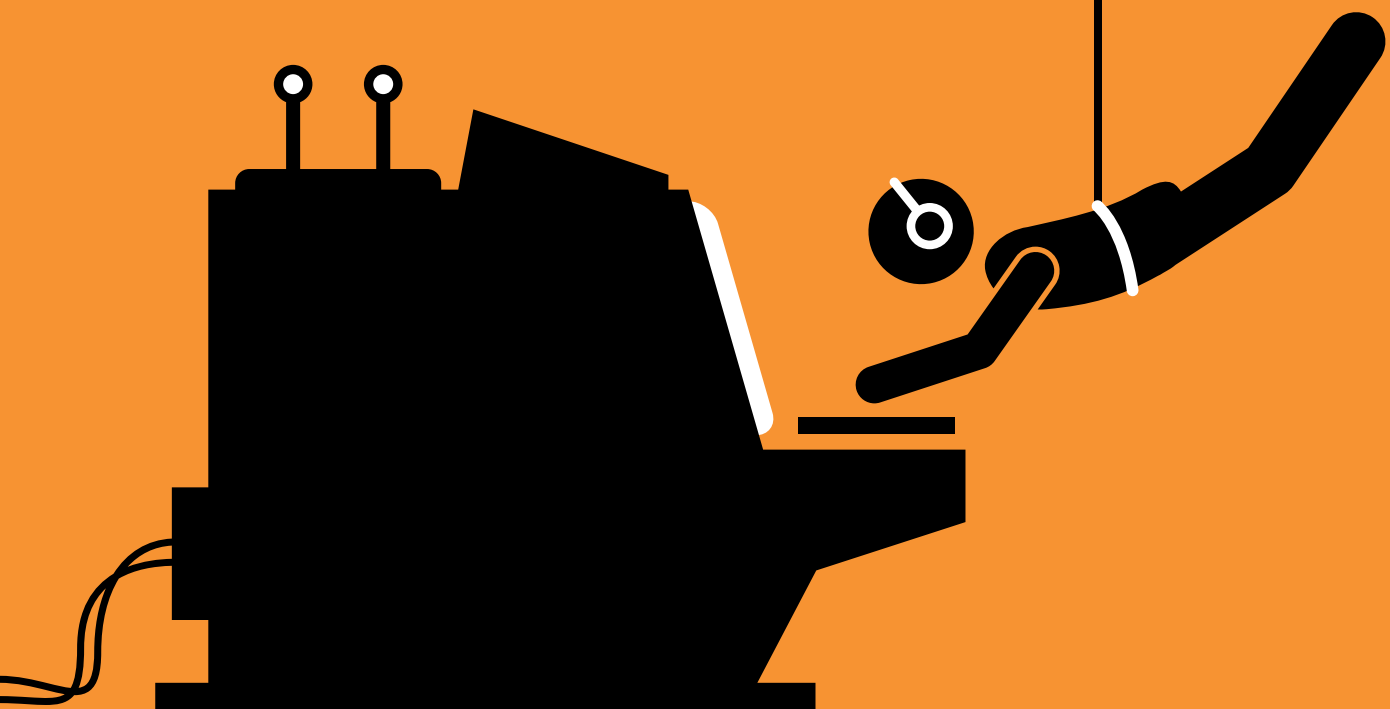


BAUSTEINE FÜR DIE  
ENTWICKLUNG **NEUER**  
**LÖSUNGEN.**

>> *Whitepaper*



## VORWORT



Das bisherige Jahr 2020 ist der Inbegriff von absoluter Veränderung. Neben allen Auswirkungen auf jeden Einzelnen müssen Unternehmen mehr denn je neue Wege gehen. Dieses Jahr und der Blick auf das kommende 2021 zeigt deutlich auf, wie wichtig es für Unternehmen ist, anpassungsfähig zu sein, schnell denken, agieren und reagieren zu können.

Doch wie bringe ich mich als Unternehmer, die Teams und das Unternehmen konkret dazu, innovativ zu sein und zu handeln? Wie kann ich in der aktuell unvorhersehbaren Marktsituation flexibel agieren und mich für eine ungewisse Zukunft und kommende Krisen wappnen? Diese Fragen stellen sich in Zeiten von Corona viele Unternehmenslenker.

Die Corona Krise sowie die Krisen der letzten Dekade belegen, dass wir uns in Zukunft in einer globalisierten Welt zunehmend auf weitere Herausforderungen einstellen dürfen. Weitere Krisen und die Aufdeckung von Systemfehlern sind in einer schnelllebigen und vernetzten Welt quasi einprogrammiert. Deshalb tun wir gut daran, zu akzeptieren, dass wir die Fehler in

den Systemen und Subsystemen unserer Gesellschaft nicht als Ausnahme, sondern als Bestandteil auch nach Corona begreifen.

