

**DOSSIER
DIE HAUFE
GROUP**

**VOM VERLAG
ZUM DIGITALEN
UNTERNEHMEN**

AUF DEN KOPF GESTELLT

Die Idee des Gründers Rudolf Haufe trägt auch heute noch das Geschäft der Haufe Group. Doch Mittel, Medien und Methoden haben mit dem Verlag von einst nicht mehr viel zu tun.

DER AUTOR

Roland Karle



lebt als Wirtschafts- und Sportjournalist im nordbadischen Neckarbischofsheim. Seit mehr als 20 Jahren analysiert und beschreibt er die Medienbranche. Über Haufe berichtete er erstmals Ende der 1990er-Jahre, als sich das Unternehmen noch Verlag nannte.
Mail: roland@roland-karle.de

Auch Verdruss kann Verleger hervorbringen. Rudolf Haufe zum Beispiel. Er monierte eine gewaltige „Änderungs- und Ergänzungswut des Gesetzgebers“ und wollte etwas dagegen tun. Schließlich seien Gesetze, die nicht verstanden werden, „für den Bürger ärgerlich und gefährlich“. Also gründet er 1933 in Berlin den Verlag Wirtschaftswacht und beginnt, aktuelle, verständliche Publikationen zu Recht, Steuern und Wirtschaft herauszugeben. Er schätzt den Bedarf richtig ein, sein Rudolf Haufe Verlag floriert. Nach dem Zweiten Weltkrieg siedelt er nach Freiburg über, in der Zeit von Wiederaufbau und Wirtschaftswunder erobern Loseblattwerke wie „Das Personalbüro“ einen Stammplatz in den Regalen deutscher Unternehmen.

Über Jahrzehnte hinweg läuft das Geschäft prima und profitabel. Das gilt eigentlich auch Anfang, Mitte der 1990er-Jahre noch. Das Internet krabbelt sich gerade erst heran, das elektronische Publizieren wird für Verleger allmählich zum Thema. An Google (gegründet 1998) und Facebook (2004) denkt aber noch niemand. Gedrucktes ist gut verkäuflich, bei den meisten Verlagen herrscht eine „Weiter so“-Stimmung.

In Freiburg im Breisgau, wo deutschlandweit am häufigsten die Sonne scheint, werden Inhaber und Management des Haufe Verlags jedoch unruhig. Sie spüren dunkle Wolken heraufziehen. Während sich so mancher Fachinformationsspezialist mit der Frage beschäftigt, ob und gegebenenfalls wann die CD-ROM die Printmedien ablösen wird, hat Haufe ein Innovationsprogramm gestartet. Ziel: Aus dem Anbieter von Loseblattwerken, Fachzeitschriften und Büchern soll alsbald ein digitales Medienunternehmen werden.

Krasser Umbau

Eine folgenreiche Entscheidung. Eine Entscheidung gegen das Abwarten und fürs Zupacken, gegen kurzfristige Gewinnmaximierung und für millionenschwere Investitionen in die Zukunft. Dass die Deckungsbeiträge der elektronischen Medien erst mal niedriger sind als bei den Printprodukten, nimmt man in Kauf. „Unsere Maßnahmen führen zu reduzierten Gewinnen, doch langfristig sichern wir unsere Existenz“, sagt der damalige Geschäftsführer Uwe Renald Müller und skizziert die Perspektiven: Die Zahl der Stammkunden könne dank Digitalisierung in den nächsten Jahren auf vier bis fünf Millionen wachsen.

Ein solch krasser Umbau, darüber sind sich die Haufes im Klaren, wird nicht reibungs- und schmerzlos gelingen. „Ein Unternehmen, das 45 Jahre lang Erfolg hatte mit einem bestimmten Medium und einer

bestimmten Vertriebsform, kann man nicht durch Befehl in ein multimediales Unternehmen umwandeln“, so Müller 2001 in einem Interview. Er sollte recht behalten.

Gut eineinhalb Dekaden später hat die Haufe Group eine Verwandlung hinter sich, die sie im Ergebnis so angestrebt hatte, freilich ohne zu wissen, wie der Weg dorthin tatsächlich verlaufen würde. Innerhalb von 20 Jahren haben sich die Umsatzeinrichtungen komplett gedreht. Vor dem Aufbruch in die Digitalisierung erwirtschaftete Haufe 95 Prozent seiner Erlöse mit gedruckten Medien; heute dominieren Onlineangebote für Personalmanager, Buchhaltung-Apps für Selbstständige und Internetportale für Steuerfachkräfte das Geschäft. Print dient als ergänzendes Angebot, macht noch etwa 5 Prozent des Umsatzes aus.

Haufe, Haufe Akademie und Lexware – das sind heute die Marken der Haufe Group, die sich zu einem bundesweit führenden Anbieter für digitale Arbeitsplatzlösungen und Dienstleistungen sowie in der Aus- und Weiterbildung entwickelt hat. Weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 1.880 Mitarbeiter, davon rund 1.000 am Hauptsitz in Freiburg. Der Umsatz im Geschäftsjahr 2016 beträgt 304,5 Millionen Euro, sechs Mal so viel wie 1990.

Das enorme Wachstum wäre ohne den bewusst herbeigeführten Strategiewechsel vom traditionellen Fachverlag zum digitalen Medienunternehmen nicht möglich gewesen, betont CEO Markus Reithwiesner: „Wir standen vor der Frage, uns neu zu erfinden oder unterzugehen.“ Die Antwort ist eindeutig ausgefallen, ein Ende der Verwandlung gleichwohl nicht abzusehen. „Die digitale Revolution geht ja erst richtig los“, so Reithwiesner.

IN KÜRZE



305 MIO.

Euro setzte die Haufe Group im Jahr 2016 um. Fünf Jahre zuvor waren es 215 Mio. Euro.

1.880

Mitarbeiter beschäftigt die Haufe Group Ende 2016. Fünf Jahre zuvor waren es 1.200.

95 %

des Umsatzes stammen inzwischen aus dem Digitalgeschäft. 1995 waren es nur 3 Prozent.

5,5 MIO.

Nutzer und Lizenznehmer zählt die Haufe Group heute als Kunden.

4,7 MIO.

Menschen besuchen monatlich die Online-Sites der Haufe Group.

ABWARTEN KÖNNEN WIR UNS NICHT ERLAUBEN“

Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group, sagt im Interview, wie er eine Kultur des ständigen Wandels fördert, welche schmerzhaften Erfahrungen dazu nötig sind und warum er Millionen für interne Kommunikation ausgab.

Das „Manager Magazin“ hat Haufe „Die Kannibalen aus Freiburg“ genannt. Finden Sie sich damit treffend beschrieben?

