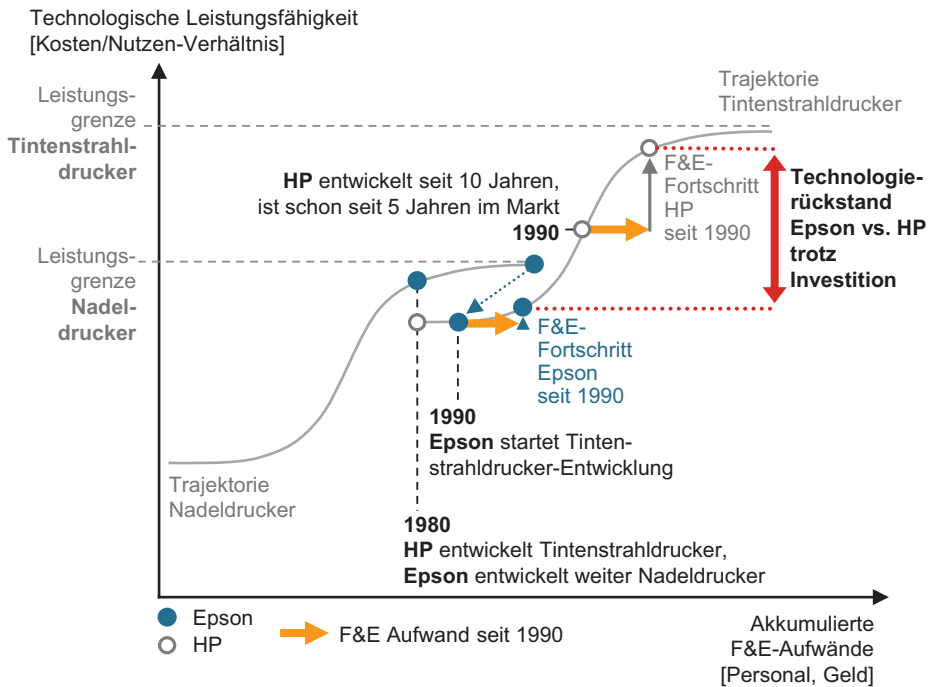
Früher waren diese Zeiten recht üppig bemessen, die Adoption ging langsam vonstatten. Der Wechsel vom Schwarz-Weiß-Fernseher zum Farbfernseher hat Jahrzehnte gebraucht. Obwohl der Farbfernseher schon 1955 im Markt eingeführt worden war, wurden auch noch in den 80er Jahren Schwarz-Weiß-Fernseher hergestellt. Häufig wurden diese noch als günstige Zweitgeräte genutzt. Daher hieß es bei Fußballübertragungen noch sehr lange: „Die Mannschaft von ... spielt in den dunklen Trikots von rechts nach links.“<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Eine ausführliche Darstellung dieses Wettbewerbs findet sich hier [63].

<sup>16</sup>Window of Opportunity ist die Zeitspanne, in der ein Ereignis noch unterschiedliche Verläufe nehmen und noch gut beeinflusst werden kann. In Wirtschaftszusammenhängen versteht man darunter meist das Zeitfenster, in dem ein erfolversprechender Markteintritt noch gut möglich ist, vgl. dazu [60].

<sup>17</sup>Ein anderes Beispiel: Das erste digitale Foto wurde 1975 vom Ingenieur Steve Sasson gemacht. Es sollte aber noch etwa 25 Jahre dauern, bis die digitale Kamera die analoge Kamera ersetzen würde – obwohl bereits 1986 die erste kommerzielle digitale Kamera vorgestellt wurde.