Das Mindset von unseren Teams ist deshalb von stetiger Veränderung und Inspiration geprägt. Aus Erfahrung sagen wir: „Make It Digital By Build, Measure & Learn“.

Zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen bedarf es Innovationen, die Wissen, Ressourcen, diverse Stakeholder und Erfahrungen wirksam nutzen.

Wie man Innovationen für eine bessere Zukunft umsetzt, ist für Unternehmen weder offensichtlich noch einfach.

Mit diesem Whitepaper möchte ich gerne meine Erfahrungen als geschäftsführender Gesellschafter der artiso solutions GmbH zu den wesentlichen Bausteinen für die Entwicklung neuer Lösungen mit Ihnen teilen.

*Innovationen für eine bessere Zukunft – Verständnis, Umsetzung und Erfahrungen zu den wesentlichen Bausteinen für neue Lösungen.*

# SCHAFFUNG VON MEHRWERT

Fragt man einen Unternehmer nach der Grundlage seines Erfolges, dann hört man immer wieder, dass es an dem Mehrwert liegt, den sein Unternehmen mit den Produkten und Dienstleistungen offeriert. Ein erfolgreiches Unternehmen muss befähigt sein, stetig einen wahren Wert für seinen Markt und seine Kundinnen und Kunden zu bieten.

Im Frühjahr 2020 wurde uns deutlich vor Augen geführt, dass unsere Wirtschaft sehr eng mit anderen Systemen der Gesellschaft verbunden ist und in starker Abhängigkeit zu Erziehung, Bildung, Politik, Wissenschaft und Recht steht. Diese Korrelation wirkte sich in diesem Jahr in vielen Wirtschaftsbranchen mitunter extrem disruptiv auf die existierenden Geschäftsmodelle bzw. die Schaffung von Mehrwert und wirtschaftlichem Erfolg aus.

„Gott sei Dank“ griff und greift der Staat mit schützender Hand ein!

Besitzt das Motiv „Whatever It Takes“ von Bundesfinanzminister Olaf Scholz und Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier für unseren Unternehmeralltag eine nachhaltige Wirkung? Handeln wir als Unternehmer getreu diesem Motiv inspiriert mutig und sind wir in der Lage, unsere Unternehmen gegebenenfalls auch selbst um jeden Preis zu retten? Folgt für die Firmen in den kommenden Monaten auf „Whatever It Takes“ automatisch ein „I Will Survive“ oder „Back On Track“?

In einem Punkt bin ich mir sicher: Das Jahr 2021 kann zum Fenster neuer Möglichkeiten werden, in dem die Weichen für eine bessere Zukunft gestellt werden.

Lediglich in aller Kürze möchte ich auf die (alt)bekannten Grundbedürfnisse des Menschen eingehen, die es nach Expertenmeinungen für jedes Unternehmen grundsätzlich zu kennen gilt, um mit Produkten und Dienstleistungen einen wahren Mehrwert bzw. individuelle Wertschätzung zu bieten.

## *Das Bedürfnis nach*

- Sicherheit
- Abwechslung
- etwas Besonderes zu sein
- Liebe und Zuneigung einer Gemeinschaft
- persönlichem Wachstum
- altruistisch zu handeln

Es klingt so simpel: Verstehe ich es als Unternehmer, auf diese Grundbedürfnisse der Kunden einzugehen, werde ich am Markt Erfolg haben!

Jedoch - haben Sie schon einmal nach diesem Modell versucht, Ihre Produkte und Dienstleistungen auszurichten? Ist Ihnen im Alleingang der Umgang mit dieser Komplexität der Grundbedürfnisse gelungen?

*„Es ist wirklich schwer, Produkte für Zielgruppen zu entwerfen. Meistens wissen die Leute nicht, was sie wollen, bis man es ihnen zeigt“. Steve Jobs*

# KUNDINNEN UND KUNDEN

Erinnern Sie sich noch an die Finanzkrise? An die griechische Staatsschuldenkrise? An den Vulkanausbruch auf Island? Und wann hielt uns nochmals der Rinderwahnsinn in Atem? Kennen Sie jemand der an der Schweinegrippe erkrankte? Warum frage ich? Ich habe den Eindruck, dass jede weitere Krise uns Menschen immer größere Sorgen macht und uns stärker als Konsumenten in unseren Entscheidungen beeinflusst. Unbehandelte Angst und Furcht der Menschen vor der Zukunft wirkt sich negativ auf die Konsumlaune aus. Die spannende Frage lautet deshalb: Wie können wir uns als Unternehmer auf wandelndes Konsumverhalten besser einstellen?