Markus Reithwiesner: Wir sind jederzeit bereit, uns selbst zu kannibalisieren, bevor es andere tun. In diesem Sinne trifft das vollkommen zu.

Haben Sie wirklich Spaß am Zerstören?

Es geht nicht um das Zerstören, sondern um eine fundamentale Disruption unserer Wirtschaft, die besonders die Verlage trifft. Diese zerstört alte Modelle und bringt neue, vom Kunden bevorzugte Modelle hervor. Als Unternehmen müssen wir uns die Frage stellen, ob wir am Ende zu den sicheren Verlierern zählen wollen oder die Chancen nutzen, um ein Gewinner zu werden. Der Prozess ist anstrengend, manchmal auch schmerzhaft, aber wir haben keine andere Wahl.

Andere Verlage gehen dabei aber weniger radikal vor als Haufe.

Für uns war das der richtige Ansatz, wie sich gezeigt hat. Aber natürlich gehörte auch Mut dazu, sich so kompromisslos von alten Gewissheiten zu verabschieden und komplett neue Wege zu gehen. Das hat schließlich unser Geschäftsmodell und unsere Kundenbeziehungen, unsere Organisation und Firmenkultur, unsere Art zu denken und zu handeln enorm verändert.

Haben die Gesellschafter, die vier Kinder des Verlagsgründers Rudolf Haufe, immer mitgezogen oder war das schwierig?

Ein solcher Wandel mit allem, was daran hängt, kann nur funktionieren, wenn sich Eigentümer und Management darüber einig sind. Dabei war für die Gesellschafter die Frage entscheidend, wie es gelingen kann, die Haufe Group als Familienunternehmen auf lange Sicht zu erhalten. Schon Mitte der 1990er-Jahre wurde hier begonnen, ins Digitale zu investieren, als das noch kaum ein Fachverlag in größerem Stil tat.

Hatte die Haufe Group wirtschaftliche Probleme?

Nein, gar nicht, die Geschäfte liefen gut und waren profitabel. Aber damals zeichnete sich schon ab, dass Fachzeitschriften, Loseblattsammlungen und Arbeitshilfen, die uns über Jahrzehnte gut ernährt hatten, kein Zukunftsmodell sind. In der Geschäftsführung kamen wir nach gründlicher strategischer Analyse zu der Erkenntnis, dass es nur zwei Möglichkeiten gibt: das Unternehmen fundamental zu verändern oder unser bestehendes Geschäft

bis zu seinem sicheren Ende über eine längere Zeit profitabel auszuschöpfen.

Aber Verkaufen war ja keine Alternative.

Und deshalb mussten wir das Unternehmen neu erfinden.

Hatten Sie einen Plan?

Es lag nahe, das klassische Verlagsgeschäft in die neue Welt zu überführen, indem wir unsere bislang analogen zu digitalen Produkten machen oder sie damit ergänzen. Aber uns wurde schnell klar: Das reicht nicht. Denn die digitale Welt tickt anders.

Was haben Sie konkret unternommen?

Zum Beispiel direkte Kundenbefragungen. Dabei haben wir den „Net Promoter Score“ eingesetzt. Bei dieser Methode sagen Kunden, ob sie ein Produkt weiterempfehlen würden oder nicht, und begründen das. Das Ergebnis: Kein Produkt wurde so gut beurteilt, dass wir wirklich damit zufrieden sein konnten.

Mangelte es an Qualität?

Das Problem war ein anderes: Unsere Kunden wollten Wissen nicht mehr bevorraten. Also zum Beispiel kein Buch mehr lesen, das sie über Arbeitszeugnisse informiert, sondern gleich eine praktisch anwendbare Lösung bekommen, die im Idealfall zu einem gerichtsfesten Zeugnis führt. Der Bedarf hatte sich grundlegend gewandelt.

Welchen Schluss haben Sie daraus gezogen?

Dass wir uns davon verabschieden müssen, zuerst in Produkten zu denken, und stattdessen ganz konsequent den Blick des Kunden einnehmen. Wie können wir ihm helfen? Wie lässt sich sein Problem lösen? Diese Fragen mussten in den Fokus rücken.

Das mag die richtige Diagnose gewesen sein. Aber Haufe war ja als Fachverlag darauf spezialisiert, Fachinformation zu vermitteln und nicht Arbeitswerkzeuge wie Software und Datenbanken bereitzustellen. War das nicht ein sehr großer Sprung?

Natürlich, da ging es nicht um einen neuen Schwerpunkt oder Anpassungsmaßnahmen. Wir waren an einem Punkt angelangt, an dem wir unser Selbstverständnis neu definiert haben.

Haufe hörte auf, ein Verlag zu sein?

Das kann man so sagen. Wir haben uns vom klassischen Fachverlag verabschiedet – und verstehen



ZUR PERSON

Markus Reithwiesner

ist seit 2005 Holding-Geschäftsführer der Haufe Gruppe, zuständig für Strategie, Business Development und Technologie. Bereits 1998 war Reithwiesner (54) nach Freiburg gekommen und hatte die Geschäftsführung der Haufe-Tochter Lexware übernommen. Nach dem BWL-Studium in Nürnberg arbeitete er beim PC-Distributor Computer 2000 und wechselte dann in die deutsche Niederlassung des US-Softwareherstellers Intuit („Quicken“, „Quick Books“), wo er zuletzt als Direktor Produktmarketing die Entwicklung des Europageschäfts verantwortete. Intuit Deutschland wurde 1998 von Lexware übernommen.

uns heute als digitales Medienunternehmen, das Dienstleister für seine Kunden ist, ihnen die Arbeit erleichtert und einen messbaren Mehrwert bringt.

Ein solcher Identitätswechsel lässt sich nicht einfach verordnen und von heute auf morgen verwirklichen. Wie haben Sie das geschafft?

Nachdem die Entscheidung feststand, war klar: Wir werden nun alles in Frage stellen, was wir bislang kannten und taten. Das Unternehmen wird sich neu erfinden. Ein ganz wesentlicher Treiber war Lexware, das Softwarehaus, das Haufe 1993 übernommen hatte. Dort saßen die Spezialisten für kaufmännische Software, Datenbanken, Verwaltungsprogramme – also solche Produkte und Lösungen, auf denen künftig unser Geschäft aufbauen sollte. Lexware brachte nicht nur spezielle Kompetenz in die Haufe Group, da trafen auch unterschiedliche Welten und Kulturen aufeinander.

Und die haben gleich harmonisiert?

Die mussten sich erst mal aneinander gewöhnen, was auch eine Herausforderung für Management und Organisation war, aber letztlich wirkte das sehr befruchtend. Innerhalb von nur fünf Jahren entwickelte sich die anfangs kleine IT-Sparte zum neuen Kerngeschäft.