**Abb. 1.2** Technologie und Leistungsentwicklung, Beispiel Drucker

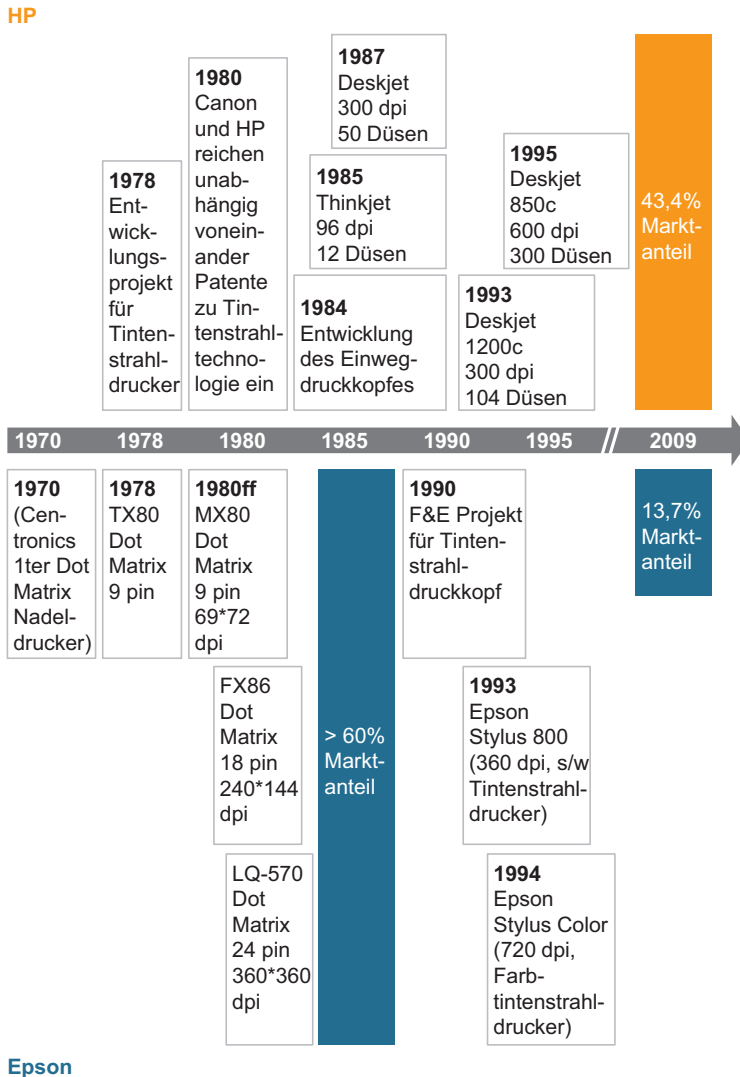
### Die Dynamik und Entwicklung von Technologieübergängen

Traditionell werden Technologieübergänge anhand von Technologie-Trajektorien<sup>18</sup> oder Technologie-S-Kurven betrachtet. Abb. 1.2 zeigt schematisch den Verlauf einer solchen Technologie-S-Kurve am Beispiel des Übergangs vom Nadel- zum Tintenstrahldrucker. Abb. 1.3 zeigt dazu den konkreten Zeitablauf im Wettbewerb zwischen Epson, „King of the Jungle“ im Nadel-Druckermarkt, und Hewlett-Packard (HP), dem Pionier und neuen Wettbewerber auf dem Tintenstrahldruckermarkt.

Die Firma Epson verpasste den frühen Einstieg in die neu aufkommende Technologie<sup>19</sup> der Tintenstrahldrucker und startete erst 10 Jahre später eine eigene Entwicklung. Immerhin hat Epson überlebt – auch wenn der ehemals dominante Marktanteil an Hewlett-Packard überging.

<sup>18</sup>Technologie-Trajektorie ist der wirtschaftliche Entwicklungsverlauf, der durch technologische Rahmenbedingungen bestimmt wird. Auch als Kondratjew-Zyklen bezeichnet, beschreibt der wellenförmige Verlauf die zyklische Wirtschaftsentwicklung entlang technologischer Paradigmenwechsel und der damit verbundenen Investitionen. Hat sich eine Innovation durchgesetzt, verringern sich Investitionen darin drastisch. Es kommt zu einem Abschwung, in dessen Verlauf aber schon am neuen Paradigma gearbeitet wird.

<sup>19</sup>Hewlett-Packard und Canon reichten 1980 unabhängig und im Abstand von nur vier Wochen die wesentlichen Basispatente dazu ein. Hewlett-Packard ergänzte 1984 die Technologie zur Integration von Druckkopf und Tintenreservoir.



**Abb. 1.3** Fallbeispiel Technologiewechsel: Epson versus HP

Im Gegensatz zu den damaligen langen Adoptionszeiten und Technologieübergängen sind diese Innovationszyklen heute deutlich beschleunigt, wie man schon am Beispiel des Wechsels vom Mobiltelefon auf das Smartphone erkennen kann. Ein anderes Beispiel, die Distribution von Musik, ermöglicht es sogar, mehrere solcher