



Susann Feuerschütz, Gerrit Neuhaus, Jan Seitz

## Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für nachhaltige Digitalisierung

**Karsten Tews - Geschäftsführer der eCom Logistik GmbH - erkannte früh, dass sich aus den Trends Nachhaltigkeit und Digitalisierung neue Anforderungen an sein Unternehmen und die Zusammenarbeit seiner Belegschaft ergeben. Aus diesem Grund startete er in Kooperation mit dem Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Cottbus das Projekt „Das Innovation Lab für die digitale Transformation“. Der folgende Artikel befasst sich am genannten Beispiel mit der Bedeutung der Unternehmenskultur, ein Schlüsselfaktor erfolgreicher Transformation, für die kontinuierliche und nachhaltige Entwicklung zu einem digitalen Logistikunternehmen.**

### Einleitung

Die Logistik ist eine der Schlüsselbranchen Deutschlands. Sie ist nicht nur eine sogenannte Kritische Infrastruktur (KRITIS), sondern praktisch das „Rückgrat“ jedes Unternehmens, das für seine tägliche Arbeit auf die Lieferung von Gütern angewiesen ist und vielleicht auch selbst Güter ausliefert. Der Markt zeichnet sich durch einen intensiven Wettbewerb und eine

relativ hohe Austauschbarkeit der Akteure aus. Lieferschwankungen, schwierige Verkehrslagen, zunehmende Kleinteiligkeit, Onlinehandel, Geschwindigkeit, Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit oder Preiskampf stellen alltägliche Herausforderungen dar - um nur einige zu nennen. Zudem existiert ein regelrechter Schmelztiegel an Rahmenbedingungen, Anforderungen, Wettbewerbsdruck, Ansätzen und Ansprüchen. Wollen Unternehmen darin bestehen, müssen sie nachhaltig agieren - ökonomisch, ökologisch sowie sozial. Die meisten Unternehmen reagierten auf diese Anforderungen bislang mit Prozessoptimierung und Spezialisierung auf Teilbereiche der Logistik. Auch die eCom Logistik GmbH setzt auf spezialisierte Abteilungen und effiziente Arbeitsabläufe, mit denen sie derzeit gut am Markt positioniert ist.

Neben der „klassischen“ Prozessoptimierung und Spezialisierung hat sich jedoch die Digitalisierung in den vergangenen Jahren verstärkt als weitere Handlungsoption zur Reaktion auf diese Herausforderungen etabliert. Sie bietet ideale Möglichkeiten, um die Effizienz der Prozesse weiter zu erhöhen und Kosten sowie Leistungsvorteile zu generieren. Dazu gehören insbesondere Technologien zur automatischen

Rund 160 Mitarbeitende und Auszubildende erbringen bei der eCom Logistik GmbH Dienstleistungen für mehr als 60 Kunden aus Industrie, Handel und E-Commerce. Das Angebot umfasst Beschaffungslogistik, Warehousing, Kommissionierung, Value Added Services sowie Distributionslogistik und Retourenmanagement. Die Firma gehört zur Unternehmensgruppe der Pelikan Group und betreibt westlich von Berlin ein großes Logistik-Zentrum.

Identifikation, Qualitätskontrolle und Dokumentation, zur Automatisierung der sogenannten TUL-Prozesse (Transport, Umschlag, Lagerung), zur Bestands- und Prozessoptimierung per Künstlicher Intelligenz oder zur digitalen Abbildung von Prozessen und Strukturen. Tatsächlich befinden sich viele Akteure in der Logistik bereits in einem Umbruch hin zu einer „Logistik 4.0“: Vor allem eigentliche Logistikdienstleister, aber auch jene Unternehmen, die sich zwar nicht als „Logistiker“ begreifen, aber faktisch Logistik betreiben.

