

IUBH Discussion Papers

Business & Management

Kann der deutsche Mittelstand „agil“?

Arne Schulke

Silke Jütte

In Kooperation mit:

ALLFOYE

all for one
STEEB



EUROPEAN INSTITUTE
FOR LEADERSHIP AND
TRANSFORMATION

IUBH Internationale Hochschule

Main Campus: Bad Honnef

Mülheimer Straße 38

53604 Bad Honnef

Telefon: +49 2224.9605.108

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: k.janson@iubh.de/u.wunder@iubh.de

Autorenkontakt/Contact to the author(s):

Prof. Dr. Arne Schulke und Prof. Dr. Silke Jütte

Mühlheimer Str. 38

53604 Bad Honnef

Telefon: +49 (0)2224 9605-427

Email: a.schulke@iubh.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 2, Issue 1 (Mai 2019)

ISSN-Nummer: **2512-2800**

Website: <https://www.iubh-university.de/forschung/publikationen/>

IUBH Internationale Hochschule

Kann der deutsche Mittelstand „agil“?



In Kooperation mit:

ALLFOYE

all for one
STEEB



EUROPEAN INSTITUTE
FOR LEADERSHIP AND
TRANSFORMATION

IUBH CAMPUS STUDIES BAD HONNEF · BONN

*in Kooperation mit Allfoye Managementberatung GmbH,
All for One Steeb AG und dem European Institute for Leadership and Transformation*

KANN DER DEUTSCHE MITTELSTAND „AGIL“?

Forschungsprojekt von
Prof. Dr. Arne Schulke und Prof. Dr. Silke Jütte

Beratende Mitarbeit:
Sina El-Rayes, Agile Coach, Postbank – eine Niederlassung
der DB Privat- und Firmenkundenbank AG

Projektteam:
Daniel Beller
Moritz Jung
Simon Kirschberger
Jakob Rametsteiner
Luca Stefano Witte

Der Dank des Projektteams für die freundliche Unterstützung des Forschungsprojekts und ihre Mitarbeit daran geht an Dr. Thomas Fischer und Dr. Simon Dischner von der Allfoye Managementberatung GmbH. Weiter möchten wir allen Führungskräften der befragten Unternehmen für ihre Teilnahme an der Befragung herzlich danken, ebenso den zahlreichen Geschäftsführern und Vorständen für wertvolles persönliches Feedback zu den Befragungsergebnissen. Zu guter Letzt danken wir wiederum unseren Lesern für ihr Interesse an dieser aktuellen Studie.



In Kooperation mit:

ALLFOYE

all for one
STEEB



EUROPEAN INSTITUTE
FOR LEADERSHIP AND
TRANSFORMATION

VORWORT



Dr. Thomas Fischer
Geschäftsführer,
Allfoye Managementberatung GmbH

„Agilität“ steht im Business-Buzzwordranking sicherlich unter den Top-5 Begriffen. Und viele unserer Kunden, wenn nicht gar die meisten, hegen den Wunsch, schneller, dynamischer und innovativer zu sein. Agilität ist aber aus unserer Sicht kein Selbstzweck, sondern eine – durchaus zentrale – Antwort auf die eigentliche Kernherausforderung und Mutter aller Fragen: Wie gelingt es, auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein?!

Der deutsche Mittelstand hat ohne Zweifel viele Stärken, um die er weltweit häufig beneidet wird. Hierzu gehören vor allem Ingenieurskunst, Qualitätsführerschaft, Innovationsfähigkeit und Zuverlässigkeit. Die Kombination von Globalisierung und Digitalisierung, verbunden mit Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung stellt allerdings ganz neue Herausforderungen an die Geschwindigkeit, in der Unternehmen den Wandel gestalten oder sich an Wandel anpassen müssen.

Agilität steht demnach für die Fähigkeit eines Unternehmens, sich den Veränderungen und dem hohen Tempo anzupassen - um eben auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein. Diese zweite Studie im Rahmen unserer Kooperationsgemeinschaft fragt, wie das Konzept der agilen Organisation durch den Mittelstand bewertet und in der Praxis eingesetzt wird.

Gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern All for One Steeb AG und European Institute for Leadership and Transformation unterstützen wir eine Serie von Forschungsprojekten zu den Herausforderungen des Mittelstandes im Kontext der Digitalisierung. Mit der IUBH konnten wir eine innovative Hochschulgruppe als weiteren Partner hinzugewinnen.

Mein Dank gilt insbesondere den betreuenden Professoren Herrn Schulke und Frau Jütte sowie deren Team für ihr fachliches und persönliches Engagement. Zu unserer Überraschung ist eine zentrale Erkenntnis aus beiden Studien, dass Digitalisierung und Agilität bei weitem nicht bei allen Mittelständlern hohe Priorität genießen. Wir hoffen, mit diesem zweiten White Paper der Reihe sowohl zum tieferen Verständnis von Agilität beizutragen, als auch die Neugierde zum Status Quo im deutschen Mittelstand zu befriedigen.

Dr. Thomas Fischer
Geschäftsführer,
Allfoye Managementberatung GmbH

EXECUTIVE SUMMARY

„Success today requires the agility and drive to constantly rethink, reinvigorate, react and reinvent“.¹ (Bill Gates)

¹ Vgl. Gates

² Vgl. Oxford Economics

In der Diskussion um die Erfolgsfaktoren von Unternehmen im Wettbewerb zu Beginn des 21. Jahrhunderts wird immer häufiger „Agilität“ genannt.² In einer globalen und digitalen Wirtschaft bezeichnet Agilität die überlebensnotwendige Fähigkeit eines Unternehmens zum Wandel. Organisationen müssen Wandel in der Umwelt unternehmerisch zum einen antizipieren und aktiv gestalten, zum anderen aber auch zur schnellen reaktiven Anpassung an externen Wandel in der Lage sein. Unser Forschungsprojekt hat die Beantwortung der Frage zum Ziel: Kann der deutsche Mittelstand „agil“? Zu diesem Zweck haben wir 271 Führungskräfte mit Gesamt- oder Teilunternehmensverantwortung in mittelständischen Unternehmen verschiedener Branchen und Größen per Online-Fragebogen befragt. Anschließend wurden die Ergebnisse qualitativ durch Expertengespräche erweitert.

Im Ergebnis dieser Studie können wir feststellen:

AGILITÄT UND STRATEGIE

- Agilität ist bei zwei Dritteln der Befragten strategisches Thema, aber bei einem Drittel gar kein Thema. Rund der Hälfte der letztgenannten ist Agilität nicht bekannt, die andere Hälfte sieht darin für sich keine überzeugenden Vorteile.
- Unternehmen, die Agilität als Ziel nicht in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigt haben, gehen zu 80% davon aus, dass dies auch in den kommenden fünf Jahren für sie kein relevantes Thema sein wird.
- Agilität wird vor allem von der dynamischen Unternehmensumwelt getrieben und gefordert, ist also eher reaktiv als proaktiv angelegt. Am wichtigsten wird von den Befragten der Innenfaktor „Kultur und Führung“ bewertet – Agilität muss also von innen heraus als Fähigkeit der Organisation ausgebildet und verinnerlicht werden.

AGILE FAKTOREN

- Ein „Knowing-Doing Gap“³ ist durchweg gegeben, aber im Durchschnitt sehen sich die Unternehmen in den von ihnen als wichtigsten bewerteten Kategorien auch am besten aufgestellt.
- Die Agilitätsfaktoren „Kultur & Führung“ werden insgesamt als deutlich relevanter wahrgenommen als „Kundenzentrierung“ und „Tools & Methoden“.
- Eine Kundeneinbindung erfolgt generell eher zögerlich, Kundenfeedback geht meist nur ans Top-Management.
- Agile Tools und Methoden werden in der Relevanz gering bewertet, möglicherweise aufgrund mangelnder Erfahrung damit.
- Größte kulturelle Gaps bestehen im Bereich agiler Weiterbildung und Fähigkeit zu Trial and Error.
- Auch bei Führung besteht das größte Gap im positiven Umgang mit Fehlern, daneben aber auch in der Verankerung von Agilität im Performance-managementsystem.

³ Als „Knowing-Doing Gap“ bezeichnen wir den durchschnittlichen Unterschied zwischen der Relevanzeinschätzung eines Indikators und der Einschätzung der derzeitigen Ausprägung (Status) durch die Befragten in der eigenen Organisation.

⁴ Vgl. Newman

⁵ Vgl. Allison

UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Wesentliche Inhomogenitäten im Antwortverhalten:

- Das Verarbeitende Gewerbe ist in allen Bereichen agiler als der Dienstleistungssektor, Schlusslicht in fast allen Indikatoren ist der Handel.
- Ebenso sind Familienunternehmen agiler im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen.
- Große Unternehmen legen einen stärkeren und systematischeren Fokus auf Agilität als kleine Unternehmen.
- Führungskräfte mit Gesamtunternehmensverantwortung bewerten den Agilitätsstatus des eigenen Unternehmens fast ausnahmslos positiver.
- Die Gruppe der „Agilitäts-Agnostiker“ (Agilität nicht in Strategie oder sogar unbekannt) unterscheidet sich im Status am stärksten bezüglich kultureller Indikatoren sowie Tools & Methoden – gerade kulturelle Indikatoren werden zum Teil als Schwäche wahrgenommen (großes Status-Relevanz-Gap).

Digitalisierung und Agilität sind untrennbar verbunden⁴, daher haben wir mit dem zweiten White Paper der Reihe dieses Thema fokussiert. Die Welt verändert sich schneller denn je, daher brauchen Unternehmen agile Prinzipien, um in ihr zu bestehen. Oder um es mit Jack Welch⁵ zu sagen: Wenn der Wandel außerhalb einer Organisation deren eigene Veränderungsgeschwindigkeit übersteigt, ist das Ende nah. Unsere Studie weist darauf hin, dass zwar ein Großteil der befragten Unternehmen Agilität bereits in der Unternehmensstrategie verankert, nicht jedoch in seiner Vielschichtigkeit umfassend verinnerlicht hat. Eine signifikante Anzahl der Unternehmen des deutschen Mittelstandes hat die Veränderungsnotwendigkeit allerdings bislang überhaupt nicht erkannt.

Basierend auf diesen Erkenntnissen ergeben sich vier Handlungsempfehlungen:

1. Theoretisches Verständnis von Agilität in der eigenen Organisation kritisch hinterfragen.
2. Ganzheitlichen Ansatz zur Steigerung der Agilität in der Organisation verfolgen (vom agilen Zielbild über Kundenzentrierung, Tools & Methoden zu agiler Kultur und Führung).
3. Agiles Denken, Tools und Methoden über Trainings, Steuerungsmechanismen und Incentives verstärkt organisatorisch verankern.
4. Agile Prinzipien vom Top Management über alle Hierarchieebenen hinweg mutig und mit Experimentierfreude vorleben!

INHALT

VORWORT	II
EXECUTIVE SUMMARY	IV
INHALT	VII
ABBILDUNGEN	VIII
TABELLEN	VIII
ABKÜRZUNGEN	VIII
1 EINFÜHRUNG	1
2 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	5
2.1 AGILITÄT UND STRATEGIE	5
2.2 AGILE FAKTOREN	8
2.2.1 KUNDENZENTRIERUNG	11
2.2.2 TOOLS & METHODEN	12
2.2.3 KULTUR UND FÜHRUNG	13
2.3 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	18
2.3.1 SEKTORALE UNTERSCHIEDE SIND STARK AUSGEPRÄGT	18
2.3.2 FAMILIENUNTERNEHMEN SIND VORNE	23
2.3.3 GRÖSSENBEZOGENE UNTERSCHIEDE VOR ALLEM BEI STRATEGIE UND TOOLS & METHODEN	25
2.3.4 GESAMTVERANTWORTLICHE BEWERTEN AGILEN STATUS POSITIVER	26
2.3.5 WAS UNTERSCHIEDET „AGILITÄTS-AGNOSTIKER“ VON ANDEREN UNTERNEHMEN?	28
3 FAZIT	31
4 LITERATURVERZEICHNIS	33
5 ANHÄNGE	35

ABBILDUNGEN

<i>Abbildung 1:</i>	Bezugsrahmen des Forschungsprojekts (eigene Darstellung)	3
<i>Abbildung 2:</i>	Unternehmen mit Agilitätsanteil in der Unternehmensstrategie	5
<i>Abbildung 3:</i>	Zukunftseinschätzung der Unternehmen ohne agilen Strategieanteil	6
<i>Abbildung 4:</i>	Angegebene Gründe für die Agilitätsbestrebungen	7
<i>Abbildung 5:</i>	Übersicht der Relevanz agiler Faktoren	8
<i>Abbildung 6:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zur Kundenzentrierung	11
<i>Abbildung 7:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zu Tools & Methoden	12
<i>Abbildung 8:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zur Kultur im Unternehmen ..	13
<i>Abbildung 9:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zur Führung	15
<i>Abbildung 10:</i>	Übersicht Status und Relevanz aller Indikatoren	17
<i>Abbildung 11:</i>	Agilität und Strategie nach Sektor	18
<i>Abbildung 12:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich Kundenzentrierung nach Sektor	19
<i>Abbildung 13:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich Tools & Methoden nach Sektor	19
<i>Abbildung 14:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich Kultur nach Sektor	20
<i>Abbildung 15:</i>	Übersicht Status und Relevanz bezüglich Führung nach Sektor	21
<i>Abbildung 16:</i>	Themen mit größter Statusdifferenz nach Sektor	22
<i>Abbildung 17:</i>	Agilität und Strategie bei Familienunternehmen	23
<i>Abbildung 18:</i>	Themen mit größter Statusdifferenz nach Eigentümerschaft	24
<i>Abbildung 19:</i>	Agilität und Strategie nach Größenklasse	25
<i>Abbildung 20:</i>	Agilität und Strategie nach Verantwortung	26
<i>Abbildung 21:</i>	Übersicht Status bezüglich Kundenzentrierung nach Verantwortungsbereich	27
<i>Abbildung 22:</i>	Übersicht Relevanz bezüglich Kundenzentrierung nach Verantwortungsbereich	27
<i>Abbildung 23:</i>	Themen mit größter Status-Differenz bei „Agilitäts-Agnostikern“	28
<i>Abbildung 24:</i>	Themen mit kleinster Relevanz-Differenz bei „Agilitäts-Agnostikern“	29

TABELLEN

<i>Tabelle 1:</i>	Branchenverteilung	34
<i>Tabelle 2:</i>	Mitarbeiterverteilung	34
<i>Tabelle 3:</i>	Umsatzverteilung	34

ABKÜRZUNGEN

DACH	Deutschland, Österreich und die Schweiz
DL	Dienstleistungsgewerbe
FU	Familienunternehmen
GU	Gesamtunternehmen
IT	Informations- (und Kommunikations-) Technologie
NACE 2.0	EU Systematik der Wirtschaftszweige Rev. 2
Nicht-VG	Dienstleistungs- und Handelsunternehmen (NACE 2.0)
VG	Verarbeitendes Gewerbe
vs.	Versus

1 EINFÜHRUNG

Agilität ist eine **überlebensnotwendige Eigenschaft** von Organisationen, die sich in dynamischen Märkten bewegen. Der Agilitätsbegriff umfasst dabei zwei kritische Aspekte: Proaktive **Innovationsfähigkeit** und die Fähigkeit zu **Reaktion bzw. Anpassung** an veränderte externe Rahmenbedingungen. Für agile Organisationen ist Veränderung die neue Normalität – sie reagieren angemessen auf veränderte Anforderungen im Marktumfeld, können diese auch **antizipieren** und frühzeitig die erforderlichen organisatorischen Voraussetzungen für den Wandel schaffen. Die Fähigkeit zur Innovation ist das proaktive **Gegenverständnis** zur Reaktionsfähigkeit – bei ihr steht die Gestaltung des Wettbewerbs im Vordergrund, nicht die Anpassung an extern geschaffene Fakten. Proaktivität hat im Verständnis von Agilität einen vorrangigen Stellenwert vor reaktiver Anpassung. Beide Fähigkeiten ergänzen sich aber als gegenseitig notwendig für die Überlebensfähigkeit der Gesamtorganisation.

⁶ Vgl. Nagel

Das **Konzept** der agilen Organisation wurde 1991 im Rahmen eines Forschungsprojekts von einer Gruppe von Wissenschaftlern des Iacocca Institute of Lehigh University ins Leben gerufen. Das Projekt hatte zum Ziel, die Wettbewerbsposition amerikanischer Unternehmen des produzierenden Gewerbes in einem dynamischen Marktumfeld zu stärken und diese in eine dauerhaft verbesserte Wettbewerbssituation zu bringen. Unter Rückgriff auf bestehende Managementkonzepte aus dem Produktionsbereich (z.B. Just-in-Time Produktion, Kanban oder Lean Management) formulierten sie **agile Prinzipien** für die Organisations- und Prozessgestaltung, die sie unter dem Begriff „**Agile Manufacturing**“ subsumierten. Agile Manufacturing ist folglich als multidimensionaler Begriff zu verstehen, der neben strategischen, strukturellen, prozessualen und IT-technischen Aspekten vor allem auch das Thema Führung und Unternehmenskultur umfasst. Diese Prinzipien wurden in der wissenschaftlichen Diskussion und der betriebswirtschaftlichen Praxis aufgenommen und auf andere Branchen ausgeweitet.⁶

Zusätzlich hat das Thema Agilität in den 90er Jahren im Kontext der Softwareentwicklung an Bedeutung gewonnen. Die Erkenntnis, dass traditionelle Methoden der Softwareentwicklung (z.B. das sogenannte Wasserfallmodell) in einem durch Veränderung geprägten Marktumfeld an ihre Grenzen stoßen, hat zur Einführung und vermehrten Anwendung **agiler Softwareentwicklungsmethoden** geführt. Anstelle von langen Planungs- und Entwicklungszyklen sollen beispielsweise durch iteratives Vorgehen und kontinuierliches Kundenfeedback Produkte mit schneller Marktreife entwickelt werden, die dann nach und nach funktional erweitert werden. In diesem Kontext spielen nicht zuletzt veränderte Kunden-

anforderungen hinsichtlich passgenauer, aber auch schneller Lösungen eine tragende Rolle. Technologieunternehmen wie Amazon, Apple oder Google setzen neue Maßstäbe in Bezug auf das Thema Kundenzentrierung und treiben dadurch die Erwartungshaltung an (neue) Produkte und Services digital affiner Kundengruppen über alle Branchen hinweg in die Höhe.