Ich habe versucht, zu hinterfragen, was uns dazu vor dem Hintergrund der großen Veränderungschancen befähigt. Denn eigentlich war es noch nie zuvor für viele Menschen und Macher so leicht möglich, Veränderungen vorzunehmen und Einfluss darauf zu nehmen, in welcher Welt wir morgen leben wollen. Es gilt einfach nur aktiv zu werden.

Doch zurück zu den Fähigkeiten - als ein zentrales Mittel kann ich den Co-Kreation-Ansatz für unsere Kunden, unser Unternehmen und für mich nennen, um Innovationen aktiv und kontinuierlich aus internen und externen Ressourcen heraus zu betreiben.

In den letzten Jahren haben wir unsere Strukturen bei der artiso solutions GmbH und unsere Organisation weit geöffnet, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. D. h. wir haben dank unserer Agile

Coaches Mechanismen und Methodiken entwickelt, bei denen nicht nur die artiso Teams, sondern auch Mitarbeiter der Kunden, externe Experten und ihr erweitertes Umfeld sowie die Stakeholder und Businessowner in den operativen Innovationsprozess konstruktiv eingebunden sind.

Mir persönlich ist es wichtig, dass wir uns bei der artiso solutions GmbH nicht nur mit Menschen, Dingen und Informationen beschäftigen, die das Gleiche erleben und denken wie wir selbst. In der Forschung heißt dieses Phänomen „Group Think“ und ist die Basis manch schlechter Entscheidungen. Mit dem Co-Kreation-Ansatz hingegen und der Auseinandersetzung mit der Diversität verändert sich der Blick auf den zu Beginn empfundenen Innovationsdruck und Leidenschaft sowie Energie wird frei. Die Auseinandersetzung mit Vielfalt und der Mut, sich anderen Meinungen zu stellen, macht neue Möglichkeiten in einem operativen Innovationsprozess erst erlebbar.

Konkret haben wir bei artiso folgendes umgesetzt: Wir setzen für den operativen Innovationsprozess ein gemischtes Team aus artiso Spezialisten und externen Experten und Innovatoren auf, die einen Lösungsansatz entwickeln, um schnell die Ideen auf ihre Machbarkeit zu untersuchen. Wie gesagt, der Co-Kreation-Ansatz zielt darauf ab, Vielfalt produktiv für den Kunden und für das Unternehmen wirtschaftlich zu nutzen. Sind die Ideen erfolgreich, werden sie weiterverfolgt. Ansonsten wird daraus gelernt und Verschwendung von Ressourcen vermieden.

# KOMPETENZEN

Sind Sie reif für Agilität? Ist Ihr Unternehmen bereit für die Methodiken agiler Zusammenarbeit und eines selbstorganisierten Arbeitsstils? Gerade jetzt in Zeiten von Corona versprechen sich Unternehmen mittels Agilität eine Verkürzung des „Time-To-Market“ Weges. Die erhofften Vorteile von Agilität sind zugegeben äußerst attraktiv und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Schneller zu besseren Ergebnissen kommen
- Erhöhung von Kundennutzen
- Erhöhung von Geschwindigkeit und Flexibilität
- Besserer Umgang mit Unsicherheiten
- Widerstandsfähigkeit und Resilienz im Umgang mit Krisen

Mit meiner 15-jährigen Erfahrung in agilen Methodiken will ich Sie auf folgende inhaltliche und organisatorische Voraussetzungen sowie Einflussfaktoren hinweisen, damit Agilität auch in Ihrer Praxis funktionieren kann:

## *Harte Einflussfaktoren*

- Qualifikation der Mitarbeiter (Selbstverantwortung, Selbststeuerung, etc.)
- Transformation der Rollen (Product Owner, Scrum Master, etc.)
- Infrastruktur
- Kundenakzeptanz

## *Weiche Einflussfaktoren*

- Veränderung des Führungsstils
- Lern- & Fehlerkultur
- Umgang mit Risiken
- Umgang mit verschiedenen Disziplinen und Rationalitäten

Der Wille zur Veränderung hin zu agilen Methodiken nehme ich jetzt als besonders stark wahr. Was das Interesse an Praxiswissen hierzu betrifft, kann man fast von einem „Agile Boom“ sprechen. Für uns bei artiso kann folgendes Fazit gezogen werden: Im innovativen und dynamischen Projektumfeld kommen traditionelle Projektmanagementmethoden schnell an ihre Grenzen. Agilität wird die Corona und Post-Corona Zeit prägen, weil damit auch die Forderung nach individualisierten Arbeitsstilen der kognitiven und kreativen Macher sowie schnelles Kreieren und verproben möglich ist.

