

# Sprung ins kalte Wasser

**MUT ZUR VERÄNDERUNG** ist eine zwingende Voraussetzung für langfristigen Erfolg. Das Beispiel der Haufe Group zeigt, worauf es bei Innovations- und Transformationsprozessen ankommt.

**M**achen, was man immer macht, ist bequem. Es fördert aber nichts Neues zutage. Und damit ist dieses Verhalten auf Dauer auch keine Option, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern. Innovative Ideen müssen her, Veränderungen im Produktportfolio und der Organisationsstruktur sind ein Muss.

Laut der Accenture-Studie „Aus Innovationen Werte schaffen“ verstehen 82 Prozent der befragten Unternehmer unter Innovation allerdings primär, bestehende Produkte und Services zu optimieren, statt neue Geschäftsfelder zu erschließen. Das mag zwar kurzfristig Umsatzwachstum bringen und die Wettbewerbsfähigkeit sichern. Aber: „In Zeiten der Digitalisierung sind jene Unternehmen erfolgreicher, die als erste am Markt sind und ihre Innovationen schnell in die Breite bringen. Nur durch eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit den Status quo zu wahren kann nicht der Anspruch sein“, sagt Sigrid Stinnes, Innovation Lead für die DACH-Region bei Accenture.

## KEINE ANGST VOR DEM UNBEKANNTEN

Doch wann ist der richtige Moment, um Veränderungsprozesse einzuleiten? „Der richtige Zeitpunkt war gestern – und wir kamen in Deutschland im Vergleich zu den USA und China ‚late to the show‘“, sagt Markus Reithwiesner, CEO der Haufe Group. „Es wird zu leicht vergessen, dass Veränderungsprozesse Zeit brauchen. Zeit, die man in der Regel nicht mehr hat,

wenn die Probleme erstmals in den Zahlen sichtbar werden.“ Die Haufe Group selbst hat einen fundamentalen Wandel eingeleitet – und zwar bevor sich ein verändertes Mediennutzungsverhalten der Kunden in Umsatzeinbußen niederschlagen konnte.

Anfang der 1990er-Jahre war das Freiburger Unternehmen noch ein mittelständischer Verlag. Die Umsatzbringer: Loseblattsammlungen, Fachzeitschriften und Bücher zu Steuer- und Personalthemen. Doch dass die Nachfrage nach diesen Produkten in nicht allzu ferner Zukunft sinken würde, war abzusehen. Abwarten, bis es so weit ist, und dann reagieren – das war allerdings keine Option. Stattdessen wagte die Haufe Group bereits 1993 den Sprung ins kalte Wasser: Mit der Übernahme von Lexware, einem Anbieter von Software für die Lohn- und Finanzbuchhaltung, begab man sich auf unbekanntes digitales Terrain.

Heute ist die Haufe Group ein innovativer Anbieter ganzheitlicher Unternehmenslösungen. Das Kerngeschäft so radikal infrage zu stellen, sich quasi selbst zu disruptieren, erforderte Mut. Dass der bewusst initiierte und bis heute konsequent weitergeführte Transformationsprozess nachhaltig Erfolg hat, zeigt ein Blick auf die Zahlen: Beschäftigte Haufe 1990 noch 330 Mitarbeiter, waren es im vergangenen Jahr 1.950. Der Umsatz stieg im gleichen Zeitraum von 50 Millionen auf 366 Millionen Euro.

## ALLE MITARBEITER AN BORD?

Wer bei solch extremen Veränderungsprozessen niemals vergessen werden darf: die Mitarbeiter. Laut der

Accenture-Studie betrachten die Befragten es als die größte Herausforderung, eine Innovationskultur zu etablieren (61 Prozent) und bei der Belegschaft Begeisterung für Innovationen zu wecken (50 Prozent). Diese Erfahrung machte auch Reithwiesner. Zwar entwickelte sich das Unternehmen mit den neuen Produkten gut. Die Mitarbeiter waren aber alles andere als zufrieden, wie Befragungen zeigten. Man hatte schlicht versäumt, sie über die Wichtigkeit und die Vorteile des Change-Prozesses aufzuklären. Die Folge: Sie fühlten sich nicht mitgenommen.

## IDEEN ERWÜNSCHT

Veränderung funktioniert aber nur mit Menschen. Daher ist es essenziell, die Mitarbeiter zu Gestaltern des Wandels zu machen. Partizipation hat bei der Haufe Group viele Gesichter. Eines der bekanntesten Beispiele ist das Tochterunternehmen Haufe-umantis: Ob neue Mitarbeiter, Führungskräfte oder die Unternehmensstrategie – die Mitarbeiter bestimmen mit.

Noch einen Schritt weiter – von der Mitbestimmung zur Selbstbestimmung – ging die Haufe Group mit einem unternehmensweit angelegten Experiment, der Netzwerkinitiative. Das Ziel: neue Formen der Zusammenarbeit verproben und Mitarbeitern Raum für eigene Ideen geben. 23 Vorschläge für Business-Ideen und interne Start-ups wurden eingereicht. „Es ist essenziell, Menschen ihre Lust an Neuem ausleben zu lassen, sie zum Experimentieren anzuregen, sie auch scheitern zu lassen. Also eine Unternehmenskultur zu leben, in der die Digitalisierung als Chance, aber zugleich als gemeinsame Lernreise begriffen und genutzt wird“, sagt Reithwiesner.

## DER UMGANG MIT FREIHEITEN

Wo sich Ordnungen verändern und Führung wegfällt, müssen Menschen auch neu befähigt werden. So gibt es etwa Coachings zur Persönlichkeitsentwicklung. Dabei lernen Mitarbeiter, wie und wo sie ihre individuellen Fähigkeiten in den neuen Strukturen gewinnbringend einsetzen können. Denn anstatt in einer hierarchiegetriebenen Linienorganisation wird bei

Haufe nun bevorzugt in temporären, interdisziplinären Teams gearbeitet. Statt auf Arbeitsaufträge zu warten, übernehmen Mitarbeiter Verantwortung und treffen selbst Entscheidungen. Doch der richtige Umgang mit dieser neu gewonnenen Freiheit will gelernt sein.

## WANDEL ALS DAUERZUSTAND

Zudem gilt: Veränderungsprozesse sind nie abgeschlossen. Jedes Unternehmen muss sich immer wieder neu erfinden, das Kerngeschäft erfolgreich führen und gleichzeitig Neugeschäft generieren. Genau das setzt die Haufe Group seit Jahren um. Und entwickelt aus ihren Erfahrungen Lösungen für den Transformationserfolg anderer Unternehmen. Neuestes Beispiel: Um Unternehmensagilität zu fördern, wurde das FLEAT-Modell entwickelt (siehe Seite 20). Das Ziel: anhaltender Wandel, indem konstant daran gearbeitet wird, aus Ideen neue, Erfolg versprechende Geschäftsmodelle zu kreieren. ■