⁷ Vgl. Qumer

⁸ Vgl. Gunasekaran; Conforto; Sharifi; Chandra Misra

Auf diesen agilen Prinzipien fußen heute eine Reihe populärer Entwicklungsmethoden für Softwareprojekte wie Extreme Programming (XP), Scrum, Feature Driven Development (FDD) oder Crystal, die inhaltlich stark im 2001 von der Agile Alliance formulierten „**Agile Manifesto**“ verankert sind.⁷

Auch wenn sich das Thema „Agilität“ in beiden Anwendungszusammenhängen zunächst unabhängig voneinander entwickelt hat, findet in der letzten Zeit eine Annäherung der beiden Betrachtungsebenen statt. Die Anwendung agiler Methoden in der Software-Entwicklung ist dabei oftmals der Auslöser für die Notwendigkeit einer organisationsweiten „Agilisierung“. Im Zuge der Digitalisierung setzen viele Organisationen auf kürzere Entwicklungszyklen und eine stärkere Einbindung des Kunden zum Beispiel in den Produktentwicklungsprozess. Agile Methoden und die zugrundeliegenden Prinzipien lassen sich so nicht nur in der Softwareentwicklung isoliert anwenden, sondern sie können vielmehr als **Keimzelle** zur Konstruktion eines ganzheitlichen organisatorischen Rahmens dienen: **die agile Organisation**.

Welches sind nun die wesentlichen Eckpfeiler agiler Organisationen? Die noch vergleichsweise junge Literatur zum Thema bietet **kein einheitliches Theoriegebäude**. Es lassen sich jedoch, basierend auf der wissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Diskussion zu den Themen Agile Manufacturing und Agile Organisation, einige übergeordnete, branchenunabhängige Dimensionen ableiten. In diesem Kontext sind unter anderem die Arbeiten von Gunasekaran; Conforto et al.; Sharifi et al.; Chandra Misra et al. zu nennen, die für die Erarbeitung eines eigenen **Bezugrahmens** für diese Studie herangezogen wurden.⁸ Basierend auf den in der Literatur beschriebenen Agilitätstreibern und kritischen Erfolgsfaktoren wurden entlang der Dimensionen „Strategie“, „Geschäftsmodell und Kunde“, „Struktur und Prozesse“ und „Kultur und Führung“ **vier wesentliche Erfolgsfaktoren** agiler Organisationen definiert:

- **Vorhandensein eines agilen Zielbildes in der Unternehmensstrategie:**

Die Fähigkeit eines Unternehmens, auf externen Wandel schnell und entschlossen zu reagieren, und darüber hinaus das eigene Wettbewerbsumfeld aktiv zu gestalten, ist Teil des organisatorischen Grundverständnisses. Das Bekenntnis zur Agilität, der Wille zur ständigen Veränderung des eigenen Unternehmens, das permanente Hinterfragen aller Dinge im eigenen Unternehmen ist expliziter Bestandteil der Unternehmensstrategie. Aus diesem Grunde haben wir Vorhandensein und Relevanz eines agilen Zielbildes als ersten Punkt unserer Umfrage erhoben. In der Folge wurde dann detailliert zu Status und Relevanz der folgenden drei Erfolgsfaktoren befragt.

- **Kundenzentrierung:** Der Kunde steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Schaffens, er ist Ausgangs- und Angelpunkt aller Bereiche des Unternehmens. Der Kunde wird als Partner in Produktentwicklung, Vertriebsstrategie, Customer Service etc. eingebunden und sein Feedback regelmäßig und standardisiert erfasst. Die Kundenzufriedenheit wird in agilen Organisationen auf verschiedenen Wegen quantitativ und qualitativ erfasst und analysiert, sie ist zudem Teil der wichtigsten Metriken im Unternehmen.

⁹ Dies berücksichtigen wir in der Studie durch die Frage nach der Einbindung ins Performancemanagementsystem im Bereich Kultur und Führung.



Abbildung 1: Bezugsrahmen des Forschungsprojekts (eigene Darstellung)

- **Tools & Methoden:** Agile Methoden werden auch über den IT-Bereich hinaus im Unternehmen eingesetzt, zum Beispiel allgemein im Bereich Projektmanagement. So kennt beispielsweise die Programmiertechnik „Scrum“ die Rolle des Scrum Masters, dem eine spezifisch veränderte Projektmanagerrolle zugrunde liegt, die sich auch für nicht softwarespezifische Projekte einsetzen lässt. Agile Organisationen überlassen diese Tools und Methoden nicht dem Zufall, sondern binden sie systematisch in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter ein. Häufig sind sie auch mit finanziellen und nichtfinanziellen Anreizen und Karrierepfaden verbunden, analog der farblich abgestuften Belt-Hierarchie in Six-Sigma-Unternehmen.⁹
- **Agile Kultur & Führung:** Nicht zuletzt muss Agilität in den Bereichen Unternehmenskultur und Führung seine feste Verankerung finden. Agilität wird von der Unternehmensführung gefordert, gefördert und durch vorbildhafte Führung positiv vorgelebt. Agile Organisationen feiern Veränderungen und suchen aktiv nach den Chancen, die sich aus den Herausforderungen externen Wandels im Wettbewerbsumfeld ergeben. Dabei verstehen sich Führungskräfte explizit nicht als Befehlsgeber oder als Anleiter, sondern

vielmehr als Coach und Wegbereiter für die eigenen Mitarbeiter. Dieses bescheidene Selbstverständnis von Führungskräften wird auch häufig unter den englischen Begriff „Stewardship“ gefasst.¹⁰

¹⁰ So z.B. bei Chapman / Sisodia in ihrem Buch „Everybody Matters“.

Vor diesem Hintergrund wurde für das zweite White Paper der Reihe das aktuelle Forschungsprojekt ins Leben gerufen, um Verbreitung, Relevanz und Status der Agilität zu erheben. Unsere Studie erhebt zunächst, welchen Stellenwert das Thema Agilität auf der strategischen Ebene des deutschen Mittelstands zur Jahresmitte 2018 hat. Weiter wollten wir erfahren, wie einerseits die Relevanz, andererseits der aktuelle Status entlang der oben genannten Dimensionen agiler Organisationen von diesen Managern gesehen wird. Hierzu wurde zunächst per Online-Fragebogen eine Stichprobe von **271 Führungskräften deutscher mittelständischer Unternehmen erhoben** und ausgewertet. Die Fragen zu Relevanz und Status wurden dabei strukturgleich, aber streng getrennt in der Befragung gestellt, um eine möglichst voneinander unabhängige Bewertung durch die Befragten sicherzustellen. Die vorläufigen Ergebnisse wurden anschließend in Workshops mit Gruppen von **Führungskräften** diskutiert und kritisch hinterfragt. Die teilweise überraschenden Erkenntnisse zu Relevanz und Status von Agilität im deutschen Mittelstand sind in den folgenden Kapiteln zu finden. **Kann der deutsche Mittelstand „agil“?**

2 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel fassen wir die Ergebnisse der verschiedenen Befragungsteile Strategie und Agile Faktoren jeweils kurz zusammen und werten diese zunächst für die Grundgesamtheit aus. In Kapitel 2.1 fokussieren wir zunächst den Faktor Strategie. Kapitel 2.2 untersucht die weiteren drei Faktoren von Agilität insbesondere im Hinblick auf Unterschiede in der wahrgenommenen Relevanz durch die Befragten und der Einschätzung hinsichtlich des Status Quo im eigenen Unternehmen.¹¹ Kapitel 2.3 fokussiert anschließend wesentliche Bewertungsunterschiede nach verschiedenen Strukturvariablen.

¹¹ Details zur Vorgehensweise siehe die einleitenden Erläuterungen zu Kapitel 2.2.

2.1 AGILITÄT UND STRATEGIE

Befragt, ob ihr Unternehmen die Strategie verfolgt, eine agile Organisation zu sein, antworteten **68,3%** mit „Ja“. In dieser Gruppe sind 11,1% der Befragten enthalten, die sogar angaben, dass Agilität ein dominanter **Bestandteil der Unternehmensstrategie** sei. Dagegen halten **16,2% Agilität für nicht relevant** und denken gleichzeitig auch zum überwiegenden Teil nicht, dass sich dies in den nächsten 5 Jahren ändern wird (s. Abbildung 3). In jedem achten Unternehmen ist das Konzept der Agilität gänzlich **unbekannt**.

Verfolgt Ihr Unternehmen die Strategie, eine agile Organisation zu werden?

- Ja, Agilität ist dominanter Bestandteil der Unternehmensstrategie. (11,1%)
- Ja, Agilität ist ein Bestandteil der Unternehmensstrategie. (57,2%)
- Nein, derzeit sehen wir darin für uns keine überzeugenden Vorteile. (16,2%)
- Nein, das Konzept der Agilität ist uns nicht bekannt. (15,5%)

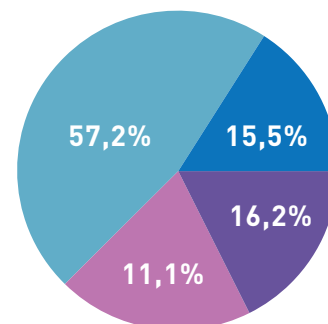


Abbildung 2: Unternehmen mit Agilitätsanteil in der Unternehmensstrategie

Für knapp ein Drittel der befragten Unternehmen ist Agilität also immer noch **kein Thema**. Eine mögliche Ursache dafür könnte die immanente Agilität sein, welche mittelständischen Unternehmen eine schnellere Reaktionsfähigkeit ermöglicht als beispielsweise großen Konzernunternehmen. Gegebenenfalls wird daher die Notwendigkeit, sich dem Thema Agilität dediziert zu widmen – ob berechtigt oder unberechtigt – schlichtweg nicht gesehen. Diese Hypothese wird

zumindest indikativ durch die später diskutierten **größenbezogenen Unterschiede** auch innerhalb dieser Studie gestützt (s. Kapitel 2.3). Eine gegenläufige Interpretation kann sein, dass diese Unternehmen die Potenziale von Agilität zum Teil **nicht kennen** oder aber bewusst **ignorieren**. In den Expertengesprächen wurde mehrfach die Vermutung geäußert, dass das Konzept der Agilität von einigen Führungskräften lediglich als ein mediengetriebener Hype wahrgenommen werden könnte. Die Befragten schlossen darüber hinaus nicht aus, dass dies auch auf Generationenunterschiede zurückzuführen sein könnte, was wir aufgrund unserer Datenbasis leider beides nicht überprüfen können.

¹² Vgl. Oxford Economics

¹³ Vgl. Anderson

Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass das Konzept der Agilität für Ihr Unternehmen im Laufe der kommenden 5 Jahre relevant wird?

- Ganz sicher (0%)
- Wahrscheinlich (9,1%)
- Eher wahrscheinlich (31,8%)
- Eher unwahrscheinlich (36,4%)
- Unwahrscheinlich (13,6%)
- Sicher nicht (9,1%)

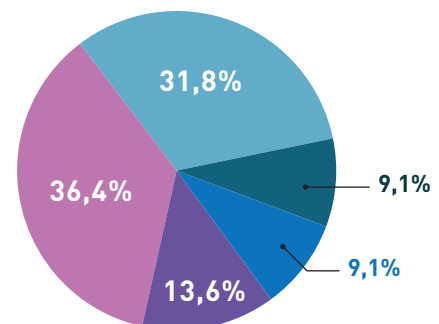


Abbildung 3: Zukunftseinschätzung der Unternehmen ohne agilen Strategieanteil

Die genannten Zahlen können im Kontext einer früheren Studie betrachtet werden, auch wenn die dort erhobenen Daten nicht unmittelbar vergleichbar sind: In der ersten Studie dieser Reihe stimmten 57,1% der Befragten zu oder stark zu, dass **Wandel** intern als Grundanforderung an ihr Unternehmen angesehen werde. Weiter erhob die 2016 veröffentlichte Studie von Oxford Economics und American Express, dass 67% der im globalen Kontext befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen sich in Bezug auf Agilität heute bereits gut aufgestellt sehen – knapp mehr als ein Drittel planen in den kommenden 3 Jahren ihre Agilität weiter auszubauen. Sie erhoffen sich damit nicht zuletzt, ihre Wettbewerbsposition gegenüber größeren Unternehmen weiter ausbauen zu können mit dem Ziel, kundenorientierte Produkte schneller auf den Markt zu bringen.¹²

Eine 2017 veröffentlichte Studie bei Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten in der DACH-Region zeigt eine ähnliche Tendenz.¹³ Veränderungsfähigkeit ist bei 60% der Unternehmen ein wesentliches Element der Strategie. Diese und weitere Studien belegen immer wieder eine hohe Relevanz des Themas bei einer Mehrheit der jeweils befragten Unternehmen, gleichzeitig aber auch einen bedeutenden Anteil einer Gruppe, die wir weiter als „**Agilitäts-Agnostiker**“ bezeichnen möchten. Eine unternehmensweite Aufstellung zur aktiven Gestaltung von Wandel ist bei ihnen nicht gegeben und wird auch nicht als dringlich angesehen.

Die folgende Abbildung 4 beleuchtet, welche erläuternden Informationen die Unternehmen auf unsere Frage zu den Gründen gegeben haben, weshalb sie die Agilität ihres Unternehmens fördern wollen.

Die Optimierung interner Prozesse wird als häufigster Grund für die Förderung von Agilität im Unternehmen genannt, danach steigender Wettbewerbsdruck, gestiegene Kundenanforderungen, Chancen durch die Verfügbarkeit neuer Technologien und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Die geringe Differenzierung der Antworten lässt darauf schließen, dass es nicht **den einen Agilitäts-auslösenden Faktor gibt**, sondern dass vielmehr ein Zusammenspiel verschiedener Aspekte die Notwendigkeit für eine agile Organisation begünstigt.

Die Gründe für die Förderung von Agilität sind also vielfältig. Dennoch sind sie primär auf veränderte externe Rahmenbedingungen zurückzuführen. Während der Veränderungsdruck innerhalb des Unternehmens (z.B. durch Führungs-, Mitarbeiter- oder Betriebsratsinitiativen) kaum als Ursache wahrgenommen wird, könnte die Optimierung interner Prozesse als angemessene Reaktion auf die Veränderungen im Marktumfeld verstanden werden. Diese resultiert so gesehen vor allem aus den beiden nächstgenannten Faktoren Wettbewerbsdruck (Kostenseite) und Kundenanforderungen (Leistungsseite).

Nennen Sie die Gründe, weshalb Sie die Agilität Ihres Unternehmens fördern wollen.

Mehrfachnennung möglich

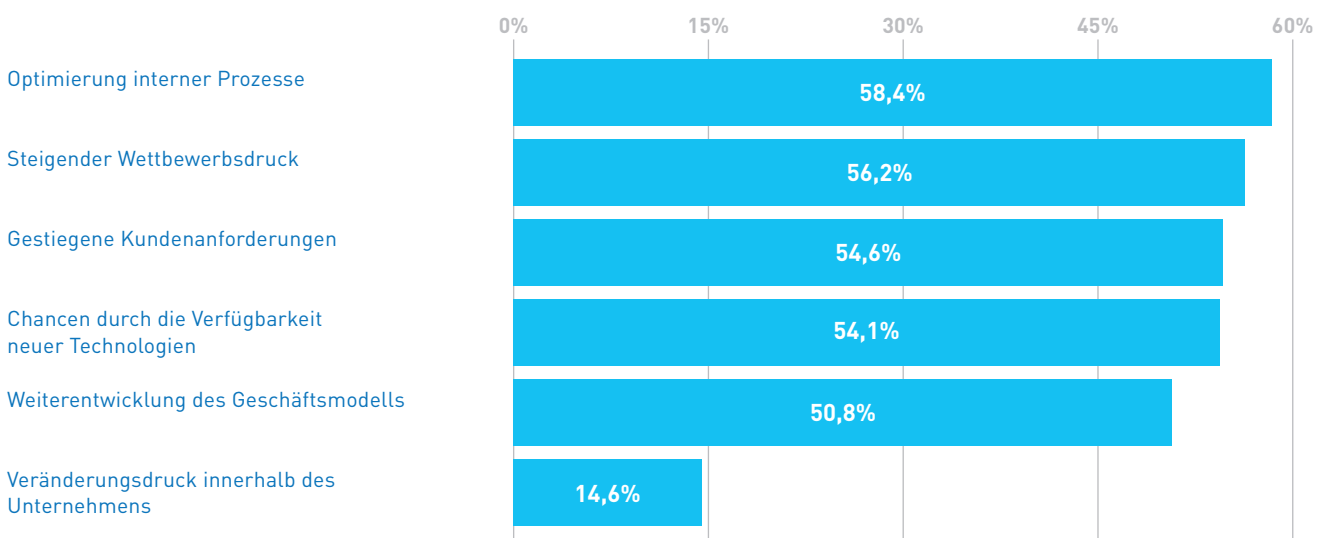


Abbildung 4: Angegebene Gründe für die Agilitätsbestrebungen

2.2 AGILE FAKTOREN

Darüber hinaus haben wir die Befragten gebeten, ihr eigenes Unternehmen bezüglich verschiedener Faktoren einzuschätzen. Die Befragten wurden detailliert zu **Status und Relevanz der folgenden drei Agilitätsfaktoren** befragt: „Kundenzentrierung“, „Tools & Methoden“ sowie „Kultur & Führung“ (s. hierzu die einleitenden Ausführungen und der Bezugsrahmen der Studie in Kapitel 1). Hierzu wurde ein Set von Fragen zu **verschiedenen Einzelindikatoren** innerhalb jeder Dimension gestellt. Als **Status** bezeichnen wir die Einschätzung der Befragten bezüglich des **Realisierungsgrads** jedes Indikators im eigenen Unternehmen (sechsstufige Skala von „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll und ganz zu“). Bezüglich der **Relevanz** stellten wir später im Fragebogen die gleichen Indikatoren zur Bewertung und baten um die Einschätzung der **Bedeutung** jedes Indikators für die Gestaltung einer agilen Organisation (sechsstufige Skala von „vollkommen unwichtig“ bis „extrem wichtig“). In unserer Auswertung haben wir auf die beiden jeweils höchsten Ausprägungen in den Antworten fokussiert und betrachten diese genauer. Die Differenz zwischen der durchschnittlichen Relevanz- und Statusbewertung bezeichnen wir als **„Knowing-Doing Gap“**¹⁴, also als den Unterschied zwischen **dem angestrebten Soll und dem heutigen Ist**.