# FÜHRUNGSSTIL

Aus meiner Sicht gehört die Fähigkeit eines Leaders, für sein Team präsent zu sein, gut zuzuhören oder Menschen zu inspirieren, zu improvisieren und auch mal einen Konflikt auszuhalten zum Grundrüstzeug einer Führungskraft. By The Way: Diese Fähigkeiten sind darüber hinaus auch in Liebesbeziehungen oder in der Erziehung hilfreich...

Für den Weg aus der aktuellen Krise und Umgang mit kommenden Krisen brauchen wir eine spezifischere Art von Führung. Denn jetzt benötigen wir Menschen, die selbstverantwortlich Ideen entwickeln und umsetzen können und somit einen höheren Grad an Identifikation und Leidenschaft für ihre Mission entwickeln. Genau für diese Herausforderung – wenn Menschen neuen Herausforderungen ohne Angst ins Auge sehen sollen, brauchen wir eine Art von adaptiver Führung. Adaptiv zu führen bedeutet für mich Menschen für die Entwicklung von neuen Fähigkeiten zu mobilisieren.

Ein Beispiel hierzu: Für selbstorganisiertes Arbeiten in agilen Teams ist die Fähigkeit der Risikokompetenz oder -intelligenz essentiell wichtig, um in Selbstverantwortung mit Risiken ohne Angst umgehen zu können. Um sich in einer vernetzten und

technologischen Welt als Mensch zurechtzufinden, ist Risikokompetenz für den Umgang mit Komplexität eine wichtige Grundvoraussetzung. Für einen kognitiv arbeitenden Menschen ist dies so wichtig wie Lesen und Schreiben. Ohne diese Befähigung gefährdet er seine Gesundheit und die Mittel seines Unternehmens oder steigert sich in Ängste hinein, die in einen Burn-Out münden können.

Adaptiv zu führen bedeutet für mich als Führungskraft, auch klar die Veränderungen und den erforderlichen Wandel zu kommunizieren. Klare Ziele und Strategie zu setzen, das Festlegen von Kriterien, an denen der Erfolg gemessen werden kann, die Erhebung des Ist- und eines angestrebten Sollzustandes, saubere Budgetierung sowie transparente Kostenkontrolle sind gerade in Krisenzeiten für das Sicherheitsgefühl der Menschen ganz wichtig. Eine Führungskraft darf möglichen Vermeidungsmechanismen nicht unterliegen. Aktiv und kontinuierlich über die Erfordernisse der Zukunft zu sprechen – also über den Wandel reden, aber auch darüber was sich nicht ändern soll und für die Unternehmenskultur, Strukturen, etc. beibehalten wird, sind für den Weg aus der Krise ein wichtiges Gebot.

## RESSOURCEN

Besitzen Sie eine Skalierungsstrategie? Es ist die Fähigkeit einer Organisation, die unterschiedlichen Ressourcen, die in den verschiedenen Phasen der Skalierung eines Innovationsprozesses benötigt werden, entweder eigenständig zu generieren oder alternativ über den Experten- und Partnermarkt zu mobilisieren. Diese Extraleistung ist für jede Organisation eine große Herausforderung. Je enger die Intensität der Partnerschaft ist, desto so größer der ökonomische Wirkungshebel. Die Übernahme von Verantwortung kann in engen Partnerschaften auf mehrere Schultern verteilt werden.

## TECHNOLOGIE- UND DIGITALTRENDS

Für viele Unternehmen stellen Informationen für ihr Geschäftsmodell noch ein neues und unentdecktes Wertangebot dar. Die digitale Transaktion in bestehenden Produkten und Dienstleistungen gilt es nun für den Kunden als Nutzenerlebnis

durchgängig zu lösen. Die Verschmelzung von online und offline Nutzenszenarien, intuitive Bedienung oder maximale Anwenderfreundlichkeit sind zwischenzeitlich in manchen Branchen bereits Selbstverständlichkeiten und somit elementare Kaufkriterien.