Jedoch wartet der Markt nicht geduldig, bis ein Unternehmen etwaige Anlaufschwierigkeiten überwunden hat. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass Digitalisierung kein Selbstläufer ist, sondern teils hohe Komplexität und viele mögliche Fallstricke aufweist. Auch muss sie oft parallel zum Kerngeschäft als fortlaufender Prozess gemanagt werden. So auch bei der eCom Logistik GmbH, wo in den letzten Jahren beispielsweise zahlreiche IT-Schnittstellen für E-Commerce-Kunden aufgesetzt, die Kommissionierung auf Pick-by-Voice umgestellt und die Lagerverwaltungssoftware an neue Anforderungen angepasst wurden. Alles parallel zum Tagesgeschäft.

Damit solche Vorhaben erfolgreich sein können, müssen sie in einen ganzheitlichen Prozess eingebettet sein, der neben der vorbereitenden Prozessoptimierung „im Analogen“, der Auswahl der richtigen Lösungen und der erfolgreichen Implementierung insbesondere auch den „Faktor Mensch“ berücksichtigt. Denn der überwiegende Teil der Digitalisierungsprojekte greift tief in etablierte Strukturen ein und verändert diese, beeinflusst also die Unternehmenskultur.

### Schlüsselement Unternehmenskultur

Unternehmenskultur bezeichnet „die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben“. Dazu gehören unterschiedliche Merkmale wie das Betriebsklima und das Führungsverhalten, aber auch Leistungskriterien

und Belohnungssysteme bis hin zu Organisationsstrukturen und Abläufen.<sup>1</sup> Die Ausgestaltung und Entwicklung dieser Merkmale wird maßgeblich durch das Wertesystem des Unternehmens beeinflusst. Werte sind Motivationsfaktoren und kennzeichnen Bedürfnisse, die dem Management, einzelnen Mitarbeitern oder der ganzen Belegschaft wirklich wichtig sind.<sup>2</sup> Gelebte Werte wie Vertrauen, Transparenz oder Kundenorientierung können dabei positive Auswirkungen haben, wohingegen Kontrolle und interne Reibungen limitierend wirken können.<sup>3</sup> Zu der ohnehin komplexen Fragestellung der Unternehmenskultur kommt hinzu, dass wir uns derzeit mitten in einem gesellschaftlichen Wertewandel befinden, der u.a. durch die Digitalisierung, aber auch durch soziale Fragen wie Überalterung oder Fachkräftemangel und ökologische Herausforderungen, wie den Klimawandel, getrieben wird.



Abbildung 1: „Team Zukunft“ bei der Arbeit

Für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist es zunehmend entscheidend, dauerhaft lern- und wandlungsfähig zu sein, um reibungsarm die notwendigen Ressourcen aktivieren zu können und Transformationsprozesse zügig zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Dies gilt auch für die Digitalisierung - ob sie nachhaltig gelingt, hängt ganz entscheidend davon ab, ob die Unternehmenskultur hin zu mehr Offenheit gegenüber der Digitalisierung und zu einer hohen Wandlungsfähigkeit verändert werden kann. Ein Unternehmen muss also gleichermaßen die direkt steuerbaren Elemente einer Unternehmenskultur (z. B. den Umgang mit den Mitarbeitenden), wie auch die sich aus veränderlichen Werten ergebenden, nur indirekt steuerbaren Elemente (z. B. Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Lösungen) im Blick behalten und positiv beeinflussen.

1 Homma/Bauschke (2010), S. 15.

2 Bokler/Pieper (2018a).

3 Bokler/Pieper (2018b).

## Wandlungsfähigkeit als Voraussetzung für nachhaltige Digitalisierung

Typisch für die Logistikbranche verfügt der Praxispartner eCom Logistik GmbH vorrangig über hierarchisch organisierte Aufbauorganisationen mit stark spezialisierten Tätigkeitsbereichen. Gleichzeitig formuliert der Geschäftsführer Karsten Tews die Situation so: „Die Umsetzung des digitalen Wandels für das eigene Unternehmen ist die wichtigste Managementaufgabe unserer Zeit. Da alle Bereiche eines Unternehmens von der Digitalisierung betroffen sind, sollten auch alle Mitarbeitenden beteiligt sein.“ Was vielleicht einfach klingt, ist auf der operativen Ebene nicht leicht durchzuführen, denn ausgehend von der bestehenden Top-Down-Organisation muss eine Einbindung aller Beschäftigten gelingen.