Mal kurz zusammengefasst: Haufe will kein Verlag mehr sein, entwickelt neue Produkte, tickt nun komplett digital, übernimmt Firmen und will kräftig wachsen. Haben Sie da im Unternehmen nicht Anpassungsschmerzen oder gar einen Kulturschock ausgelöst – zumal ja das bisherige Geschäft gut lief?

Stimmt schon: Anfangs haben viele nicht verstanden, warum wir ein offensichtlich erfolgreiches Geschäftsmodell derart umkrempeln. Damit einher ging, dass sich die Anforderungen an die Mit-

arbeiter veränderten und sie sich darauf einstellen mussten, dass sich ihre Aufgaben und Jobs auch mal innerhalb weniger Monate deutlich verändern können. Da haben wir ihnen schon einiges zugemutet.

Es wurden auch Unternehmensteile dichtgemacht und Arbeitsplätze gestrichen.

Ja, das gehört zu den weniger angenehmen Entscheidungen eines solchen Wandels, ist aber unvermeidlich. 2010 haben wir unser Callcenter geschlossen, bereits 1994 die Druckerei. Durch die Umstrukturierung haben rund 100 Mitarbeiter ihren Job verloren, zugleich haben wir in anderen Bereichen enorm aufgebaut, heute arbeiten allein 300 Programmierer bei uns. Unterm Strich haben wir personell deutlich zugelegt, beschäftigen heute 1.880 Mitarbeiter, vor fünf Jahren waren es erst 1.200. Und wir wachsen weiter: Nach heutiger Planung wird Haufe 2020/21 rund 2.300 Beschäftigte zählen – das wäre nahezu eine Verdopplung in weniger als zehn Jahren.

Noch mal einen Schritt zurück. Sie haben kürzlich über eine schwierige Phase gesprochen. Zitat: „Unsere Transformation hätte daran scheitern können, dass wir die Einbindung der Mitarbeiter zwischenzeitlich versäumt haben.“ Was war passiert?

Im Zuge der Transformation haben wir das Unternehmen umstrukturiert, von einer Linien- in eine Projektorganisation. Statt gelernter Hierarchien mit einem Chef und einer festen Abteilung, der man zugeordnet war, wurden nun mehr Flexibilität verlangt und die Fähigkeit, sich schnell auf neue Entwicklungen einzustellen. Diese Agilität ist bei uns zu einem Führungsprinzip geworden.

Damit sind nicht alle zurechtgekommen?

Für Führungskräfte war das eine enorme Umstellung. Manche freudeten sich schnell damit an, weil es ihrem Naturell entsprach oder weil sie Lust hatten, sich selbst mit dem Unternehmen zu verändern. Manche konnten sich weniger dafür begeistern und sind gegangen. Das war so zu erwarten und haben wir gut aufgefangen. In einem anderen Punkt irrten wir uns aber gehörig: Wir dachten, dass die Mehrzahl unserer Mitarbeiter den Change-Prozess verstanden hat und ihn mitgeht. Dem war nicht so.

Wie haben Sie das festgestellt?

Durch eine Umfrage, die wir vor fünf Jahren gemacht haben. Wir wollten wissen, wie es um die Zustimmung zur Strategie steht und wie zufrieden



„Wir dachten, dass die Mehrzahl unserer Mitarbeiter den Change-Prozess verstanden hat und ihn mitgeht. Dem war nicht so.“

Markus Reithwiesner,
CEO Haufe Group

unsere Mitarbeiter sind. Die Bewertungen waren unerfreulich. Wir hatten es offenkundig nicht genügend geschafft, unseren Leuten die Notwendigkeit und die Vorteile des Wandels deutlich zu machen.

Was haben Sie unternommen, um die Situation zu verbessern und die Beschäftigten für all das Neue zu gewinnen?

Uns war klar, dass wir unsere Mitarbeiter ausführlich informieren, aktiv einbeziehen und von der Notwendigkeit der Transformation überzeugen müssen. Dafür haben wir unter anderem zwei Jahre lang Millionenbeträge in interne Kommunikationsmaßnahmen investiert. Mitarbeiter, die sich für den Wandel begeistern konnten, wurden zu so genannten „Change Agents“ ernannt und sollten ihren Kollegen näherbringen, warum das alles notwendig und erfolgversprechend ist. Es gab regelmäßige Zusammenkünfte, bei denen Mitarbeiter ihre Ideen und Ansichten einbringen konnten; wir haben professionelle Mediatoren engagiert, Open-Campus-Veranstaltungen gemacht. Das hat sich ausgezahlt. Motivation und Engagement sind gestiegen, auch die Kundenzufriedenheit.

Seit 1990, als Haufe umgerechnet rund 50 Millionen erlöste, hat sich der Umsatz bis heute versechsfacht. Ist das Unternehmen profitabel gewachsen?

Seit der Jahrtausendwende, als wir mit der Transformation so richtig loslegten und den Weg vom Verlag zum digitalen Medienunternehmen einschlugen, haben wir jedes Jahr operativ schwarze Zahlen geschrieben, ein beachtlicher Teil des Gewinns wurde regelmäßig in den Um- und Ausbau der Geschäfte investiert.

Rührt das Wachstum überwiegend von Zukäufen?

Etwa die Hälfte ist organisch getrieben. Wir profitieren vom digitalen Change also auch ökonomisch stark. Und die deutlich zunehmende Nachfrage nach Onlineangeboten macht den Anteil des schrumpfenden Printgeschäfts mehr als wett.

Wo wird die Haufe Group in fünf Jahren stehen?

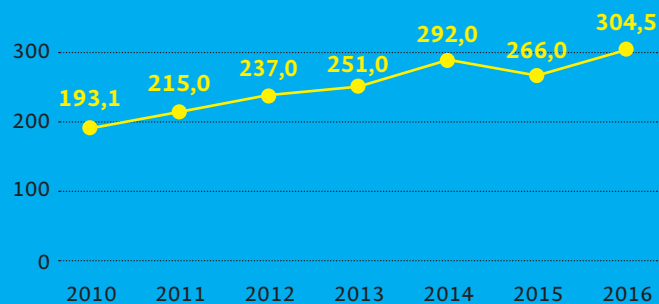
Wir planen bis dahin einen Umsatz von rund 500 Millionen Euro ...

... das sind fast zwei Drittel mehr als heute! Ist Größe für Sie so wichtig?

Kräftig zu wachsen, das ist ein Muss, um in der digitalen Welt zu bestehen. Das digitale Geschäft ist ein Skalengeschäft. Größe schafft Spielraum für Inves-

SPRUNG NACH OBEN

Umsatzentwicklung der Haufe Group seit 2010



Quelle: Haufe

titionen. Im Digitalmarkt müssen wir für die Entwicklung neuer Produkte mehr Geld ausgeben, als das früher im klassischen Verlagsgeschäft der Fall war. Auch Spezialisten, die wir in hoher Zahl einstellen, sind teurer als Redakteure.