¹⁴ Wir verwenden den Begriff in Anlehnung an das gleichnamige Buch von Pfeffer und Sutton, vgl. Pfeffer.

Status/Relevanz der agilen Faktoren

(% Antworten „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“)

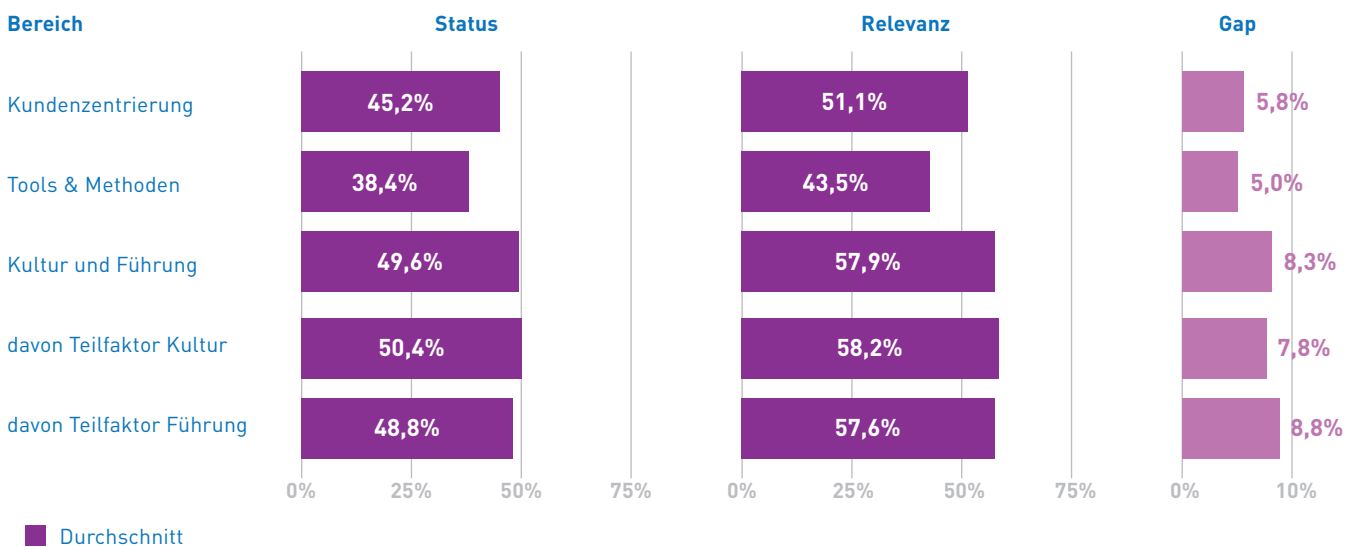


Abbildung 5: Übersicht der Relevanz agiler Faktoren

Die durchschnittliche Bewertung der **Relevanz der Faktoren insgesamt liegt bei 52,6%** (%-Antworten „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“). Das Themenfeld mit der durchschnittlich höchsten wahrgenommenen Relevanz ist die **agile Unternehmenskultur und -führung** mit 57,9%. Eine getrennte Betrachtung der dahinter liegenden Indikatoren zeigt die agile Kultur mit einem minimal höheren Wert als die agile Führung (58,2% vs. 57,6%). Die Zustimmungsraten zum Themenfeld Unternehmenskultur haben gleichzeitig die höchste Bandbreite (von 42,8% für „Kultur des Trial & Error“ bis 67,5% für „Eigenverantwortung jedes Mitarbeiters“). Die Relevanzeinschätzung bezüglich Kundenzentrierung liegt mit 51,1% in der Mitte.

In der Analyse der Daten fiel uns auf, dass das sogenannte **„Knowing-Doing-Gap“** wie erwartet existiert – die Befragten sehen sich im Status in ausnahmslos **allen** Fällen weniger gut aufgestellt, als sie die Relevanz eines Faktors bewerten. Was allerdings besonders auffiel: **In allen Indikatoren** bewerten sich die Unternehmen **besonders hoch** bezüglich der Umsetzung exakt derjenigen Aspekte, in denen sie auch die **höchste Relevanz** sehen. Eine Analyse aller Korrelationen der Status- und Relevanzbewertungen zeigt durchgehend hoch signifikante Koeffizienten von 50-70% – es besteht also ein starker Zusammenhang zwischen den Status- und Relevanzeinschätzungen der Antwortenden. Dies lässt zwei gegensätzliche Hypothesen zu:

1. Die Antwortenden bewerten die Relevanz der einzelnen agilen Faktoren und richten hiervon ausgehend ihr unternehmerisches Handeln **konsequent** danach aus.
2. Die Antwortenden haben einen **systematischen „Bias“** und sehen Bereiche als systematisch weniger relevant an, je schlechter sie das eigene Unternehmen in diesen aufgestellt sehen.

Die Daten **lassen eine Überprüfung der Hypothesen leider nicht zu** – die Statistik ist in Bezug auf die zugrundeliegenden Kausalitäten blind. Liegt also beispielsweise die relativ geringe Nutzung agiler Tools & Methoden letztlich daran, dass sie als wenig relevant eingeschätzt werden oder resultiert sie vielmehr aus deren geringem Bekanntheitsgrad?¹⁵

Aus dem Feld der **Behavioral Economics** heraus können wir zumindest Zweifel an der ersten Hypothese formulieren. Deren grundlegendste Erkenntnis ist zunächst, dass der Mensch (damit auch Geschäftsführer und Manager) **systematisch und vorhersagbar irrational** ist.¹⁶ Durch viele Studien in diesem Bereich ist bestens belegt, dass insbesondere Manager systematisch zu den beiden Fehleinschätzungen **„Overoptimism“**¹⁷ und **„Overconfidence“**¹⁸ neigen. An dieser Stelle wollen wir daher den interessierten Leser lediglich zur Introspektion auffordern und anregen, sich die kritische Frage zu stellen: **Tun wir eigentlich in Bezug auf Agilität alles, was wichtig ist oder nur das, was wir heute als wichtig kennen und anerkennen?**

¹⁵ Einen Hinweis darauf, dass dies so sein könnte, liefert auch die bereits genannte Studie (vgl. Anderson).

¹⁶ Eine wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig sehr kurzweilige Einführung bietet hier Dan Ariely mit seinem Werk „Predictably Irrational“, in der deutschen Übersetzung „Denken hilft zwar, nützt aber nichts“.

¹⁷ Overoptimism: Überoptimismus Tendenz zur Überschätzung der Wahrscheinlichkeit des Eintretens positiver Ereignisse bei gleichzeitiger Unterschätzung der Eintretenswahrscheinlichkeit negativer Ereignisse.

¹⁸ Overconfidence: Zu Deutsch „übersteigertes Selbstvertrauen“, ist eine systematische Überschätzung der eigenen Fähigkeiten, aber auch der Fähigkeiten des eigenen organisatorischen Verantwortungsbereichs bzw. der Gesamtorganisation.

Darüber hinaus ist das Phänomen des „**Confirmation Bias**“ wohl dokumentiert, welches Menschen wiederum systematisch zur Missachtung von Informationen bringt, die mit ihrem derzeitigen Wissensstand und Weltbild nicht kohärent sind. Daher ist auch die folgende selbstkritische Frage nicht unberechtigt: **Sehen wir das, was wir bislang in Bezug auf Agilität tun, deshalb als besonders relevant an, weil wir es bereits tun?**

Nach diesen einleitenden Gedanken wollen wir in den folgenden Teilen die Einschätzungen zu den drei agilen Faktoren genauer beleuchten.

2.2.1 KUNDENZENTRIERUNG

Kundenzentrierung: Status vs. Relevanz

Wir binden Kunden und Lieferanten in unseren Strategieprozess ein.

Wir binden Kunden und Lieferanten in die Produkt-/Dienstleistungsentwicklung ein.

Kunden- und Lieferantenfeedback wird bei uns systematisch und regelmäßig an das Top Management weitergeleitet.

Kunden- und Lieferantenfeedback wird bei uns systematisch und regelmäßig an ausgewählte Bereiche (z.B. Customer Service) weitergeleitet.

Kunden- und Lieferantenfeedback wird bei uns systematisch und regelmäßig an alle Mitarbeiter weitergeleitet.

■ Status
■ Relevanz

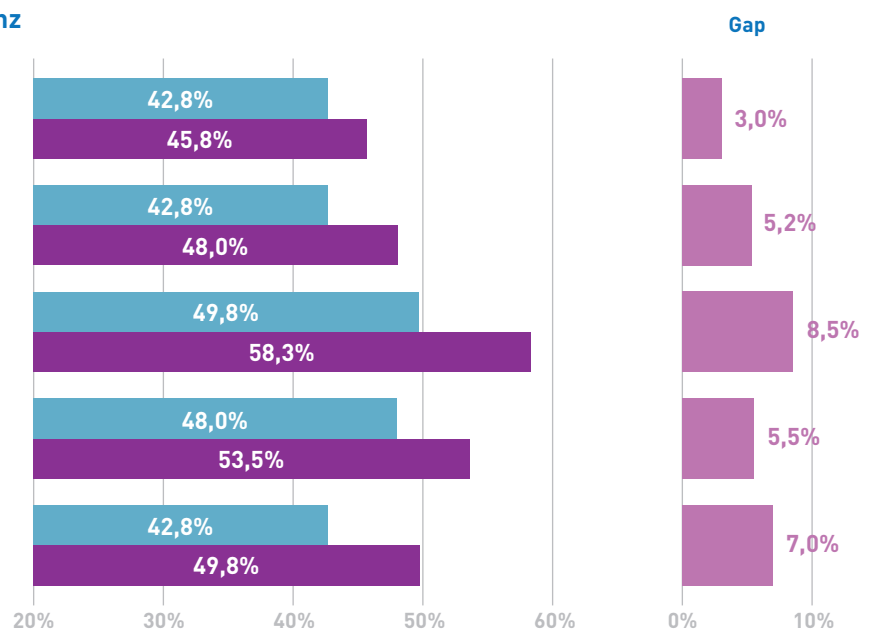


Abbildung 6: Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zur Kundenzentrierung

Aspekte der Kundenzentrierung werden von durchschnittlich 51,1% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig angesehen. Damit liegt die Kundenzentrierung in der Relevanzbewertung zwischen den beiden anderen Dimensionen Tools & Methoden sowie Kultur und Führung. Spitzenwert innerhalb der einzelnen dort abgefragten Indikatoren stellt dabei die regelmäßige und systematische Weitergabe von Kundenfeedback an das eigene Top Management dar. 58,3% der befragten Unternehmen bewerten die systematische und regelmäßige Weiterleitung von **Kunden- und Lieferantenfeedback an das Top Management** als wichtig oder extrem wichtig, gefolgt von der Weiterleitung an andere Bereiche (53,5%) und der Weitergabe an Mitarbeiter (49,8%). Dieses Ergebnis deckt sich mit vorherigen Studien, wonach vor allem die Geschäftsführung und 2. Führungsebene an der Strategieentwicklung bzw. der Implementierung und Kontrolle beteiligt sind. In diesem Kontext kann das Feedback von Kunden und Lieferanten als wesentlicher Inputfaktor für die (Weiter-)Entwicklung der Strategie verstanden werden. Gleichzeitig **widerspricht** es klar dem betont hierarchiearmen Strukturansatz agiler Organisationen, der eine starke Differenzierung im Informationszugang über Hierarchieebenen hinweg verbietet und eine offene, vernetzte und strukturflexible Organisation fordert. In diesem Kontext lässt sich auch aufhorchen, dass der **Kundeneinbindung** in die Strategieprozesse insgesamt die geringste Relevanz aller Indikatoren zugemessen wird. Interessanterweise lässt sich feststellen, dass der **Feedbackloop** ins Management und an die Mitarbeiter den aktuell **größten Handlungsbedarf** aufweist (Gap zwischen aktuellem Status und Relevanzeinschätzung). Eine mögliche Ursache könnte sein, dass die Unternehmen in der eigenen Einschätzung nach wie vor „zu viel im eigenen Saft kochen“ und nur unzureichend Marktfeedback für die Weiterentwicklung und kontinuierliche Verbesserung ihres Geschäftsmodells einfließen lassen.

2.2.2 TOOLS & METHODEN

Kundenzentrierung: Status vs. Relevanz

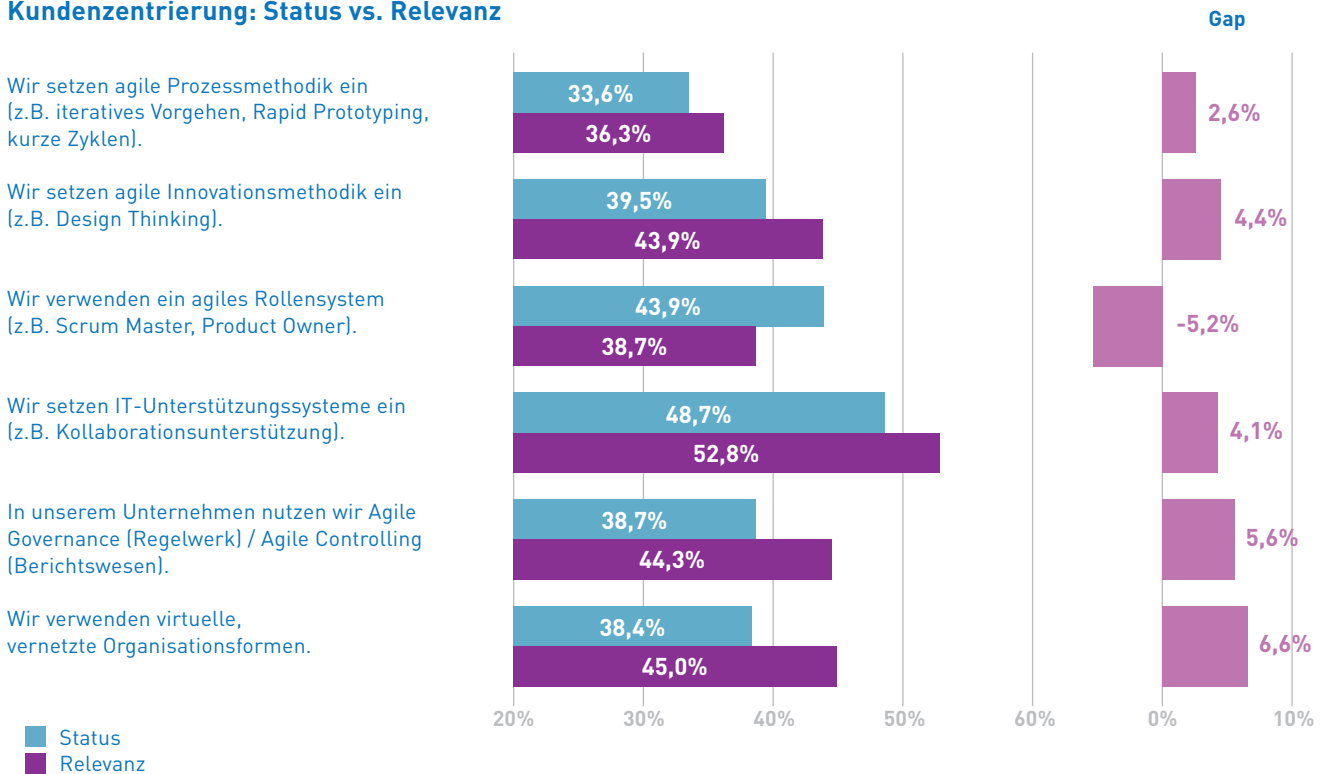


Abbildung 7: Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zu Tools & Methoden

Agilen Tools & Methoden wird die insgesamt **geringste Relevanz aller Faktoren zugesprochen**. Ohne kollaborationsunterstützende IT-Systeme geht es heute praktisch nirgendwo mehr – diese nehmen sowohl im Status (48,7%) als auch hinsichtlich ihrer Relevanz (52,8%) den größten Stellenwert bei den befragten Unternehmen ein. Viele der in Expertengesprächen befragten Führungskräfte nennen auf Nachfrage hier aber vor allem e-Mail, Netzlaufwerke, Unternehmens-Wikis und andere generische Systeme. Der Einsatz **spezieller, auch rollen- und prozessunterstützender Systeme** sowie Messenger-Dienste oder Video-Collaboration wird hingegen fast durchgehend **verneint**. Es kann somit vermutet werden, dass die eher breit angelegte Fragestellung (kein direkter Bezug zu agilen Systemen) hier zur hohen Statusbewertung beigetragen hat.

Aufgrund der geschlossenen Fragestellung in der Erhebung kann über die hinter den **sehr geringen Relevanzbewertungen von Tools & Methoden insgesamt liegenden Gründe** nur spekuliert werden. Aus den durchgeführten Expertengesprächen konnten wir jedoch eine starke Indikation ableiten: Die Skepsis vieler Führungskräfte bezüglich der Relevanz agiler Methoden könnte häufig aus einer Unkenntnis dieser Methoden entstammen. Das Thema „unternehmerischer **Wandel**“ ist vielen Führungskräften von Ausbildung, Studium und Praxis her in **Führungs- und Kulturthemen seit langem ein Begriff**, wie uns die Praktiker durchgehend bestätigt haben. Hingegen gibt jeweils nur etwas mehr als ein

Drittel der befragten Unternehmen an, agile Prozessmethodiken (z.B. iteratives Vorgehen, Rapid Prototyping) einzusetzen, sowie Agile Governance-Strukturen und virtuelle/vernetzte Organisationsformen zu nutzen. Stichprobenartige Befragungen in den Expertengesprächen ergaben zu fast allen Tools & Methoden kein oder nur rudimentäres Wissen. Es bleibt also festzuhalten, dass bei Tools & Methoden die durchgängig geringsten Statuswerte und gleichzeitig Relevanzwerte zu verzeichnen sind und eine wie auch immer gerichtete gegenseitige Abhängigkeit voneinander stark zu vermuten ist.