Für die eCom Logistik GmbH standen dabei die folgenden zwei Fragen im Mittelpunkt: Wie können im Tagesgeschäft neue, nachhaltige Strukturen entstehen, die sich selbst immer wieder veränderten Situationen dynamisch anpassen können? Und wie sieht eine innovationsfreundliche, agile und zukunftsorientierte Unternehmenskultur aus? Die Beantwortung dieser Fragen erfordert ganzheitliches Denken, vernetztes Handeln und setzt den Blick über den eigenen Tellerrand voraus. Die Wandlungsfähigkeit und -bereitschaft ist allerdings gerade in etablierten Unternehmen mit eingeübten, funktionalen Prozessen und spezialisierten Abteilungen oft ausbaufähig. Wer auf die Beteiligung der Belegschaft setzt, um wertvolles Wissen in den Wandel einfließen zu lassen und die Akzeptanz für die Einführung neuer Technik und nachhaltiger Prozesse zu steigern, kommt an der Auseinandersetzung mit der eigenen Unternehmenskultur und Ansätzen des Change Management nicht vorbei. Die Möglichkeit, das Unternehmen nachhaltig wandlungsfäh zu machen, bietet jedoch viele Vorteile: Schnellere, weniger störanfällige Transformationsprozesse, höhere Zufriedenheit an digitalisierten Arbeitsplätzen und größere Motivation in der Belegschaft bis hin zu der Möglichkeit, über Prozessoptimierung hinaus zu echten Prozessinnovationen zu kommen.

Wie können mögliche Wege zu einer solchen Wandlungsfähigkeit als Bestandteil einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur aussehen? Eine Variante besteht darin, hierarchieübergreifende, interdisziplinäre Teams zu bilden, ihnen einen Raum (auch im Sinne von „Freiraum“) zu Verfügung zu stellen und in agilen Veranstaltungsformaten zukünftige Herausforderungen des Unternehmens offen zu thematisieren sowie unter Einbindung aller Akteure Lösungsansätze zu formulieren.

## Der Weg der eCom Logistik GmbH: Das Innovation Lab für (digitale) Transformation

Frühzeitig beschlossen daher die Belegschaft und die Geschäftsführung der eCom Logistik GmbH, die Unternehmenskultur durch ein „Innovation Lab“ gemeinsam und in enger Zusammenarbeit zu wandeln. Die Idee: Das aus Mitarbeitenden unterschiedlicher Abteilungen, Hintergründe und Positionen bestehende „Team Zukunft“ entwickelt und testet im Innovation Lab digitale Transformationsansätze. In einer Workshopreihe des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Cottbus erarbeiteten die Geschäftsführung, die Fachabteilungen und der Betriebsrat den folgenden konkreten Fahrplan: Im Rahmen des Projektes sollen die Mitarbeitenden aktiv an der digitalen (Weiter-) Entwicklung der Arbeitsplätze und Geschäftsprozesse bis hin zu Dienstleistungen sowie Produkten für Kunden teilnehmen und diese aktiv mitgestalten. Um an frischen Ideen für das Unternehmen arbeiten zu können, soll sich das Team Zukunft auch räumlich vom Tagesgeschäft trennen. Die Geschäftsführung stellte dem Team dafür einen eigenen Raum zur Verfügung, den sie als Innovationsraum im Unternehmen ausbaute und gestaltete.<sup>4</sup> In diesem Raum arbeiten seither verschiedene interdisziplinäre Projektteams unter Steuerung des Team Zukunft mit agilen Arbeitsmethoden.<sup>5</sup>



Abbildung 2: „Team Zukunft“ gestaltet das Innovation Lab

Das aus Mitarbeitenden aller Abteilungen bestehende Team Zukunft entwickelt seinen Arbeitsprozess, mit Unterstützung des Kompetenzzentrums, selbst. Es ist bewusst offen für alle im Unternehmen und öffnet sich auch nach Außen, um z. B. neue Impulse zu erhalten.

<sup>4</sup> Zum Thema Raumgestaltung siehe z. B.: Dark Horse Innovation (2018).

<sup>5</sup> Zum Thema Agile Arbeitsmethoden siehe z. B.: Dark Horse Innovation (2016).