Hat es die Haufe Group als Unternehmen mit Verlagsvergangenheit auf dem Arbeitsmarkt schwerer, Talente zu rekrutieren?

Unsere Wettbewerber waren früher Buch- und Zeitschriftenverlage, heute sind es Software- und Internetunternehmen – vom etablierten Anbieter bis zum coolen Start-up. Entsprechend kämpfen wir mit solchen Unternehmen auch um Führungs-, Fach- und Nachwuchskräfte. Seit zwei, drei Jahren habe ich den Eindruck, dass wir als Arbeitgeber attraktiver wahrgenommen werden und sich mehr interessante Kandidaten bei uns bewerben. Das hat sicher auch damit zu tun, dass sich die Haufe Group einen Ruf als erfolgreiches Technologieunternehmen erarbeitet hat.

Dann wäre die Transformation also geschafft?

Ach, die digitale Revolution hat gerade erst begonnen. Jeden Tag erfindet sich irgendwo ein neuer Wettbewerber, das Tempo der Veränderung ist wirklich unglaublich hoch. Sich mal zurücklehnen und abwarten, das können wir uns nicht erlauben. Im Gespräch mit unseren Gesellschaftern sagen wir immer: „Um das Risiko der langfristigen Existenz unseres Unternehmens minimieren zu können, müssen wir heute extrem hohe Wagnisse eingehen.“ Das gilt auch weiterhin.

ANDERS DRAUF SEIN

Wie Haufe seine Organisation, die Abläufe und die Haltung seiner Mitarbeiter verändert hat.

Erlaubte das traditionelle Abogeschäft früher verlässliche Umsatzprognosen, „ist es heute viel schwerer vorhersehbar, wann ein Markt kippt oder sich eine neue Technologie auf breiter Front durchsetzt“, sagt Birte Hackenjos. Seit 20 Jahren arbeitet sie bei Haufe, begann als Redakteurin und gehört inzwischen der Holding-Geschäftsführung an. Die Verwandlung der Firma hat sie voll miterlebt – und als Chief Organisation Officer (COO), zuständig für die Prozesse und Strukturen im Unternehmen, wesentlich mitgestaltet.

Wer sich wie Haufe dem radikalen Wandel verschreibt, muss sich auf „situative Unplanbarkeit“, permanente Unsicherheit, schnelle Veränderung einstellen. „Da konnten wir nicht einfach mit den alten Führungsprinzipien weitermachen“, betont die Juristin. Sondern? Ein fertiges, sofort umsetzbares Schema gab es nicht, jedoch eine feste Überzeugung: Die Organisation muss so flexibel sein, dass sie den jeweils aktuellen Bedürfnissen des Marktes, der Kunden und der Mitarbeiter gerecht wird. Klingt etwas theoretisch, bedeutet aber praktisch vor allem: weniger Hierarchie, mehr Vielfalt, ein beweglicheres Unternehmen. Wie das bei Haufe geht, zeigen die folgenden Beispiele.

Kultur: Sich auf Neues einlassen

„Wir sollten alle den Mut aufbringen“, fordert CEO Reithwiesner auf, „das zu vergessen, was wir bisher gelernt haben.“ Dazu müssen sich alle zentralen Pfeiler eines Unternehmens – Struktur, Kultur, Führung, Mensch – weiterentwickeln.

Redakteure zum Beispiel denken sich nicht nur Geschichten für ihr Magazin aus, sondern überlegen nun zusammen mit Zielgruppenmanager, Produktentwickler, Marketing- und Sales-Kollegen, wie sie Haufe-Kunden den besten Nutzen bieten und nachfragestarke Angebote machen können. Dass aus der anfangs kleinen IT-Sparte von Lexware in wenigen Jahren das Kerngeschäft wurde, untermauerte das neue Selbstverständnis – und erforderte neue, andere Kompetenzen, sowohl fachlich (IT, Technologie) als auch in Organisation und Management.

Sich auf Neues einlassen setzt voraus, dass man sich von althergebrachten Denkmustern löst. „Manche fühlen sich durch die damit verbundene Eigenverantwortung aber auch überfordert“, sagt Joachim Rotzinger, Geschäftsführer von Haufe-Lexware. Er ist bereits seit 2001 bei Haufe, zuständig für das Mittelstands- und Großkunden- sowie das Beratergeschäft der Gruppe, ebenso für das Buch- und E-Book-Geschäft von Haufe Publishing.

Etliche Akquisitionen hat Rotzinger geführt und begleitet, daher weiß er: „Den Stil, der ein Unternehmen prägt, und die Befindlichkeit seiner Mitarbeiter muss man ernst nehmen.“ Dass unter dem Dach der Haufe-Group-Holding zum Teil Unternehmen mit komplett unterschiedlichen Kulturen gedeihen – das könnte Chaos erzeugen. Doch Unterschiede zuzulassen, statt sie zu eliminieren, ist gewollt. „Wir brauchen Diversität, das gilt für die Unternehmenskultur, für die Menschen, die hier arbeiten, für die Managementtechniken, für Strukturen und Prozesse“, betont Birte Hackenjos.

Bestes Beispiel sind die Schweizer Software-schmiede Umantis, ein Spezialist für Talent-Management-Lösungen, den Haufe 2012 übernahm, und Schäffer-Poeschel, ein klassischer Fachbuchverlag für Wirtschaft, Steuern, Recht, Haufe-Tochter seit 2014. Hier eine im Jahr 2000 gegründete Firma, ein Kind der digitalen Welt. Dort ein Traditionsverlag, mit hoher Reputation im Markt, der mit Printmedien groß geworden ist und immer noch davon lebt.

Bei Schäffer-Poeschel wäre unvorstellbar, dass Führungskräfte von ihren Mitarbeitern bestimmt werden – Haufe-Umantis tut das und hat Erfolg damit. „Wir haben uns davon auch inspirieren lassen, wollen es aber nicht eins zu eins auf den Mutter-

konzern übertragen“, erklärt Joachim Rotzinger. Ein Unternehmen muss mehrere Identitäten aushalten und unterstützen, so seine Erkenntnis: „Einen festgelegten, einheitlichen Führungsstil kann es nicht mehr geben.“

Führung: Demokratisch gewählte Manager



Bei Haufe-Umantis ist Demokratie gelebtes Führungsprinzip. Die 135 Mitarbeiter wählen ihre Geschäftsleitung und Führungskräfte selbst. Auch über die Beteiligung der Haufe Group am Unternehmen wurde seinerzeit unter der Belegschaft abgestimmt. Die Mitarbeiter werden so zu Mitentscheidern, die sowohl die Strategie mitentwickeln, Mitarbeiter in Team-Entscheidungen einstellen, aber auch unangenehme Beschlüsse wie Kündigungen oder krisenbedingte Kürzungen fällen und mittragen. Als bei Umantis vor etwa zehn Jahren einmal Aufträge wegbrachen, wurden deshalb nicht Mitarbeiter gekündigt, sondern Gehälter gekürzt. Die Mehrheit sprach sich dafür aus, dass die Manager 20 Prozent und der Rest 10 Prozent weniger bekommen.