2.2.3 KULTUR & FÜHRUNG

Von den Befragten am Wichtigsten bewertet wird insgesamt der Faktor Kultur und Führung, dessen zwei Teilfaktoren wir aufgrund der Vielzahl von Einzelindikatoren im Folgenden separat darstellen. Hier wollen wir zunächst auf die Kultur hin abstellen, der Teilfaktor Führung wird im Anschluss betrachtet.

Indikatoren der Unternehmenskultur werden durchschnittlich von 58,2% der Befragten als wichtig oder sehr wichtig bewertet. Damit wird der Teilfaktor **Kultur als geringfügig wichtiger** eingeschätzt als der Teilfaktor Führung.

Kultur: Status vs. Relevanz

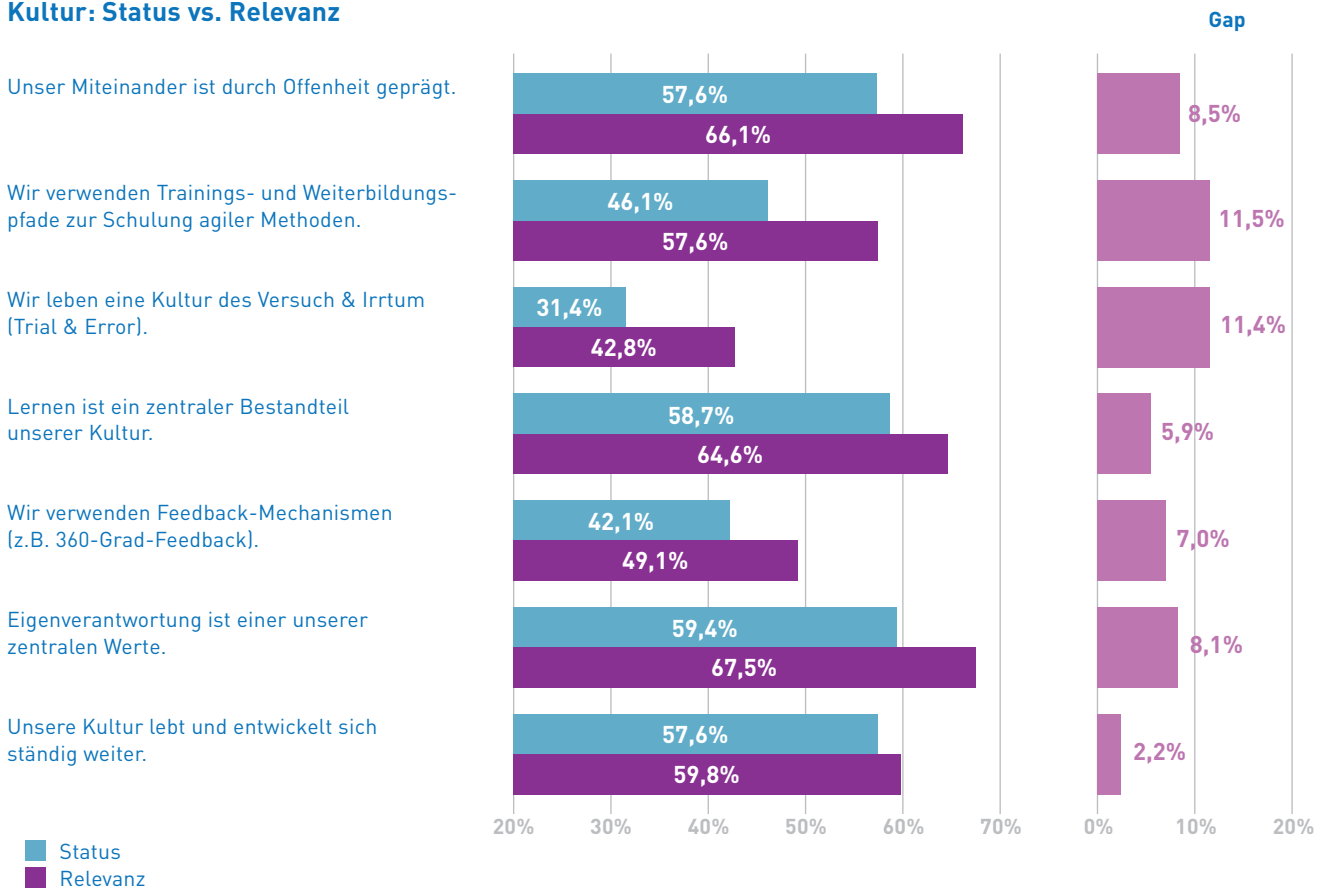


Abbildung 8: Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zur Kultur im Unternehmen

Offener Umgang miteinander, Eigenverantwortung und Lernen als hoher kultureller Wert werden als am relevantesten bewertet.

¹⁹ Schulke / Jütte, S. 15.

Allerdings existiert bei der Trial & Error-Kultur sowie beim Vorhandensein von Trainings zu Agilität ein **„Knowing-Doing-Gap“ von über 10%**. Dieses Ergebnis sollte aufhorchen lassen, da Agilität schlecht gewollt und gefordert werden kann, wenn Führungskräfte gleichzeitig Tools und Methoden für wenig wichtig erachten, und diese dann auch nicht aktiv an die eigenen Mitarbeiter herantragen. Um ein Bild zu bemühen: Dies gleicht einem Bildhauer, der den Meißel nicht schleift und zudem vor der Arbeit am Stein kein (wenn auch nur mentales) Modell des zu erschaffenden Kunstwerks hat.

Gleichzeitig wird die **Trial & Error-Kultur** aber auch für vergleichsweise **wenig relevant** gehalten. So halten sie nur 42,8% der Befragten für wichtig oder sehr wichtig, rund 10% der Befragten halten sie sogar für (sehr) unwichtig. Grund für diese Einschätzung könnte sein, dass die bewusste Akzeptanz bzw. das „In-Kauf-nehmen“ von Fehlern nicht dem mittelständischen Kulturverständnis entspricht. Oftmals wird mit einer Fehlerkultur eine „Wegwerf-Kultur“ assoziiert, die dem verbreiteten Ansatz „wir machen alles beim ersten Mal richtig“ konträr gegenübersteht. Die Ergebnisse dieser Studie decken sich in diesem Punkt mit unserer vorangegangenen Mittelstands-Studie zum Stand der Digitalisierung, nach der in den meisten Unternehmen nach eigener Einschätzung eine **offene Fehlerkultur** existiert, aber wenig Bereitschaft zu Trial & Error. Über 30% der dort Befragten gaben sogar an, dass in ihrem Unternehmen eine Null-Fehler-Kultur herrsche.¹⁹ Aus Sicht von agilen Organisationen ist diese **Einstellung schlicht toxisch**. Es stellt sich die Frage, wie neue, innovative Ideen – und somit ein Anders-Denken – entstehen soll, wenn diese Herangehensweise nicht von der Unternehmensführung erkannt und aktiv gefördert wird. Eine **fehlende Fehlerkultur** wird nicht zuletzt bewirken, dass Mitarbeiter es bevorzugen, auf Altbewährtem aufzusetzen anstatt neue Wege auszuprobieren. Hier verbirgt sich möglicherweise **in der Praxis ein kritischer Hemmschuh** auf dem Weg zu echter Agilität. Wenn Lernen nur auf den Erfolgen eines Unternehmens basiert, werden Misserfolge unter den Teppich gekehrt und im organisatorischen Lernen einfach übergangen. Dies ist eine sichere Strategie, teure Fehlritte mehr als einmal zu machen. Der viel gelobten „Best demonstrated Practice“ im Unternehmen sollte gleichgewichtig und stolz die **„Worst demonstrated Practice“** gegenüberstehen – der Mut zum Lernen aus den eigenen Misserfolgen. Die Praktiker gaben in unseren Gesprächen durch die Bank an, dass dieses Denken in ihren Unternehmen bislang vollkommen fehlt.

Ein **Widerspruch** zeigt sich auch hinsichtlich der Wichtigkeit einer Kultur der Eigenverantwortung (67,5%) und des Lernens (64,6%) in Relation zur Feedback- (49,1%) und Trial & Error-Kultur (42,8%). Die Schlussfolgerung liegt hier nahe, dass Mitarbeiter ohne positiven Umgang mit Fehlern und regelmäßigem Feedback Gefahr laufen, überfordert zu werden.

Führung: Status vs. Relevanz

Wir verstehen den Begriff „Führung“ als individuelle Unterstützung unserer Mitarbeiter (Coaching).

Wir arbeiten in selbstorganisierten, vernetzten Teams.

Fehler werden bei uns als Chance zum Lernen wahrgenommen.

Agilität ist Bestandteil unseres Performancemanagementsystems und geht als Aspekt in die Vergütung der Mitarbeiter ein.

Wir fördern individuelle oder Teaminitiativen zur Verbesserung unserer Produkte und Prozesse (z.B. Zeit, Geld).

Wir führen unsere Mitarbeiter durch das Stellen der richtigen Fragen.

Unsere Führungskräfte sind Spezialisten darin, Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.

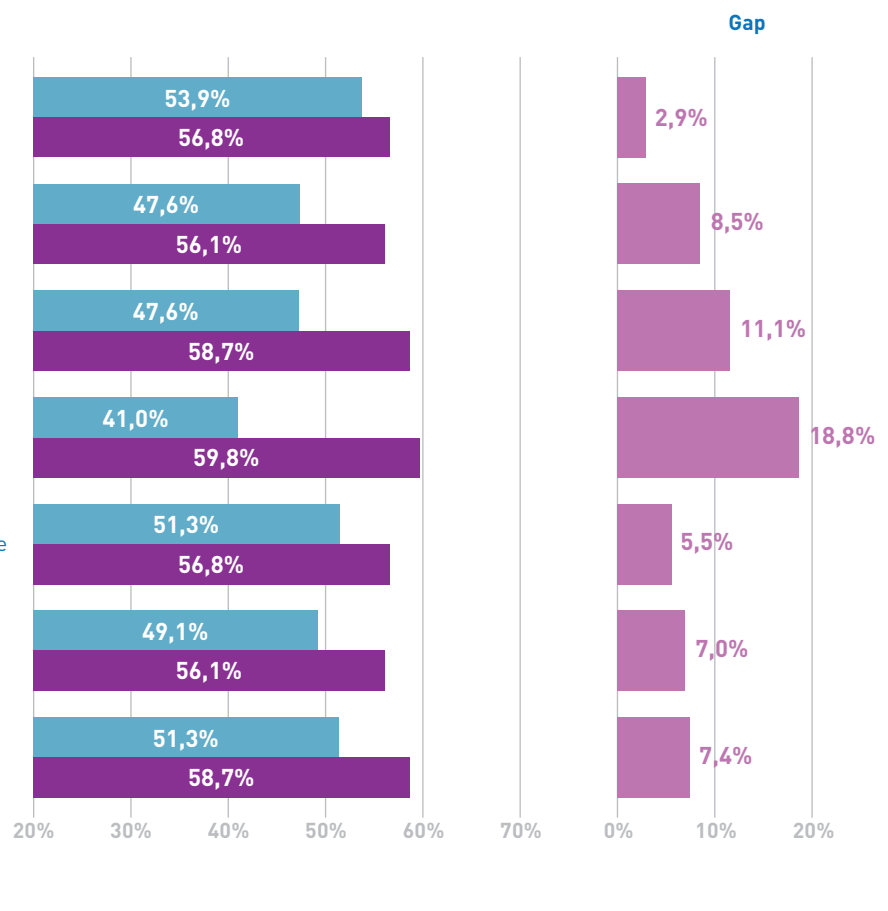


Abbildung 9: Übersicht Status und Relevanz bezüglich der Indikatoren zur Führung

In Fragen der Führung zeigt sich ein sehr homogenes Bewertungsbild bezüglich der Relevanzeinschätzung, alle Werte liegen im Bereich 55-60% bei wichtig bzw. sehr wichtig. Auch existiert vordergründig ein durchgängiges, aber verhältnismäßig kleines Knowing-Doing-Gap. Interessanterweise stufen 58,7% der Befragten „**Fehler als Chance zu Lernen**“ als besonders relevant ein (im Vergleich: Nur 31,4% halten eine Trial & Error Kultur für wichtig). Dies könnte in der Einstellung begründet sein, dass der positive Umgang mit Fehlern **Führungssache** ist.

Die größte Differenz zwischen eingeschätzter Relevanz und tatsächlichem Umsetzungsgrad im Unternehmen existiert im Punkt „Agilität als Bestandteil des **Performancemanagementsystems**“ (59,8% (sehr) wichtig vs. 41,0% stimme (voll und ganz) zu). Gleichzeitig ist dies aber der Aspekt, der von allen genannten Führungsaspekten als am wichtigsten eingeschätzt wird. Letztlich bedeutet dies, dass in vielen Unternehmen Agilität zwar ein hoher Stellenwert beigemessen wird, sie vielleicht auch Teil der Unternehmensstrategie ist, aber **nicht Teil des Leistungsmessungs- und (noch wichtiger) Incentivierungssystems** ist. Auch dies könnte ein sehr kritischer Aspekt sein, der über Erfolg oder Misserfolg des agilen Unternehmens mitentscheidet, da gerade er einen wesentlichen Einfluss auf das individuelle Verhalten ausübt. Oder in den Peter Drucker zugesprochenen

Worten: „You can't manage what you don't measure“ – und im Ananalogschluss: „What gets measured, gets done.“

In der Diskussion mit Führungskräften wurde darüber hinaus eine weitere Deutung der Ergebnisse deutlich: Die Experten kommentierten, dass die Gestaltung des Wandels seit vielen Jahren in Forschung und Lehre als Managementthema in der Führung gesetzt sei. Sie wird dort mit Begriffen wie partizipativer Führungsstil, Management by Objectives, Change Management etc. in Verbindung gebracht. Dieses **Führungsverständnis greift** aber bezüglich agiler Führung **zu kurz**, die einen deutlichen Schritt weitergeht. Führung im agilen Sinne ist im Wesentlichen die Wegbereitung des eigenen Mitarbeiters – als Bereitsteller von Ressourcen, Trainer, als Coach und Mentor. Teil agiler Führung ist darüber hinaus auch die hierarchiefreie fachliche Mitarbeit von Führungskräften in agilen Teams. Insbesondere das letztgenannte hierarchiefreie Element der Führung ist in der Praxis – **so die Praktiker – faktisch nicht existent.**

Die folgende Grafik fasst abschließend die nach Status-Relevanz-Gap abnehmend am höchsten bewerteten Indikatoren übergreifend über die Faktoren Kundenzentrierung, Tools & Methoden sowie Kultur & Führung zusammen. Hierdurch werden insbesondere die Gaps in den Punkten Einbindung in das Performancesystem, Trainings und z.B. Arbeiten in selbstorganisierten und vernetzten Teams optisch verdeutlicht.

Zugehörige Datengrundlage Status vs. Relevanz, alle Faktoren

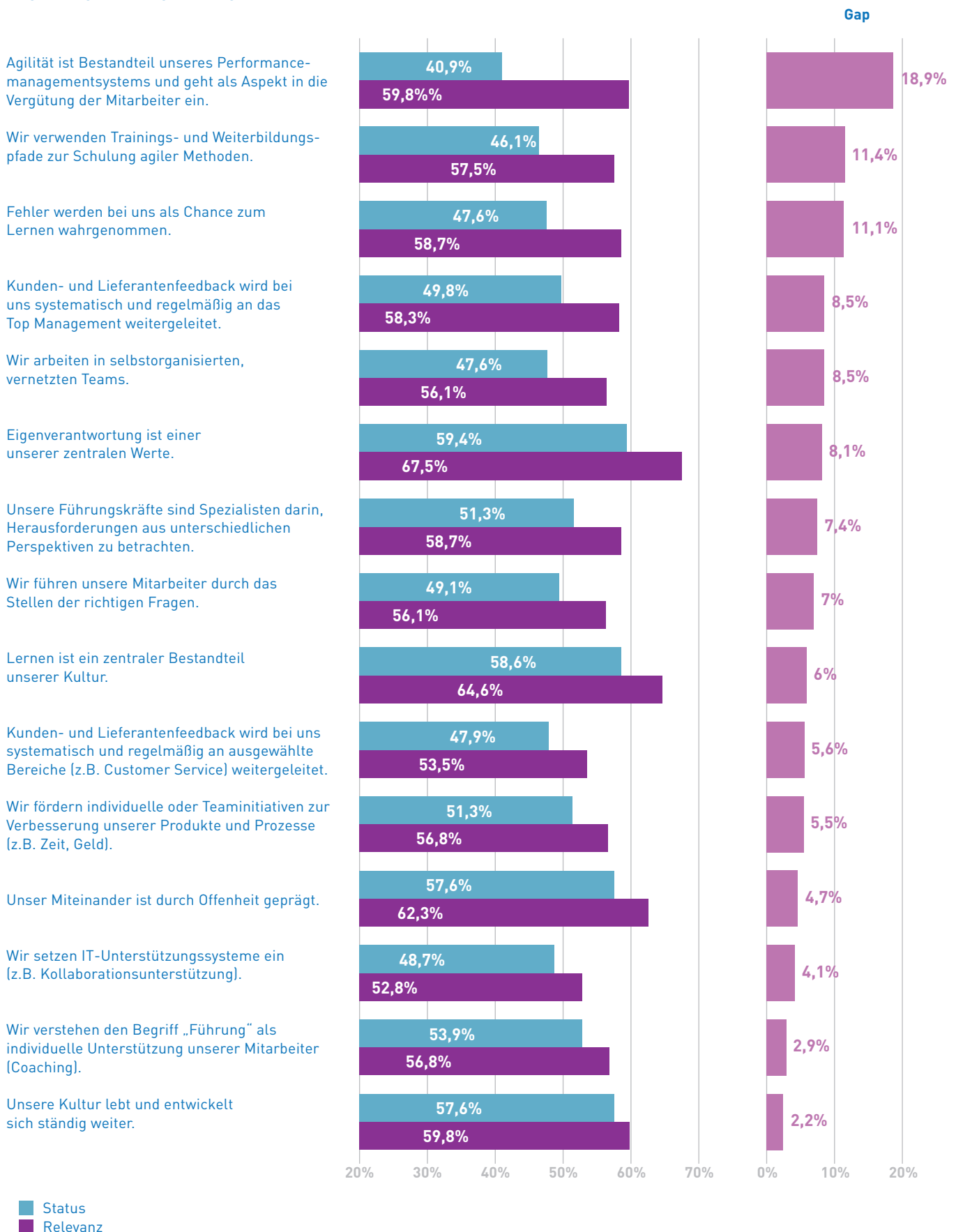


Abbildung 10: Übersicht Status und Relevanz aller Indikatoren

2.3 UNTERSCHIEDE ZWISCHEN BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Die vorliegende Grundgesamtheit von 271 beantworteten Online-Fragebögen wurde nach **verschiedenen Strukturvariablen** gefiltert und dahingehend analysiert, ob signifikante Unterschiede im Antwortverhalten zwischen diesen bestehen. Im Folgenden finden sich die deutlichsten identifizierten Unterschiede wieder. Wir analysieren jeweils in einem Unterkapitel

- Sektorale Unterschiede
- Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen (FU bzw. Nicht-FU)
- Größenunterschiede
- Unterschiede nach Verantwortungsbereich
- Unterschiede zwischen „Agilitäts-Agnostikern“ und den Unternehmen mit Agilitätsanteil in der Strategie

2.3.1 SEKTORALE UNTERSCHIEDE SIND STARK AUSGEPRÄGT

Verfolgt Ihr Unternehmen die Strategie, eine agile Organisation zu werden?