In Begleitung des Kompetenzzentrums widmete sich das Team bereits Zukunftsprojekten wie der neuen Kommissionierstrategie, digitaler Kommunikation oder der Digitalisierung des Personalmanagements.

Das Innovation Lab, das die eCom Logistik GmbH mit kleinem Budget, aber mit umso größerem Engagement der Belegschaft umsetzte, zeigt bereits nachhaltige Ergebnisse: Durch kompetente Partner und interaktive Methoden (Szenariotechnik, Lego Serious Play, Storytelling) können selbst starke Skeptiker/-innen überzeugt und motiviert werden, für innerbetriebliche Digitalisierung einzutreten und aktiv daran mitzuwirken. Selbst „heikle Themen“ wie z. B. die Etablierung neuer Kommissioniertechniken werden heute anpackend umgesetzt. Die Identifikation mit der Entwicklung des Unternehmens ist bei den Teammitgliedern sowie indirekt in der ganzen Belegschaft, z. B. durch Einbindung auf Mitarbeiterversammlungen, gestiegen. Das Projekt aktivierte einen sehr wichtigen Austausch und resultierte im Aufbau zentraler Kompetenzen, wie z. B. agilem Projektmanagement oder noch konsequenterer Kundenorientierung. Dieses „Veränderungsmanagement von unten“ ist mittlerweile ein etablierter Lösungsansatz in der eCom Logistik GmbH, das durch steigende Akzeptanz für die Einführung digitaler Technik soziale und ökonomische Erfolge für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens nach sich zieht. Dadurch entstehen notwendige Innovationen sowie Veränderungen. Das Unternehmen wird von innen heraus wandlungs- und veränderungsfähiger – und damit auch agiler und wettbewerbsfähiger.

### Chancen, Herausforderungen und Ausblick

Die ganzheitliche Gestaltung der digitalen Unternehmenszukunft durch Beteiligung der Belegschaft adressiert soziale und ökonomische Merkmale der Nachhaltigkeit. Auf dieser Grundlage kann es in der Logistik gelingen, ein dynamisches Innovationsumfeld zu schaffen, um die vielen Potenziale der Digitalisierung im Betriebsalltag nutzbar zu machen.

Eine moderne Unternehmenskultur bringt dabei viele Vorteile mit sich. Vernetztes Denken, Arbeiten in Teams sowie der offene Umgang mit Veränderungen und Innovationsprozessen bilden die Basis, um digitale Lösungen schneller zu gestalten und deren Erfolgspotenziale zügig realisieren zu können. Die Akzeptanz der Belegschaft für digitale Projekte steigt,

„mehr Köpfe bringen mehr Wissen“ in wirklich umsetzbare Ideen ein und auch die Sozialpartner können frühzeitig in Projekte integriert werden. Die Offenheit gegenüber neuen Ansätzen sowie eine Verstärkung der Zusammenarbeit und des Austauschs zwischen unterschiedlichen Teilen der Belegschaft erlauben es mit der Zeit, die Komplexität (nicht nur) von digitalen Projekten zu steigern und so beispielsweise neue Marktsegmente anzusprechen oder auch die ökologische Nachhaltigkeitsperspektive – etwa durch emissionsfreie Lieferungen – verstärkt zu berücksichtigen. Je besser zudem die interne Zusammenarbeit funktioniert, desto besser können auch externe Partner in Projekte eingebunden werden und akteursübergreifende Lösungen, mit Vorteilen für alle, werden möglich.