Haufe-Mitarbeiter: „Manche fühlen sich durch die Eigenverantwortung auch überfordert“, sagt Joachim Rotzinger, Geschäftsführer von Haufe-Lexware.

Ein Beispiel dafür, dass die Belegschaft ihrer Verantwortung gerecht wird, findet Marc Stoffel, seit 2013 gewählter CEO von Haufe-Umantis. Er ist überzeugt, dass Mitarbeiter oft schneller erkennen, was ein Unternehmen braucht, als das Top-Management. „Und sie wissen am besten, wer eine gute Führungskraft ist.“ Vor den Wahlen stellen sich die Kandidaten wie in einer Werberrunde vor, präsentieren sich und ihre Vorstellungen, antworten auf Fragen der Kollegen. Der „Wahlkampf“ kostet Zeit, aber sie ist gut investiert. Die Angestellten beschäftigen sich intensiv mit der Organisation, ihrem Team, den Arbeitsbedingungen. „Unserem Zusammenhalt hat das gutgetan“, berichtet Produktmanagerin Juliane Bürkle. Sie habe die Firma noch nie so emotional erlebt – und machte selbst eine ganz neue Erfahrung, als sie 2014 bei der Abstimmung ihrer Mitbewerberin unterlag. „Traurig und ernüchtert“ war sie zunächst, konnte aber mit den Begründungen auf den Stimmzetteln gut leben.

Das geht nicht immer so glatt. Eine Führungskraft wurde abgewählt und musste unter anderem lesen, dass sie „total überfordert“ sei und sich nicht ums Team kümmern. So was müssen Mitarbeiter bei Haufe-Umantis auch aushalten können. „Das ist nicht einfach“, gibt Stoffel zu. Der CEO erhielt bei seiner ersten Wahl über hundert Kommentare auf den Stimmzetteln. Etliche Kollegen votierten für ihn, obwohl sie ihn wenig kannten. Ein Signal für den zuvor in Marketing und Vertrieb stark verwurzelten Wirtschaftsinformatiker, dass er sich stärker bei den Softwareentwicklern zeigen sollte.



Haufe-Sitz in Freiburg: Das Unternehmen arbeitet nach den Methoden und Prinzipien des „agilen Arbeitens“ (siehe Kasten rechts). Das „Personalmagazin“ führte tägliche Meetings im Stehen ein. Dauer: maximal 15 Minuten.

Bei seiner zweiten Wahl bekam Stoffel 80 Prozent der Stimmen, zuvor waren es 95 gewesen. Kritisiert wurde zum Beispiel, dass er viele Projekte starte, aber nicht genug dranbliebe. Je selbstverständlicher es empfunden wird, dass jemand – mit mehr oder weniger Stimmen – gewählt oder abgewählt wird, desto näher kommt das Unternehmen dem Ziel, „Führung zu entglozifizieren“. Prinzipiell sollen Führung und Expertentum gleichgestellt sein. Über den Gehaltszettel funktioniert das teilweise schon: Ein erfolgreicher Vertriebler oder Entwickler kann mehr verdienen als sein Vorgesetzter.

Die gelebte Mitbestimmung hat auch die Art verändert, wie Personal rekrutiert wird. Mitarbeiter definieren den Bedarf, suchen nach geeigneten Kandidaten und entscheiden dann, wen sie einstellen. Ein Großteil der Neuen kommt inzwischen über Empfehlungen von Kollegen ins Unternehmen.

Methoden: Agil arbeiten, offen kommunizieren

Haufe wollte ein Unternehmen mit Mitarbeitern werden, die experimentierfreudig sind, schnell lernen, flexibel und eigenverantwortlich arbeiten. Ein Prozess, der sich nicht einfach verordnen lässt. Er muss in Gang gesetzt werden. Der Schlüssel dazu ist für Haufe „Agilität“, abgeleitet vom „Agilen Manifest“, das aus der Softwareentwicklung stammt und auf vier Leitsätzen und zwölf Prinzipien beruht (siehe Kasten rechts). Agil sein bedeutet, rasch auf Veränderungen zu reagieren. Agil arbeiten setzt voraus, dass sich Mitarbeiter darauf einlassen und den dadurch geschaffenen Freiraum nutzen.

Als bei Haufe agile Methoden eingeführt wurden, waren Skepsis und Widerstand in den zahlreichen Workshops, die dafür unabdingbar sind, durchaus zu spüren. Es gab viele „Wissensinseln“ und „Elfenbeintürme“, die zudem jahrelang gute Ergebnisse geliefert hatten. „Nun mussten langgediente Mitarbeiter ihren jüngeren Kollegen erklären, mit welchen Mitteln und auf welchem Wege sie das geschafft hatten. Es wurden sogar kritische Nachfragen gestellt, ob man etwas hätte anders machen können – fast schon ein Sakrileg“, berichtet Ralf Tauscher. Er ist „Agile Evangelist“ bei Haufe, eine Art interner Coach, Workshop-Leiter und Treiber agiler Prozesse.

Verändern, transformieren, eine neue Identität finden und annehmen – das ist eine sensible Sache. Persönliche Arbeitsmethoden werden durch die gemeinsame Aussprache zum ersten Mal gegenüber

den Kollegen transparent gemacht. Für viele sei das ungewohnt und befremdlich. Tauschers Tipp: „Wenn Konflikte auftauchen, müssen sie im gesamten Team besprochen werden. Es geht nicht darum, jemanden bloßzustellen, sondern künftig gemeinsam noch bessere Ergebnisse zu erzielen.“

Inhalte: Redaktionen effizienter führen

Weniger Mitarbeiter, aber nicht weniger Arbeit – vor dieser Situation standen Reiner Straub und seine Mannschaft. Für den Bereichsleiter des Editorial Departments bei der Haufe Group und Herausgeber des „Personalmagazins“ lag es nahe, Abläufe zu verschlanken. Doch selbst ein externer Kaizen-Berater konnte nicht helfen, man wurde nicht fündig und stellte bald fest: Das japanische Managementkonzept orientiert sich zu sehr an industriellen Prozessen, es versteht zu wenig vom kreativen Charakter einer Redaktion.