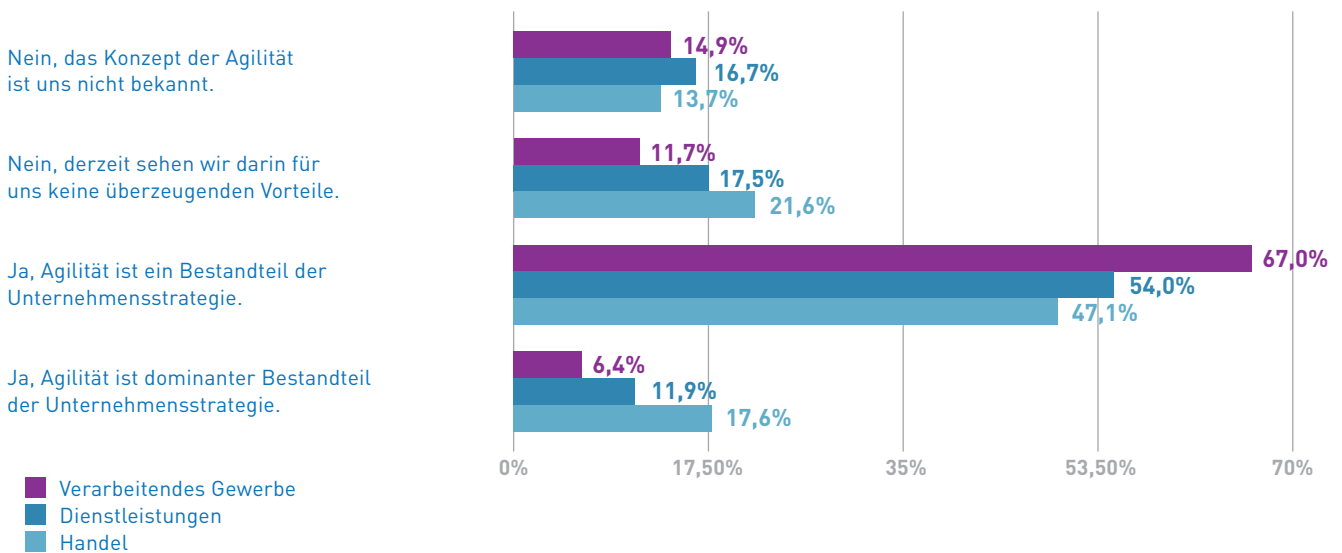


Abbildung 11: Agilität und Strategie nach Sektor

73,4% der Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes (VG) haben Agilität in der Unternehmensstrategie verankert, in Handel und Dienstleistungen (DL) sind dies nur insgesamt 64,7% beziehungsweise 65,9%. Dagegen ist der Anteil der Handelsunternehmen und Dienstleister, die angeben, Agilität als **dominanten** Bestandteil ihrer Unternehmensstrategie zu haben, **dreimal bzw. doppelt so hoch wie im Verarbeitenden Gewerbe**. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Agilität ihren Ursprung im Verarbeitenden Gewerbe hat und insofern dort

schon eher Normstatus hat. In den anderen beiden Sektoren wird es aber möglicherweise als neuer, aktueller und dringlicher wahrgenommen und so zumindest bei diesen Unternehmen hoch priorisiert.

Kundenzentrierung Status: Verarbeitendes Gewerbe vs. Dienstleistungen vs. Handel

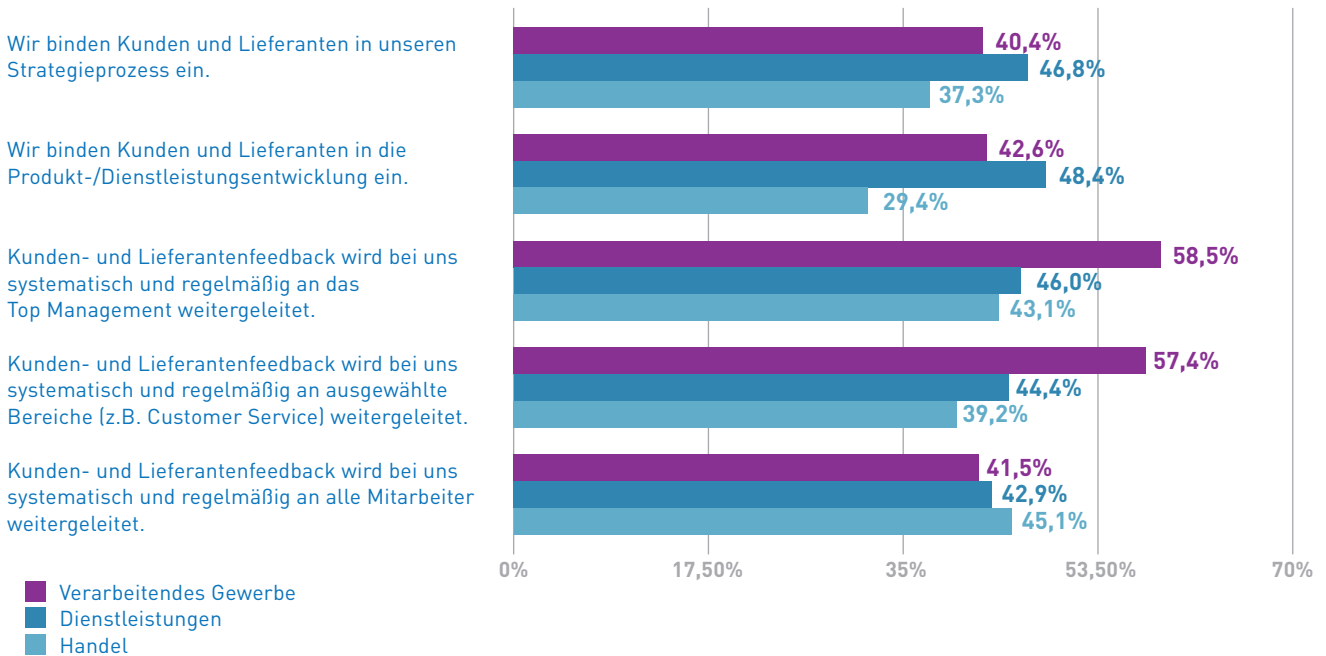


Abbildung 12: Übersicht Status bezüglich Kundenzentrierung nach Sektor

Tools & Methoden Status: Verarbeitendes Gewerbe vs. Dienstleistungen vs. Handel

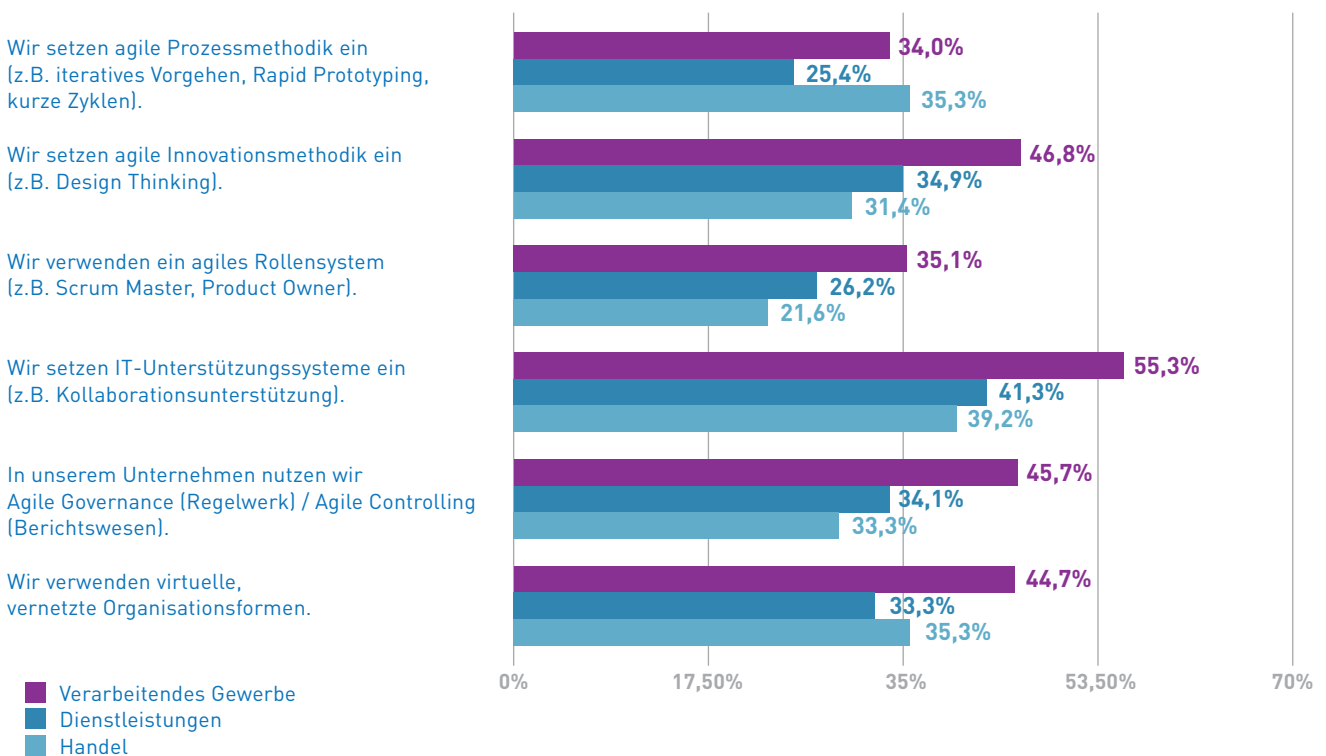


Abbildung 13: Übersicht Status bezüglich Tools & Methoden nach Sektor

Das **Verarbeitende Gewerbe** weist so auch einen **deutlichen und stabilen Vorsprung** in Sachen Agilität auf, das „Schlusslicht“ bildet dagegen in allen agilen Teilfaktoren der Handel. Das Dienstleistungsgewerbe liegt im Mittelfeld und kann sich lediglich im Status bei einigen Aspekten der **Kundenzentrierung** gegenüber den anderen Sektoren positiv abgrenzen, was ursächlich im unmittelbareren Kundenkontakt in diesem Sektor begründet sein kann. Bei der Feedbackweitergabe an das Top Management und der Weitergabe an ausgewählte Bereiche sieht sich das Verarbeitende Gewerbe dagegen eindeutig vorne. Der Handel schneidet nach eigener Einschätzung in Sachen Kundenzentrierung durchweg am schlechtesten ab. Dies ist insbesondere überraschend, da der Handel als die Branche mit dem wahrscheinlich unmittelbarsten Kundenkontakt gelten kann und eine geringe Kundenorientierung somit ein besonders **bedrohliches Bild** heraufbeschwört. Eine genauere Unterscheidung nach Einzel- und Großhandel in unseren Daten zeigt keine wesentlichen Unterschiede im Gesamtstatus, wohl aber große Unterschiede bezüglich der Bewertung einzelner Indikatoren: Der **Einzelhandel** liegt in ausgewählten Indikatoren zur Kundenorientierung und zu Kultur und Führung um bis zu 28,7 Prozentpunkte (bei „Offenheit im Miteinander“) vor dem **Großhandel**. Der Großhandel sieht sich dagegen bei der Nutzung verschiedener agiler Tools und Methoden deutlich vorne, sowie bei wiederum anderen Indikatoren aus Kultur und Führung. Das größte positive Gap zum Einzelhandel liegt hier bei 23,6 Prozentpunkten („Betrachtung von Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven“).

Kultur Status: Verarbeitendes Gewerbe vs. Dienstleistungen vs. Handel

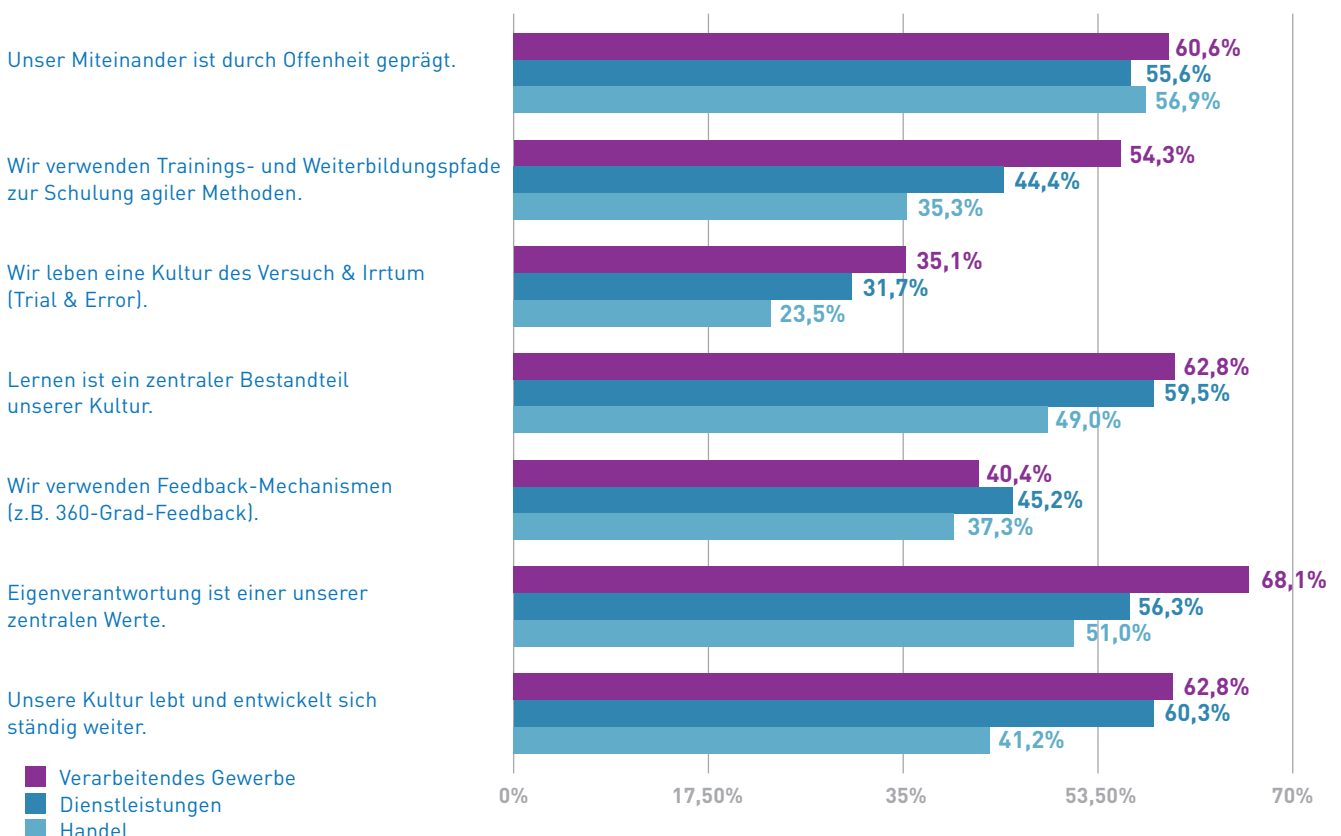


Abbildung 14: Übersicht Status bezüglich Kultur nach Sektor

Der Handel und die Dienstleistungsbranche sehen sich im Vergleich nochmals deutlich unterdurchschnittlich bezüglich des Einsatzes von agilen **Tools und Methoden** aufgestellt. Der Handel sieht sich ebenfalls in der ständigen Weiterentwicklung seiner Unternehmenskultur mit Abstand am schlechtesten aufgestellt (41,2% vs. über 60% in den anderen Branchen). Die überall schwach ausgeprägte Trial & Error-Kultur ist im Handel mit 23,5% sogar noch weniger vorhanden, im Gegensatz dazu ist das Verarbeitende Gewerbe durchweg besser aufgestellt und liegt insbesondere bei der Förderung von Eigenverantwortung mit 68,1% deutlich vorne.