Neue Lebenskonzepte und das Bedürfnis nach Individualisierung sind entscheidende Faktoren und rücken die Bedeutung der Verfügbarkeit von Informationen noch mehr in den Mittelpunkt. Mannigfaltige Technologie- und Digitaltrends erlauben hierzu eine wirtschaftliche Nutzung:

- Mensch-Maschine Interaktion
- Künstliche Intelligenz
- Augmented & Mixed Reality
- Machine Learning
- Internet Of Things
- Robotik

# NACHHALTIGKEIT

Die COVID 19 Pandemie zeigt uns gegenwärtig wie verletzlich unsere globalisierte Wirtschaft ist. Nach wie vor stellt uns der Klimawandel vor große Herausforderungen, auf die wir – im Gegensatz zu Pandemien – einen weitaus größeren Einfluss nehmen können. Die gewaltigen Feuer, die durch Australien fegten und jetzt die verheerenden Waldbrände in Kalifornien machen uns bewusst, wie wichtig Nachhaltigkeit und Klimaschutz für uns alle ist. Unternehmen mit nachhaltiger Unternehmenskultur spielen eine der Hauptrollen bei der Bewältigung von stärker werdenden Natur- bzw. Wetterereignissen – die Wirtschaft entscheidet, ob wir eine nachhaltige Gesellschaft werden. „Sustainable Innovating“ ist die Kombination von den Kernaspekten traditioneller Rendite und Investments und Philanthropie. Mit einem Unterschied: Bei aktuellen Investments liegt der Fokus auf größtenteils kurzfristigen Renditen, Bei „Sustainable Innovating“ wird eine langfristige Rendite berücksichtigt. Dieser Aspekt dürfte jedoch Sie als Unternehmer, der in Jahren und nicht in Quartalen denkt, nicht erschrecken.

Meines Erachtens definiert sich Nachhaltigkeit nicht nur durch den Klimaschutz. Nachhaltigkeit umfasst eine ganzheitliche Betrachtung der Ökologie, Ökonomie, Gesellschaft und schließt somit die derzeit drängenden Themen, wie z. B. digitales Arbeiten, individuelle Arbeitsmodelle oder verantwortungsvolle Führung in Krisenzeiten mit ein.

Durch die Verjüngung der Belegschaft gilt es zudem die Sinnfrage „Warum tun wir das, was wir tun?“ zur Mobilisierung der Generation Y & Z zu beantworten.

Die Nachhaltigkeit und ihre praktische Umsetzung in Ihrem Unternehmen spielen dabei eine wichtige Rolle.

# FINANZEN

Agiles innovieren und ein digital geprägtes Minimum Viable Product (MVP) erlaubt es Ihnen, das realisierte „minimal überlebensfähiges Produkt“ und somit umgesetzte Wertangebot schnell zu monetarisieren.

Mit minimalem Aufwand den Kunden-, Markt- oder Funktionsbedarf zu decken und als Einnahmequelle für den folgenden Life Cycle ihres Produktes und Dienstleistung einplanen zu können, ist definitiv der magische Nutzen nach dem MVP Lean Startup Gedanken. Denn in der Krise gilt: „Cash is King“.

# PARTNER

Strategische Partnerschaften und Joint Ventures werden zukünftig stärker die Wertschöpfungsketten bestimmen. Dabei spielt auch die Transparenz der kooperierenden Unternehmen eine tragende Rolle. Bereits jetzt ist in der Autoindustrie festzustellen, dass ehemalige Wettbewerber im Alltag kollaborieren, um abgegrenzte Wertangebote zu erschaffen. Die innovativen Unternehmen integrieren zudem - auch dank der Digitalisierung - den Kunden in die Wertschöpfungskette.



# RESÜMEE

Ist es jetzt auch für Sie an der Zeit die Weichen für eine Post-Corona Phase zu stellen?

Nachhaltiges Unternehmertum erfordert die Digitalisierung Ihres Unternehmens.

Als Ihr Partner für Digitalisierung helfen wir Ihnen, sich digital aufzustellen. Lassen Sie uns jetzt die Chancen für neue Wege gemeinsam entdecken. Wir freuen uns auf Sie!

# LITERATUR

Gigerenzer, G. (2013); Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. Bertelsmann.

Kollmann, T. (2016); E-Entrepreneurship. Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft. Springer Gabler.

Luhmann, N. (1991); Die Moral der Gesellschaft. Suhrkamp.

Scheib, J., Haverbier, J. & Weßels, D. (2016); Netzwerke: Gold unserer Zeit. Zeitschrift OrganisationsEntwicklung Heft 2/2016.

Schwaber, K. (2007); Agiles Projektmanagement mit Scrum. Microsoft Press.

Surowiecki, J. (2005); Die Weisheit der Vielen. Bertelsmann.