Überzeugend klang hingegen das agile Modell, das Ralf Tauscher bei einer Redaktionssitzung vorstellte. „Wir haben Punkt für Punkt die zwölf Prinzipien des Agilen Manifests auf unsere tägliche Praxis übertragen und sofort festgestellt: Diese passen zu 90 Prozent in das Arbeitsverständnis der Redaktion“, sagt Straub. Es folgten einige Workshops, bei denen sein Team agile Methoden kennenlernte. Sie unterstützen das Naturell des redaktionellen Arbeitens.

Durchgesetzt haben sich in der Praxis zum Beispiel die täglichen Stand-up-Meetings. Sie dauern maximal eine Viertelstunde, jedes Teammitglied berichtet über seine Projekte, stellt Fragen und wirkt an Entscheidungen mit. So werden zeitraubende Abstimmungsschleifen vermieden. Und jeder weiß Bescheid. „Wir bringen uns gegenseitig auf den aktuellen Stand und können auch kurzfristig Aufgaben verteilen“, sagt Straub. Diese Transparenz zwingt zu Selbstdisziplin, da jedes andere Teammitglied mitbekommt, wer mit seinen Aufgaben zu spät dran ist oder gar die Deadline reißt. Vom täglichen Stand-up profitieren auch Kollegen, die unterwegs sind oder im Homeoffice arbeiten, denn jeder kann sich von extern zuschalten.

Agile Methoden helfen in der Redaktion, sind aber kein Selbstläufer. So gab es einen neuen Mitarbeiter, mit dessen Leistung das übrige Team nicht zufrieden war. Es stellte sich heraus, dass er sich schwer damit tat, den Erwartungen aller Kollegen gerecht zu werden, wie es das Modell vorsieht, und sich lieber an einem Vorgesetzten orientiert hät-

INFO

Agiles Arbeiten



Agiles Arbeiten gründet auf vier Leitsätzen und zwölf Prinzipien, die im sogenannten „Agilen Manifest“ beschrieben sind.

Vier Leitsätze

Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.

Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation.

Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber ist wichtiger als Vertragsverhandlung.

Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

12 Prinzipien

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen! Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne!
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen! Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Quelle: doktor-scrum.de/agiles-manifest/

te. „Wir haben daraus gelernt, unsere Vorstellungen gegenüber neuen Mitarbeitern noch klarer zu kommunizieren“, so Straub.

Was er ebenfalls festgestellt hat: Man muss aufpassen, nicht in alte Verhaltensmuster zurückzufallen. Bestes Beispiel dafür sei Trello, ein webbasiertes Tool zur Organisation und Planung. Damit es allen nutzt, muss es auch von jedem Mitarbeiter kontinuierlich gepflegt werden. Was nach anfänglicher Begeisterung nachließ. Nun gibt es alle sechs Wochen eine Feedback-Runde, „in der wir selbstkritisch in den Spiegel schauen und uns vornehmen, was wir in der nächsten Periode besser machen können“, so Straub.

Entwicklung: Wie Erfahrungen zu Produkten werden

Haufe hat vorgemacht, wie sich ein Unternehmen erfolgreich wandeln kann. Dabei ist es selbst zum Experten für Transformation und mitarbeiterzentrierte Führung geworden. Woraus die Idee entstand, dieses Wissen und diese Kompetenz in ein kommerzielles Angebot für andere Unternehmen zu übersetzen. „Bei vielen ist der Irrglaube verbreitet, eine gute Software könne alle Probleme lösen. Doch ein schlechter Prozess wird nicht allein dadurch besser, dass er digitalisiert wird“, sagt Uwe Habicher, Head Brand Management Haufe.



„Wir definieren uns nicht über Medien, Formate oder die Zugehörigkeit zu einer Branche, sondern einzig und allein durch den Anspruch, unsere Kunden bei ihren täglichen Herausforderungen zu unterstützen. Ganz gleich, was das heute heißt und morgen heißen wird.“

HAUFE-DNA

Er gehört dem Innovationsteam an, das mit Unterstützung von zeitweise bis zu 50 Projekt-Kollegen seit August 2015 „Rhythmix“ entwickelt hat.

Der Name deutet an, um was es geht: Rhythmix will Unternehmen helfen, mit einem Mix aus Software, Weiterbildung und Beratung einen gemeinsamen Rhythmus für die Transformation zu finden. Ein integrierter Ansatz, in dem sich die Kernkompetenzen der Haufe Gruppe spiegeln. Es werden sowohl etablierte Software-Lösungen und Trainings (Haufe Akademie) eingesetzt als auch neue Methoden wie der Einstiegsworkshop, bei dem die Teilnehmer mit Hilfe von Lego-Steinen ein Zukunftsbild entwerfen.

Seit knapp zehn Monaten ist Rhythmix auf dem Markt, zu den Pilotkunden gehören unter anderem Deutsche Bahn, Swisscom und Zumtobel. Die Resonanz sei enorm, heißt es bei Haufe. Spannend ist das Vergütungsmodell „Success as a Service“, bei dem das zu zahlende Honorar an die tatsächlich erreichten und zuvor vereinbarten Ziele des Kunden gekoppelt wird. Haufe geht also ein Stück ins Risiko – und schafft zugleich ein Alleinstellungsmerkmal.

Dabei geriet der Start holprig. Das Kernteam aus sieben Kreativen brannte für das Projekt, aber es lief erst mal einiges schief: Die Teammitglieder saßen an verschiedenen Standorten, sie kannten sich untereinander kaum und hatten keinen verbindlichen Modus der Zusammenarbeit. Dann verließen im ersten halben Jahr auch noch zwei zentrale Personen das Projekt. „Aber menschlich haben wir im Team extrem gut zusammengepasst“, betont Habicher und bewertet das vertrauensvolle Umfeld als wichtigen Erfolgsfaktor.

Bei aller Flexibilität erwies sich zudem ein fest vereinbarter Rahmen der Zusammenarbeit als wirkungsvoll: Einmal pro Woche tauschte man sich aus und glich die Arbeitsstände ab. Drei Tage im Monat blockte sich das Team für intensive Kreativzeit. Geplant wurde höchstens drei Monate im Voraus, wobei der Plan jederzeit revidiert werden durfte.