Führung Status: Verarbeitendes Gewerbe vs. Dienstleistungen vs. Handel

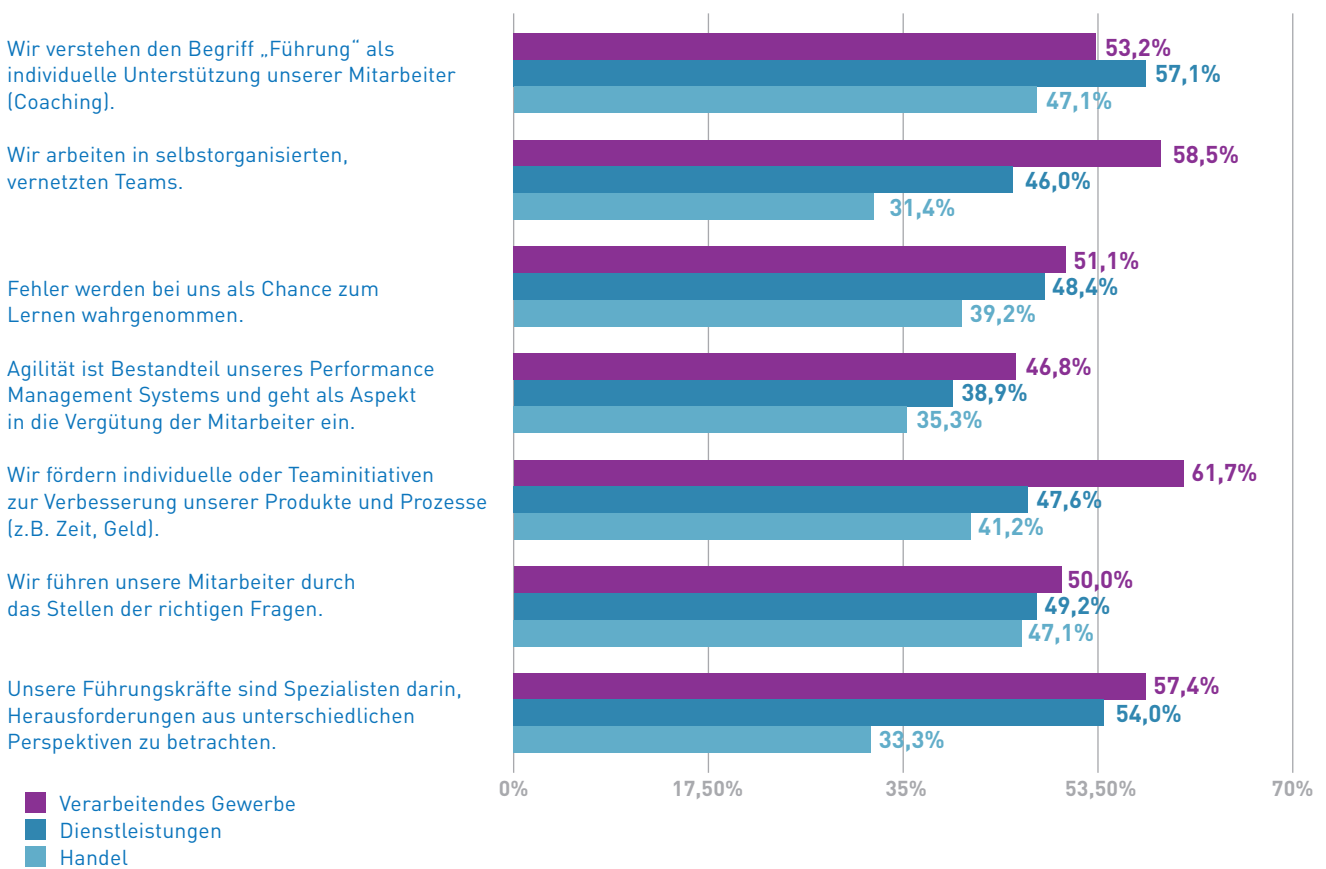


Abbildung 15: Übersicht Status bezüglich Führung nach Sektor

Der Handel ist auch in allen **führungsbezogenen** Kriterien im Vergleich zu den anderen beiden Branchen weniger agil, vor allem bei der Betrachtung von Herausforderungen aus unterschiedlichen Perspektiven. Der Unterschied zwischen Verarbeitendem Gewerbe und dem Handel ist beim Einsatz vernetzter Teams mit einer Statusdifferenz von 27,1% besonders hoch (und 14,6% Differenz gegenüber dem Dienstleistungssektor).

Themen mit größter Status-Differenz zwischen VG und Handel

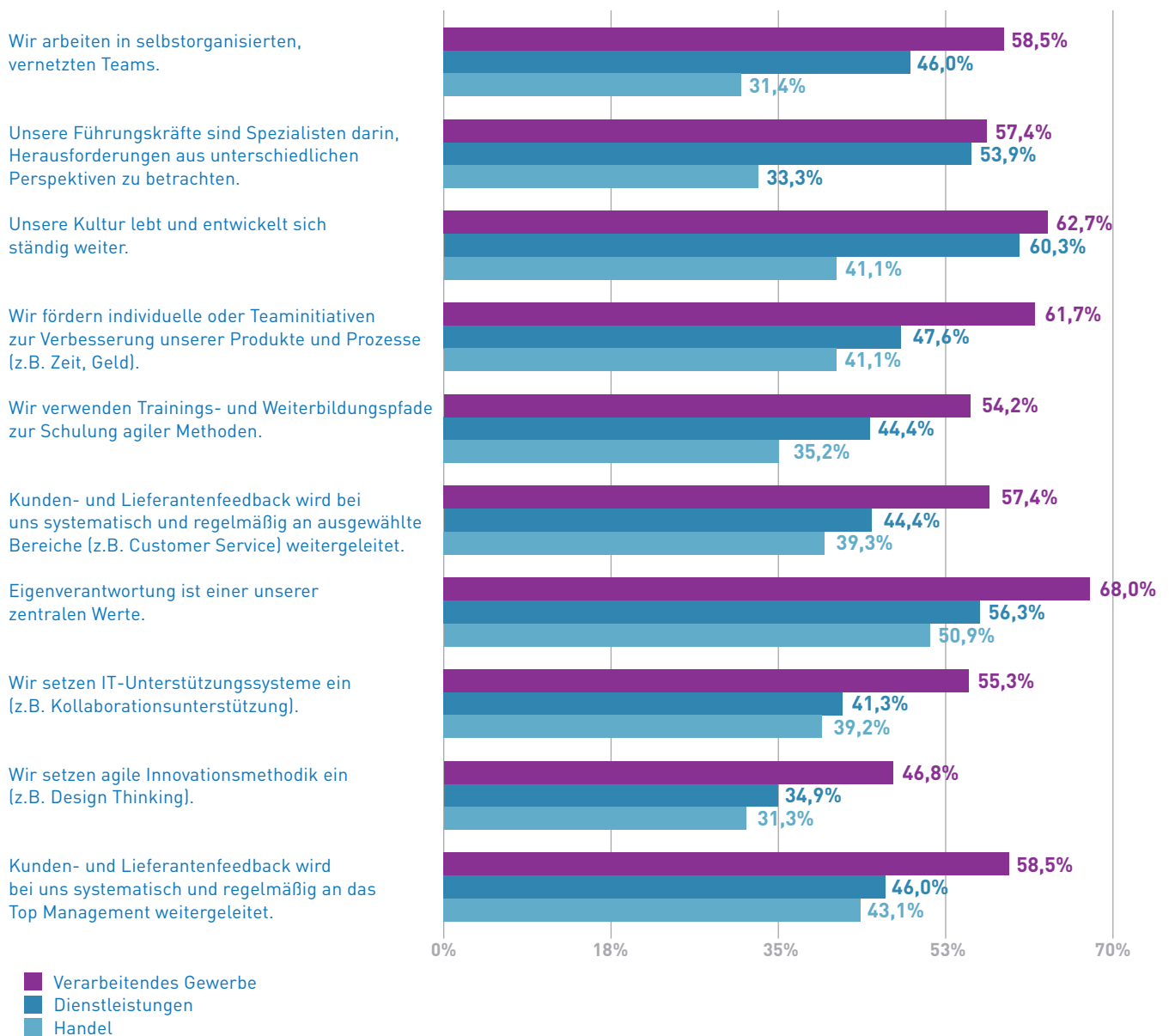


Abbildung 16: Themen mit größter Statusdifferenz nach Sektor

2.3.2 FAMILIENUNTERNEHMEN SIND VORNE

Verfolgt Ihr Unternehmen die Strategie, eine agile Organisation zu werden?

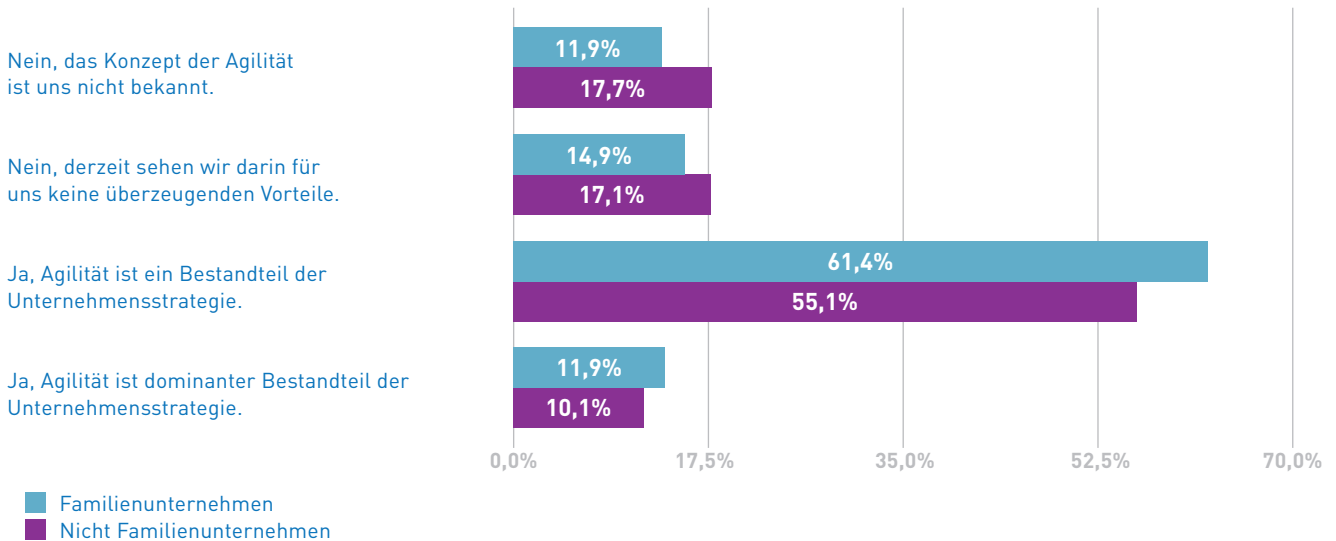


Abbildung 17: Agilität und Strategie bei Familienunternehmen

In Sachen Integration von Agilität in die Strategie sind Familienunternehmen den Nicht-Familienunternehmen voraus: 73,3% der Familienunternehmen haben Agilität in der Unternehmensstrategie verankert, hingegen nur 65,2% der Nicht-FU. Die **Familienunternehmen** schätzen sich bezüglich **aller Agilitäts-Faktoren durchgehend besser** ein als Nicht-FU. Dies bedeutet, sie sehen sich sowohl im Bereich Kundenorientierung, als auch in der Verwendung agiler Tools & Methoden besser aufgestellt. Darüber hinaus bewerten sie sich auch im als am relevantesten eingeschätzten Bereich Kultur und Führung höher. In diesem sehr einheitlichen Bild gibt es lediglich **bei einem einzigen Indikator** im Teilfaktor Führung eine Ausnahme: Bei „Unsere Kultur lebt und entwickelt sich ständig weiter“ ist die Einschätzung der Nicht-FU positiver (59,5% Zustimmung vs. 56,4% bei FU). Familienunternehmen sind also entweder wirklich agiler als Nicht-FU oder zumindest eines: selbstbewusster.

Themen mit größter Status-Differenz zwischen FU und nicht FU je Anteil

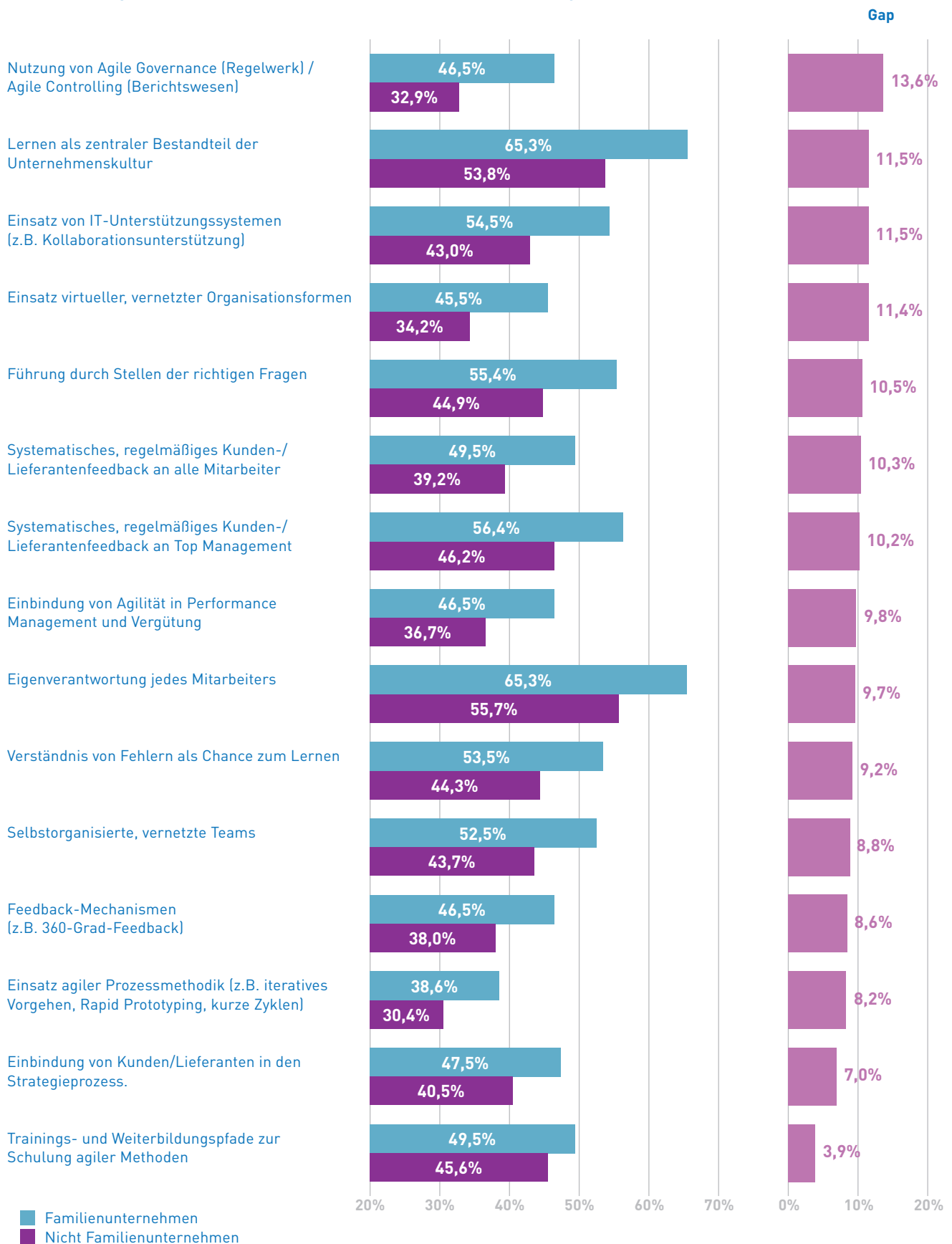


Abbildung 18: Themen mit größter Statusdifferenz nach Eigentümerschaft

2.3.3 GRÖSSENBEZOGENE UNTERSCHIEDE VOR ALLEM BEI STRATEGIE UND TOOLS & METHODEN

Verfolgt Ihr Unternehmen die Strategie, eine agile Organisation zu werden?

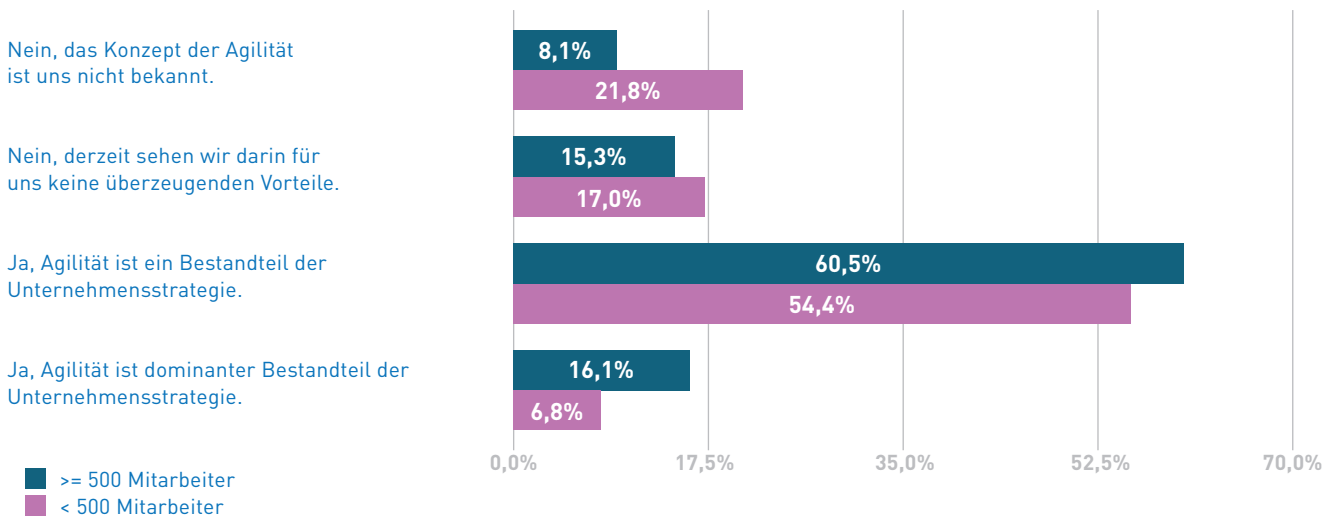


Abbildung 19: Agilität und Strategie nach Größenklasse

Die erhobenen Daten unserer Studie zeigen: In **großen Unternehmen** ist Agilität deutlich **stärker in der Strategie verankert**. 76,6% der Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern geben an, dass Agilität in der Unternehmensstrategie verankert ist, wohingegen nur 61,2% der Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern dies angeben. Zudem ist in lediglich 8,1% der großen, allerdings in 21,8% der kleineren Unternehmen das Konzept der Agilität nicht bekannt.

Agilität ist in großen Unternehmen ebenfalls deutlich **stärker systematisiert** durch die Verwendung **agiler Methoden**, insbesondere agiler Rollensysteme. Die Differenz in der Statureinschätzung zwischen den beiden Größengruppierungen liegt bei durchschnittlich 7,4% und ist damit nach der Strategie am zweithöchsten (35,5% bei Unternehmen unter 500 MA vs. 42,9% bei der Unternehmensgruppe größer gleich 500 MA).

Im Faktor **Kundenzentrierung** liegen Statusunterschiede größer 10 Prozentpunkte in der Statusbewertung für alle drei Indikatoren zur **Feedbackweitergabe** (an Top Management, an ausgewählte Bereiche, an alle Mitarbeiter) vor. Vor dem Hintergrund, dass der Anteil von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt mit wachsender Organisationsgröße schrumpft, scheint dies nachvollziehbar.

Bei **Kultur und Führung** finden sich hingegen kaum signifikante Größenunterschiede in Relevanz und Status. Bei der Einschätzung von agilen Faktoren sind sich große und kleine Unternehmen hier **erstaunlich ähnlich**.

2.3.4 GESAMTVERANTWORTLICHE BEWERTEN AGILEN STATUS POSITIVER

Verfolgt Ihr Unternehmen die Strategie, eine agile Organisation zu werden?

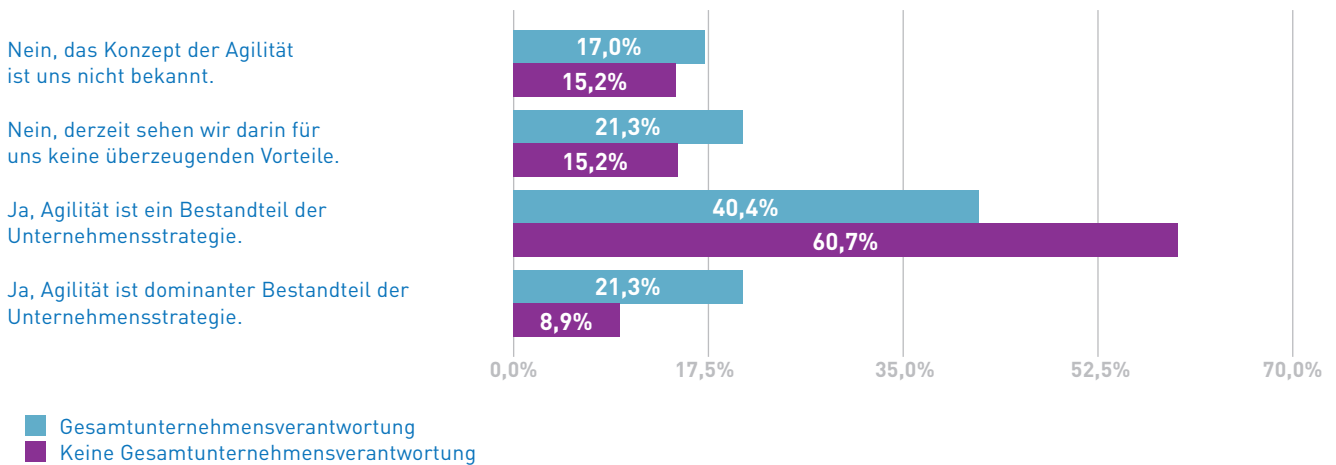


Abbildung 20: Agilität und Strategie nach Verantwortung

Bezogen auf die **Verantwortung** zeigt sich ein differenziertes Bild in Sachen **Strategie**: Mit 21,3% bejahen mehr als doppelt so viele Führungskräfte mit Gesamtunternehmens(GU)-Verantwortung, dass Agilität ein dominanter Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Der Anteil derjenigen Manager, die Agilität insgesamt in die Unternehmensstrategie verankert sehen, ist hingegen bei den Managern ohne GU-Verantwortung höher (69,6% vs. 61,7%). Die Anonymität der Umfrage selbst lässt selbstverständlich keinen Rückschluss zu, ob dies zumindest teilweise an Bewertungsunterschieden bezogen auf das gleiche Unternehmen liegt oder vielmehr an einer unterschiedlichen Stichprobe beider Gruppen.

In Bezug auf die einzelnen Faktoren offenbart sich eine fast durchweg leicht **höhere Statureinschätzung** des eigenen Unternehmens bei Führungskräften **mit GU-Verantwortung**. Dieses Bild deckt sich auch in diesem Punkt stark mit den Bewertungsunterschieden, die wir in der vorangegangenen Studie zur Digitalisierung im Mittelstand zwischen Geschäftsführern und Nicht-Geschäftsführern in der Stichprobe bemerkt hatten.

Bezogen auf den **Faktor Kundenzentrierung** sind nur geringe Unterschiede feststellbar, mit einer Ausnahme: Den Status der Weitergabe von Kundenfeedback an alle Mitarbeiter im Unternehmen bewertende mit GU-Verantwortung um über 10 Prozentpunkte höher als die andere Gruppe. Geringe Unterschiede zeigen sich auch bei agilen **Tools & Methoden**. Im **Faktor Kultur und Führung** ist der Teilfaktor Führung sehr ähnlich wahrgenommen, wiederum mit durchweg leicht positiverer Bewertung der GU-Verantwortlichen. Ein näherer Blick lohnt bei der Kultur: Hier bewerten die Führungskräfte mit GU-Verantwortung den Status der **Trial & Error-Kultur** um knapp 10 Prozentpunkte niedriger als die andere Gruppe. Ein Cross-Check mit der diesbezüglichen Relevanzwahrnehmung

zeigt dagegen einen entgegengesetzt gerichteten einstelligen Unterschied. Dies legt die Vermutung nahe, dass Versuch und Irrtum von der Ebene der Unternehmensleitung ausgehend zwar als eher wünschenswert angesehen werden, die eigene **Umsetzung** hierzu aber **sehr kritisch** betrachtet wird.

Kultur Status: Gesamtunternehmensverantwortung ja/nein

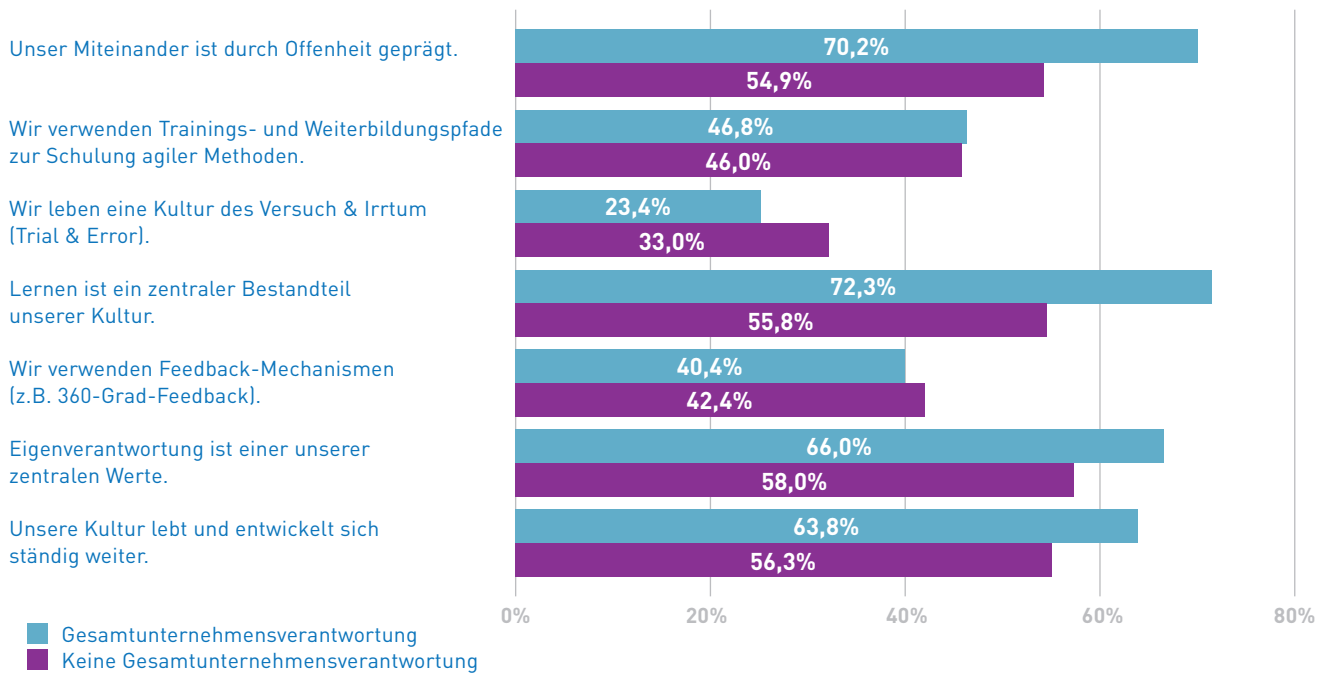


Abbildung 21: Übersicht Status bezüglich Kultur nach Verantwortungsbereich

Kultur Relevanz: Gesamtunternehmensverantwortung ja/nein

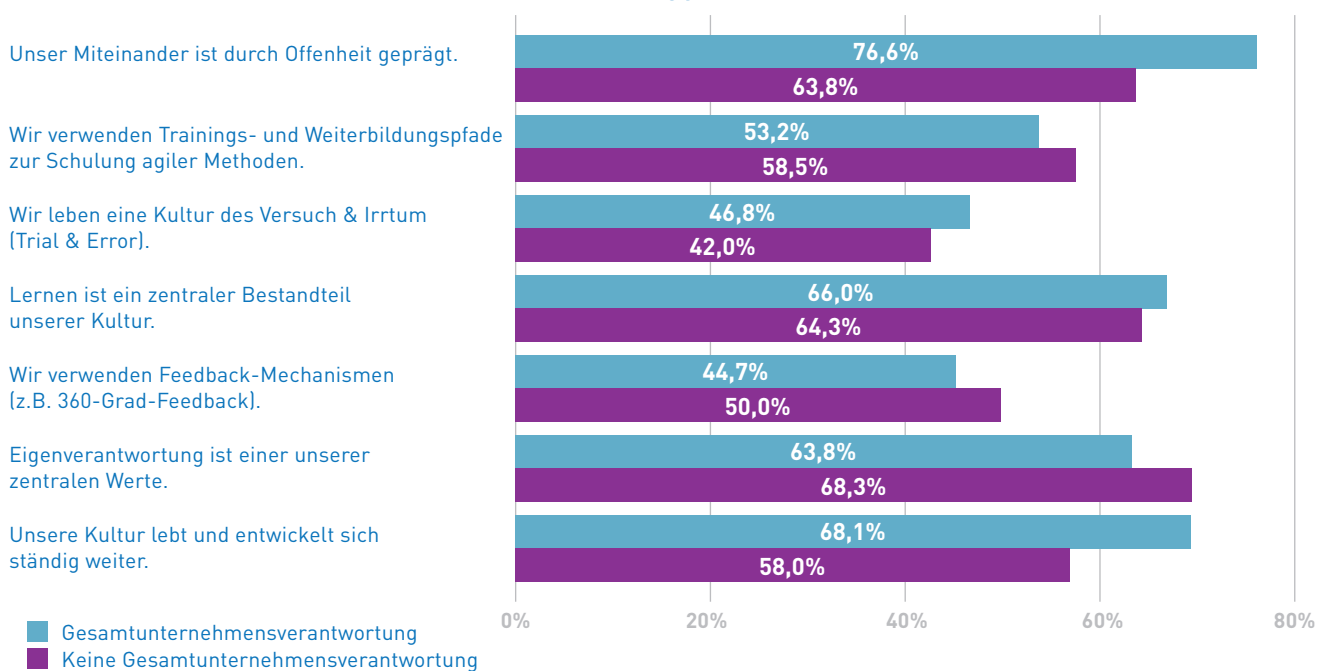


Abbildung 22: Übersicht Relevanz bezüglich Kultur nach Verantwortungsbereich

2.3.5 WAS UNTERSCHIEDET „AGILITÄTS-AGNOSTIKER“ VON ANDEREN UNTERNEHMEN?

Themen mit größter Status-Differenz zwischen vorhandener und nicht-vorhandener agiler Strategie

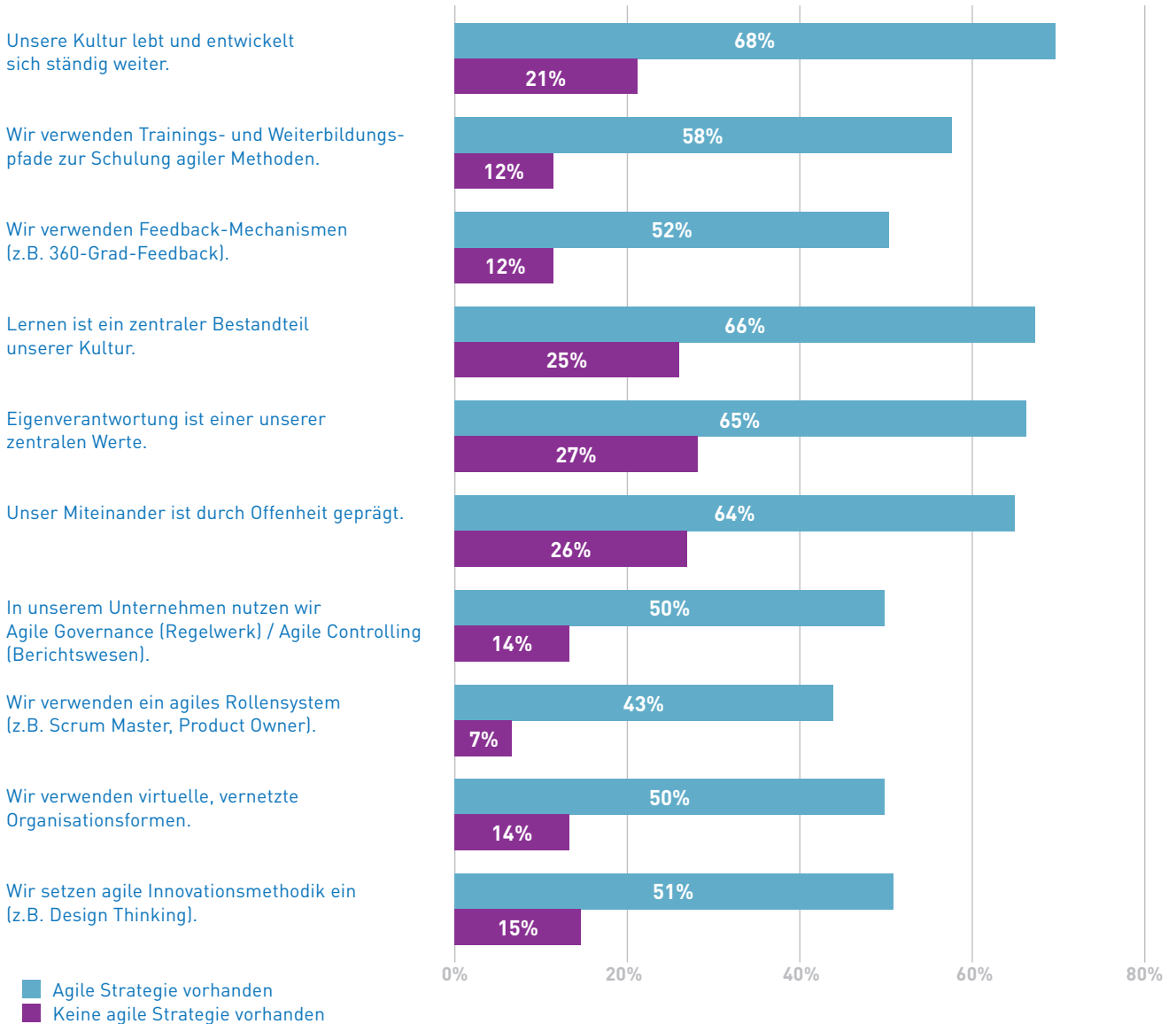


Abbildung 23: Themen mit größter Status-Differenz bei „Agilitäts-Agnostikern“

Abschließend lohnt sich ein Blick darauf, was die Gruppe der Unternehmen ohne Verankerung von Agilität in der Unternehmensstrategie am meisten unterscheidet – und worin sie den anderen am meisten ähnelt. Für diese Gruppe haben wir bereits den (zugegebenermaßen nicht 100%ig zutreffenden) Begriff der „Agilitäts-Agnostiker“ gewählt.

Dafür fokussieren wir zunächst mit der Abbildung oben die Unterschiede im Status. Unter den Top Ten der größten Unterschiede finden sich – erwartungsgemäß – einige spezifische agile Tools & Methoden, z.B. agile Innovations-

methodiken, Rollensysteme, Agile Governance etc. Die **sechs größten Statusunterschiede** sind allerdings allesamt in **Kultur und Führung** verankert: Eine lebende Kultur, Agile Trainings, Feedback-Mechanismen, Lernen als Unternehmenswert, Eigenverantwortung und Offenheit im Miteinander. Die Gruppe der Agnostiker bewertet sich also in diesen Bereichen **besonders niedrig**. Dies ist zunächst **neutral** zu bewerten, da „Agilitäts-Agnostiker“ sich ja bewusst zu ganz anderen organisatorischen Konzepten entscheiden können.