Die größten Fortschritte machte Rhythmix durch Kundenprojekte und Pitches. „Obwohl wir uns lange dagegen gewehrt haben. Denn das war schon wie eine OP am offenen Herzen“, so Habicher. Das Vorgehen, einzelne Module von Rhythmix sofort einem Feldversuch zu unterwerfen, sieht er als große Chance, aber auch als enormes Risiko: „Diese Herangehensweise gab dem Projekt eine Richtung und eine Vision. Es gab feste Termine, die eingehalten werden mussten. Das hat uns extrem befeuert. Denn wenn wir versagt hätten, hätten wir beim Kunden versagt – so kam eine enorme Ernsthaftigkeit in das Projekt.“

Produkte: Kundennähe praktizieren

Die Produkte der Haufe Group decken ein breites Themenfeld ab: Personalwesen und Recht, Steuern und Finanzen, Rechnungswesen und Controlling, Business, Compliance und Arbeitsschutz, Immobilienwirtschaft und Öffentlicher Dienst. Was die Office- und die meisten Haufe-Angebote eint: Es sind Softwarelösungen, die den Anwendern die tägliche Arbeit erleichtern sollen. Inhaltlich reicht der Bogen von Branchennachrichten über Wissensdatenbanken und Kommentare bis zu direkt anwendbaren Praxishilfen, zum Beispiel Checklisten und Mustertexte.

Ein Beispiel: Für Freiberufler und Kleinunternehmer hat der Markenbereich Lexware die Buchhaltungssoftware Lexoffice entwickelt. Eine Cloudlösung, die von der Rechnungstellung über Kontoführung bis zur Steuererklärung (durch Anbindung an die Online-Lösung Smartsteuer) das relevante Finanzwesen umfasst – und sich sowohl vom PC als auch über mobile Geräte online steuern lässt. Rechnungen können beim Kunden ausgedruckt, Zahlungseingänge automatisch ins System gebucht, Steuern direkt ans Finanzamt überwiesen werden, zudem ist die Finanzlage jederzeit aktuell und abrufbar. Dazu sind nur ein paar Klicks erforderlich. Ein Komfort, den gerade Selbstständige schätzen.

Über 50.000 Kunden haben sich für diese Art der automatisierten Buchhaltung entschieden, deren Nutzung je nach Paket zwischen 6,90 bis 14,90 Euro monatlich kostet. Dass Lexoffice so gut ankommt, hat viel mit praktizierter Kundennähe zu tun. Haufe hat es sich zum Prinzip gemacht, engen Kontakt zu Anwendern zu halten und sie frühzeitig in die Produktentwicklung einzubeziehen. Von der Nachricht per Mail bis zum intensiven Dialog bei Haufe vor Ort reicht das Spektrum der genutzten Gelegenheiten. „Ein Programm in fast schon demokratischem Austausch mit seinen Nutzern zu entwickeln und kontinuierlich zu verbessern, zeigt, wie flexibel und marktorientiert wir arbeiten. In klassischen Wasserfall-Strukturen wäre das nicht möglich“, sagt Christian Steiger, Geschäftsereichsleiter Haufe-Lexware.



Haufe-Lexware-Geschäftsführer Rotzinger:

Die „besten Erfahrungen“ mit Festpreisen und Flatrates.

Verkauf: Den richtigen Preis finden

Bei der Preisfindung für onlinebasierte Geschäftsmodelle hat sich herausgestellt, dass Kunden kein Klein-Klein wollen, sondern Festpreis und Flatrate favorisieren. „Wir haben über die Jahre Verschiedenes probiert, damit jedoch die besten Erfahrungen gemacht und viele Neukunden gewonnen“, sagt Joachim Rotzinger, Geschäftsführer Haufe-Lexware. In der Regel können Interessenten eine Standardsoftware von Haufe vier Wochen lang gratis testen, dann beginnt das Jahresabo zu laufen. Im Großkundengeschäft hingegen werden sehr individuelle Lösungen realisiert, maßgeschneidert auf den jeweiligen Bedarf. „Wir streben langfristige Kundenbeziehungen mit hoher Nutzenstiftung und Wertschöpfung an, das entspricht unserem Geschäftsprinzip und sichert nachhaltige Einkünfte“, betont Rotzinger. Über die gesamte Unternehmensgruppe hinweg zählt die Haufe Group derzeit 5,5 Millionen Nutzer und Lizenznehmer. Auch produktseitig empfiehlt es sich, Wildwuchs zu vermeiden. Drei Varianten, bei Haufe gerne als „Standard“, „Premium“, „Gold“ etikettiert, haben sich bewährt. Meist wird die mittlere gewählt.

WORAUF ES ANKOMMT

Zehn Erfahrungen, die Haufe während seines Wandels gemacht hat – und was sich daraus lernen lässt.



COO Birte Hackenjos: „Wir brauchen Diversität, das gilt für die Unternehmenskultur, für die Menschen, die hier arbeiten, für die Managementtechniken, für Strukturen und Prozesse.“

1 Disruption verstehen

Sich von Gewohnheiten und Geschäften, vor allem wenn sie Umsatz und Gewinn bringen, zu trennen, erfordert einen scharfen Schnitt. „Es hat viel Mut gekostet, unser bis dato bewährtes Stammgeschäft radikal in Frage zu stellen“, sagt CEO Markus Reithwiesner. Aber es war richtig, denn die Produkte von damals (Loseblattsammlung, Bücher) sind heute nicht mehr gefragt. Ein typischer Fall von disruptiver Veränderung. „Wenn wir den Schritt nicht gewagt hätten“, so Reithwiesner, „wären wir der Digitalisierung zum Opfer gefallen.“

2 Kerngeschäft (neu) definieren

Wenn sich Märkte und Kundenbedürfnisse fundamental verändern, müssen sich auch die dort aktiven Unternehmen verändern. Wenn das bisherige Kerngeschäft durch Innovationen und neue Wettbewerber unter Druck gerät, reicht es meist nicht, Produkte und Prozesse anzupassen. Reithwiesner: „Dann muss man bereit sein, sich selbst zu kannibalisieren, bevor es andere tun.“

3 Marktbedarf erkennen

Früher stand bei Haufe das Produkt im Mittelpunkt. Zum Beispiel das Loseblattwerk „Das Personalbüro“, ein Klassiker. Und ein prima zu kalkulierendes Geschäft: Kunden kauften das Basiswerk und dazu ein Abo mit Textlieferungen, um auf dem aktuellsten Stand zu bleiben. So funktioniert das im digitalen Zeitalter nicht mehr. Entscheidend ist, was der Kunde wirklich braucht: Zum Beispiel eine Software, durch die sich Abläufe im Personalbüro schnell und direkt erledigen lassen – statt Infos für den Loseblattordner.

4 Kunden einbinden

Durch die Digitalisierung ist eine engere Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden gewachsen. „Früher haben wir ein gedrucktes Buch auf den Markt gebracht und gesagt: Bitte schön, fertig. Kunden-Feedback zu berücksichtigen, war erst im Nachhinein möglich“, berichtet Birte Hackenjos, COO und Holding-Geschäftsführerin der Haufe Group. „Jetzt haben wir uns von der Vorstellung gelöst, ein durch und durch finales Endprodukt auf den Markt zu bringen. Kunden geben viel und vor allem direktes Feedback. Dadurch haben wir ein besseres Gespür, was sie tatsächlich brauchen und wie wir zu ihrem Erfolg beitragen können.“

5 Freiheiten gewähren

Haufe hat in den vergangenen Jahren mehrere Firmen und Marken übernommen. Dabei wird Wert darauf gelegt, dass die Neulinge ihre Besonderheiten bewahren können. Ein frühes Schlüsselerlebnis: der Einstieg bei Lexware. Das kleine Softwarehaus mit damals sechs Mitarbeitern schien kulturell so gar nicht zum Verlag zu passen. Diese Sonderlinge trugen keine Krawatten, brachten dafür ihren Hund zur Arbeit mit und anders als bei Haufe gab es dort keine Einzelbüros. Bei Lexware herrschte ein unverkrampfter Umgang in Start-up-Atmosphäre – und das Unternehmen wurde immer erfolgreicher. Es gilt heute als eine Keimzelle des digitalen Aufbruchs und des strategisch-kulturellen Wandels bei Haufe. Das wäre nicht möglich gewesen, wenn sich Lexware den damaligen Gepflogenheiten des Mutterunternehmens hätte unterordnen müssen.

6 Mitarbeiter einbeziehen

Die beste Strategie wird scheitern, wenn Mitarbeiter nicht einbezogen und mitgezogen werden. Erklären und überzeugen, zuhören und rückmelden, immer wieder miteinander kommunizieren – ohne das geht es nicht. „Wir mussten lernen, wie voraussetzungsreich ein Veränderungsprozess ist“, berichtet Haufe-CEO Reithwiesner. Aber auch das ist wichtig: Nicht jeder Mitarbeiter kann oder will den Wandel mitgehen, manche Jobs werden nicht mehr gebraucht – dann ist die Trennung unvermeidlich.

7 Mentalitäten wecken

Agiles Arbeiten hat sich bei Haufe durchgesetzt und gilt als ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Management hat sich für diese Methode entschieden und Maßnahmen zu ihrer Umsetzung unterstützt. Ein wichtiges Signal, denn, so Geschäftsbereichsleiter Christian Steiger, „der Mensch ist von Veränderungen nicht immer sofort begeistert. Jeder fragt sich unbewusst, was für Konsequenzen eine Veränderung für einen selbst mit sich bringt.“ Die Belegschaft bei Haufe tickt da nicht grundsätzlich anders. Agil arbeiten – das soll nicht nur eine Methode sein, sondern zur Mentalität werden und die Haufe Group zu einem stets lernenden Unternehmen machen. „Veränderung wird dann als Normalzustand erlebt“, schildert Steiger den Idealfall, „wenn wir es als tagtägliche Aufgabe verstehen und praktizieren, nach den besten Lösungen für den Kunden zu suchen.“

8 Stärken übernehmen

Vor fünf Jahren kaufte Haufe die Softwarefirma Umantis. Die Schweizer leben demokratische Führung, wählen sogar ihre Chefs selbst. Das schafft eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen, auch eine ausgeprägte Markt- und Kundennähe ist typisch für Umantis. Haufe hingegen bietet durch seine Größe skalierbare Strukturen und Prozesse. „Da färbt gegenseitig viel ab“, sagt Geschäftsführer Joachim Rotzinger, der die Integration von Umantis in die Haufe Group gesteuert hat. Sprich: Man lernt und profitiert voneinander. So tragen die Markenpräsenz von Haufe, ihre Vertriebsstärke, hohe IT-Sicherheitsstandards und verfügbare Ressourcen der Mutter dazu bei, dass Umantis kräftig wächst. Seit dem Haufe-Einstieg ist allein die Zahl der Mitarbeiter von unter 50 auf aktuell 135 gestiegen. Und: Der Ausbau der Talent-Management-Software und die Entwicklung von „Rhythmix“ gründet wesentlich darauf, dass Kräfte und Stärken gebündelt wurden.

9 Unterschiede nutzen

Die Haufe Group hat im Transformationsprozess erfahren, dass es erfolgsfördernd ist, verschiedene Begabungen und Fähigkeiten zusammenzubringen. COO Hackenjos: „Unterschiedliche Typen, etwa der ausgeflippte Kreativkopf und der sachlich-nüchterne Analyst, haben ihre ganz eigene Art, wie sie Aufgaben angehen, und befruchten sich gegenseitig.“ Diversity spielt bei der Mitarbeiterauswahl für die Haufe Group eine zentrale Rolle – und wird in Zukunft noch wichtiger werden.

Auch was das Fachwissen angeht, sind verschiedene Niveaus durchaus nützlich. Das hat Uwe Habicher, Head of Brand Management Haufe, zum Beispiel bei der Entwicklung von „Rhythmix“ (siehe Seite 11/12) erkannt. „Man braucht einen Mix aus Menschen, die sich in ihrem Business richtig gut auskennen, und Menschen, die davon wenig Ahnung haben, aber kreativ und selbstbewusst sind, um Prozesse zu hinterfragen und neu zu gestalten. Große Innovationen können nicht allein mit alten Routiniers gemacht werden.“

10 Wandel fortsetzen

Das Tempo der Transformation bleibt hoch. Märkte, Technologien und Produkte entwickeln sich rasant weiter. „In unserer Branche sind Erfolge immer nur Etappensiege“, sagt Reithwiesner. Die Aufgabe, sich neu zu erfinden, fängt jeden Tag von Neuem an.



Ausgabe 9/2016



**Innovationlab
Greenhouse**
Wie Gruner + Jahr
neue Geschäfte findet



Ausgabe 10/2016



Preisstrategie
Wie Verlage mit
Paid Content Geld
verdienen



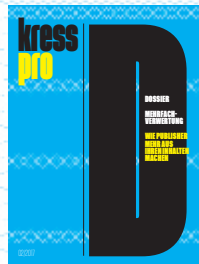
Ausgabe 1/2017



Spotify
Abos, Werbung &
Strategie: Lernen vom
Weltmarktführer



Ausgabe 2/2017



Mehrfachverwertung
Wie Publisher mehr
aus ihren Inhalten
machen



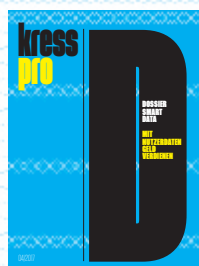
Ausgabe 3/2017



SXSW
Digitale Trends 2017



Ausgabe 4/2017



Smart Data
Mit Nutzerdaten Geld
verdienen

IMPRESSUM

kress pro
Alpenblickstr. 7
79802 Dettighofen
Tel. +49 7742 9754-019
www.kress.de
Chefredakteur
Markus Wiegand
markus.wiegand@kresspro.de
Bestellen unter:
vertrieb@oberauer.com