Themen mit kleinster Relevanz-Differenz zwischen vorhandener und nicht-vorhandener agiler Strategie

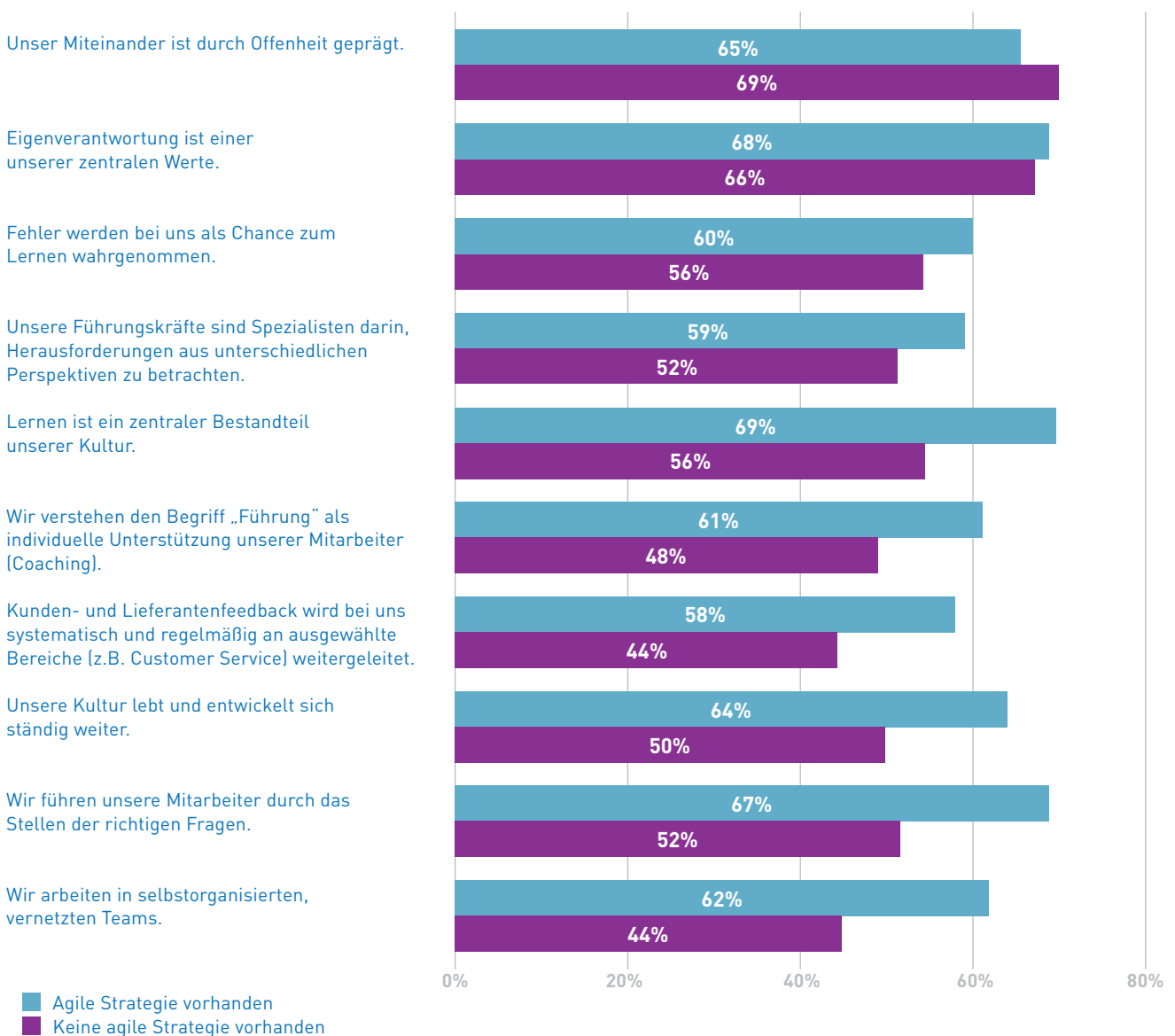


Abbildung 24: Themen mit kleinster Relevanz-Differenz bei „Agilitäts-Agnostikern“

Interessant ist aber im Vergleich der Blick darauf, wo sich die Agnostiker am **wenigsten von denjenigen Unternehmen unterscheiden**, die Agilität in der Unternehmensstrategie verankert haben. **Vier der 10 Kategorien** mit den größten Statusunterschieden finden sich hier in den Top Ten der **geringsten Relevanzunterschiede** wieder: Offenheit im Miteinander (von den „Agnostikern“ sogar höher bewertet als bei der Vergleichsgruppe), eine lebende Unternehmenskultur, Eigenverantwortung und Lernen. Sie sind also **gar nicht so radikal anders**, die Agnostiker. Sind sie vielleicht nur eines: schlecht geführt?

3 FAZIT

Die Ergebnisse unserer Studie: Agilität ist im deutschen Mittelstand ein großes und aktuelles Thema, aber bei weitem **nicht bei allen** Unternehmen. Ein Drittel aller befragten Mittelständler zählt bislang zu den „**Agilitäts-Agnostikern**“. Diese stellen sich selbst in vielen von ihnen selbst als wichtig bewerteten Indikatoren, insbesondere von Kultur und Führung, interessanterweise selbst ein **schlechtes Zeugnis** aus.

Auch unter der Mehrheit der Unternehmen, für die Agilität ein Teil der Unternehmensstrategie ist, deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die befragten Unternehmen ungenutztes Potenzial in Bezug auf die (weitere) agile Gestaltung ihrer Organisation aufweisen. Mit der Verankerung von Agilität in der Unternehmensstrategie haben zwar viele Unternehmen bereits einen ersten Grundstein gelegt, auf der operativen bzw. Umsetzungsebene werden jedoch wesentliche Agilitätsfaktoren vernachlässigt.

Insgesamt existiert sicherlich **Handlungsbedarf** in den Bereichen **agile Methodenkompetenz, systematisches Training und Verankerung von Agilität im Performancemanagement**. Denn Unternehmen können ihre Mitarbeiter nur dann in die Lage versetzen den Wandel aktiv mitzugestalten, wenn diese die Veränderungsnotwendigkeit erkannt haben und die erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen für die Implementierung in ihren jeweiligen Bereichen mitbringen. Darüber hinaus sind Anpassungen am Performancemanagementsystem unerlässlich. In diesem Kontext sollte nicht nur beispielsweise ein **jährlicher Zyklus** von Zielvereinbarung und Performance-Messung **in Frage gestellt** werden. In einem agilen Setting mit interdisziplinären Produktentwicklungsteams, die Produkt- statt Bereichsziele verfolgen, sollten insbesondere Individualformate der Zielbildung und Incentivierung einem **teambasierten Ansatz** weichen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit eine für die Gesamtorganisation relevante Agilitätsstrategie erfolgreich umgesetzt werden kann, wenn nicht sämtliche Teile der Organisation diese unterstützen (können). Die agile Transformation **bedarf eines ganzheitlichen, systematischen Ansatzes**, der den Wandel in allen Bereichen und über alle Hierarchieebenen hinweg vorantreibt.

In Anbetracht dessen sollten die befragten Unternehmen nochmals ihr Verständnis des **Konzepts der Agilität kritisch hinterfragen** und erneut prüfen, inwieweit die aktuellen Umsetzungsprioritäten dem multidimensionalen

Charakter des Agilitätsbegriffs gerecht werden.

Aber noch wesentlicher: 9 der 10 größten Handlungsbedarfe in Bezug auf Agilität (Differenz Status zu Relevanz) werden über alle Unternehmen hinweg in den Bereichen Kultur und Führung gesehen. Besonders auffällig ist hier der Punkt **Mut zur Fehlerkultur**. Dies erfordert vor allem einen **Bewusstseinswandel vom Top Management** bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter, der es ermöglicht, Fehler als Chance zu Lernen zu verstehen. Es gilt, die erforderlichen Rahmenbedingungen für den offenen Umgang mit Fehlern zu schaffen und durch die Führungskräfte konsequent vorzuleben. Ein gutes Schlusswort zu diesem Thema und gleichzeitig unserer Studie liefert der hoch kontroverse Elon Musk: „**Failure is an option here. If things are not failing, you're not innovating enough.**“

4 LITERATURVERZEICHNIS

ALLISON

Allison, S.:

The Responsive Organization: Coping With New Technology And Disruption,
<https://www.forbes.com/sites/scottallison/2014/02/10/the-responsive-organization-how-to-cope-with-technology-and-disruption/#2c99478f3cdd>,
heruntergeladen am 22.10.2018.

ANDERSON

Anderson, K. et al.:

Agilitätsbarometer 2017: So agil sind Unternehmen in DACH,
Freiburg 2017.

ARIELY

Ariely, D.:

Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape our Decisions,
New York, NY 2008.

CHANDRA MISRA

Chandra Misra, S., Kumar, V. & Kumar, U.:

Identifying some critical changes required in adopting agile practices
in traditional software development projects,
in: International Journal of Quality & Reliability Management,
4/ 2010, S. 451-474.

CHAPMAN

Chapman, B., Sisodia, R.:

Everybody Matters:
The Extraordinary Power of Caring for Your People like Family,
New York, NY 2015.

CONFORTO

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D.C., da Silva, S.L.:

Can agile project management be adopted by industries
other than software development?
in: Project Management Journal, 3/2014, S. 21-34.

GATES

Gates, B.: Zitat, <https://www.azquotes.com/quote/843556>

GUNASEKARAN

Gunasekaran, A.:

Agile manufacturing: a framework for research and development,
in: International Journal of Production Economics, 1-2/1999, S. 87-105.

NAGEL

Nagel, R. N. (1992, January).

21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Report.

<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a257032.pdf>,

heruntergeladen am 17.10.2018.

NEWMAN

Newman, D.:

Agility Is The Key To Accelerating Digital Transformation,

[https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/04/18/agili-](https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/04/18/agility-is-the-key-to-accelerating-digital-transformation/#4066e5b87277)

[ty-is-the-key-to-accelerating-digital-transformation/#4066e5b87277](https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2017/04/18/agility-is-the-key-to-accelerating-digital-transformation/#4066e5b87277),

heruntergeladen am 17.10.2018.

OXFORD ECONOMICS

Oxford Economics and American Express Services Europe Limited (Hrsg.):

The 2017 American Express Global SME Pulse Report,

London 2017.

PFEFFER

Pfeffer, J. & Sutton, R. I.:

The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action,

Boston 1999.

QUMER

Qumer, A., Henderson-Sellers, B.:

An evaluation of the degree of agility in six methods and

its applicability for method engineering,

in: Information and software technology, 1/2008, S. 280-295.

SCHULKE / JÜTTE

Schulke, A., Jütte, S.:

Digitalisierung im Mittelstand 2018 (iubh White Paper),

Bad Honnef 2018.

SHARIFI

Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z.:

Agile manufacturing: a management and operational framework,

in: Proceedings of the Institution of Mechanical engineers,

Part B: Journal of Engineering Manufacture, Vol. 215 2001, S. 857-869.

5 ANHÄNGE

Welcher Branche ordnen Sie Ihr Unternehmen zu?

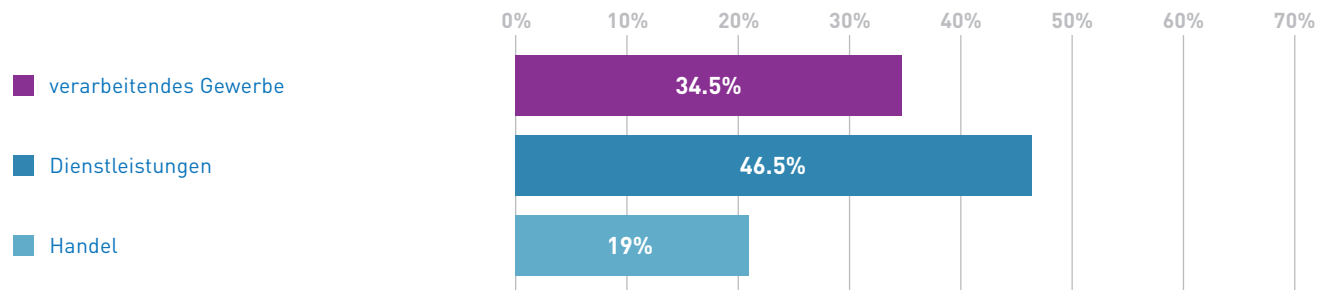


Tabelle 1: Branchenverteilung

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen zurzeit insgesamt?

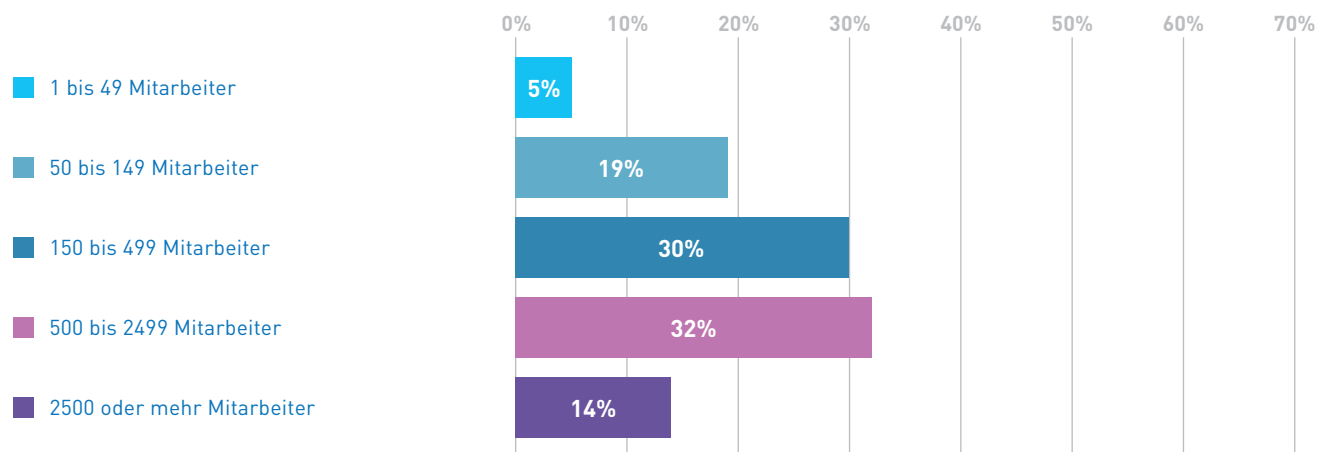


Tabelle 2: Mitarbeiterverteilung

Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im Jahr 2017?

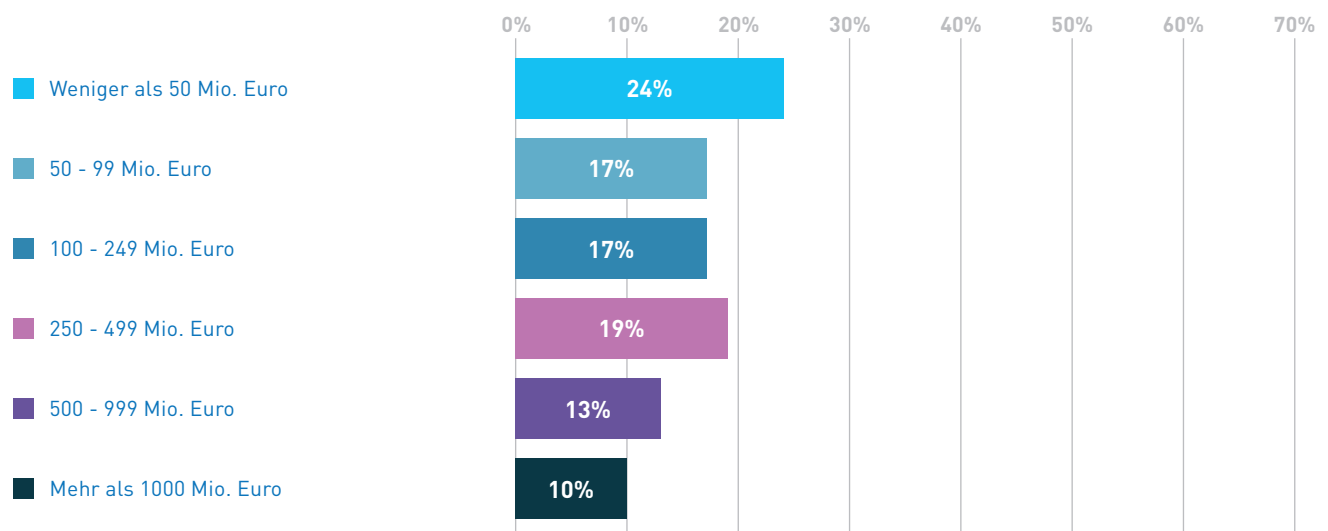


Tabelle 3: Umsatzverteilung



IUBH

Die private, staatlich anerkannte IUBH Internationale Hochschule versammelt unter ihrem Dach drei voneinander unabhängige Hochschulbereiche: die IUBH Campus Studies mit internationaler Managementausrichtung, das IUBH Fernstudium mit einem breiten Spektrum an Onlineprogrammen sowie die IUBH Duales Studium mit regelmäßigem Wechsel zwischen Theorie und Praxis. Die IUBH, die 1998 gegründet wurde, ist inzwischen in 15 Städten in Deutschland, Österreich und Irland vertreten.



All for One Steeb

Die All for One Steeb Gruppe unterstützt ihre Kunden – meist mittelständisch geprägte Unternehmen – dabei, ihre Wettbewerbsstärke in einer digitalen Welt zu erhalten und auszubauen. Dafür bietet sie Managementberatung, Prozessberatung und IT-Beratung sowie IT-Services aus einer Hand. Fokusbranchen sind die Fertigungsindustrie (insbesondere Maschinenbau, Anlagenbau, Automobilzulieferer), die Konsumgüterindustrie und der Handel.



Allfoye Managementberatung GmbH

Allfoye ist die Managementberatung der All for One Steeb Gruppe. Sie begleitet Unternehmen bei Digitalisierungs- und Transformationsprojekten. Schwerpunkte der Beratung sind Digitale Roadmap- und Strategie-Entwicklung, Geschäftsmodellentwicklung, agile Organisation, Change von Führungs- und Unternehmenskultur. Allfoye bringt dazu auch Mittelständler und Startups zusammen – zum gegenseitigen Lernen oder für konkrete Kooperationen.



European Institute for Leadership and Transformation

„State-of-the-art“ Leadership: Wir unterstützen Unternehmen und Führungskräfte dabei, den immer komplexeren Führungsaufgaben in einer von Transformation und Dynamik bestimmten Welt gerecht zu werden. Wir vernetzen auf einzigartige Weise Führungspersönlichkeiten miteinander und verbinden Austausch und Lernen. Unser Ziel: Leadership auf ein neues Level zu bringen und somit die Transformation von Unternehmen zu gestalten.

IUBH Internationale Hochschule

Mülheimer Straße 38

53604 Bad Honnef

info@iubh.de

www.iubh.de