Ein Wandel der Unternehmenskultur ist gleichzeitig ein langfristiger Prozess, dessen Erfolg auf Fähigkeiten für Change- und Innovationsmanagement im Unternehmen bzw. der Belegschaft aufbaut, die mitunter erst geschaffen oder ebenfalls zugekauft werden müssen. Ein Digitalisierungsprojekt, welches durch einen Wandel der Unternehmenskultur begleitet bzw. unterstützt wird, wird nicht automatisch ein wirtschaftlicher Erfolg. Es gilt weiterhin, die richtigen Lösungen für die richtig definierten Herausforderungen zu finden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Kerngeschäfte des Unternehmens durch die neuen Aktivitäten nicht in Mitleidenschaft gezogen werden. Auch ist zu darauf zu achten, dass die durch einen Wandel der Unternehmenskultur idealerweise entstehende hohe Agilität des Unternehmens nicht direkt das notwendige Know-how um Digitalisierung und Nachhaltigkeit ersetzt. Zudem kann auch externe Hilfe weiterhin erforderlich sein. Es gilt also, bei aller Euphorie um neue Fähigkeiten, neue Wege und ein „neues Wir“ immer wieder auch nüchtern den Sachstand zu betrachten und ggf. das eigene Vorgehen neu zu justieren.

Für die eCom Logistik GmbH gilt, wie für viele andere Unternehmen auch, dass erfolgreicher und nachhaltiger digitaler Wandel maßgeblich davon abhängt, wie pass- und veränderungsfähig die jeweilige Unternehmenskultur ist. Der Ansatz muss grundsätzlich ein ganzheitlicher sein, denn Veränderungsfähigkeit, das richtige „Mindset“ und auch die notwendigen Kompetenzen müssen auf allen Ebenen vorhanden sein. Gelingt dies, gewinnt ein Unternehmen die Fähigkeit, notwendige Veränderungen selbstständig, schnell sowie nachhaltig umzusetzen und auf dieser Grundlage auch langfristig erfolgreich zu bleiben.

## Literatur

Homma, Norbert / Bauschke, Rafael (2010). Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. Springer Verlag, Wiesbaden.

Dark Horse Innovation (2018). New Workspace Playbook. Hamburg, Deutschland: Murmann Publishers GmbH.

Dark Horse Innovation (2016). Digital Innovation Playbook. Hamburg, Deutschland: Murmann Publishers GmbH.

Bokler, A., Pieper, E. (2018a, Februar 08). Wertebasierte Unternehmensführung und Nachhaltigkeit. Abgerufen am: 10.07.2020, von: <https://www.umweltdialog.de/de/management/unternehmenskultur/2018/Wertebasierte-Unternehmensfuehrung-und-Nachhaltigkeit.php>

Bokler, A., Pieper, E. (2018b, März 22). Wertebasierte Unternehmensführung und Nachhaltigkeit. Abgerufen am: 10.07.2020, von: <https://www.umweltdialog.de/de/management/unternehmenskultur/2018/Werte-und-Kultur-fundamentale-Treiber-fuer-Nachhaltigkeit-und-Unternehmenserfolg.php>

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Brandenburg dabei, sich den Herausforderungen der zunehmenden Veränderung der Arbeitswelt und den sich daraus ergebenden und notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen zu stellen. Dabei stehen die Mitarbeiter und die Erhöhung ihrer digitalen Kompetenzen im Mittelpunkt der Aktivitäten. Mit unseren kostenfreien Angeboten und Unterstützungsleistungen bieten wir praxisnahe Hilfestellung, die sich ganz konkret an den Bedürfnissen und Zielen der Unternehmen ausrichtet. Wir geben Hilfestellung rund um die Themen

- ▶ Arbeit 4.0,
- ▶ Digitalisierung in Logistik und Produktion,
- ▶ IT-Sicherheit,
- ▶ Assistenzsysteme,
- ▶ Automatisierungstechnik,
- ▶ Robotik sowie
- ▶ Sozialpartnerschaften.

<https://www.kompetenzzentrum-cottbus.digital/>



## Autoren



**Susann Feuerschütz** (Dipl. pol.) leitet das Modul „Wertschöpfungsketten“ des Projekts Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus an der HNE Eberswalde. Mit Erfahrungen aus Erwachsenenbildung und Politikberatung bearbeitet sie die Themen Arbeit 4.0, Sozialpartnerschaft und Unternehmenskultur.



**Jan Seitz**, M.Eng., ist akad. Mitarbeiter der Technischen Hochschule Wildau als Hub des Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrums Cottbus. Er ist spezialisiert auf Planung und Optimierung, Technikfolgenabschätzung, Digitalisierung, Rückverfolgbarkeit, Risiko- und Sicherheitsmanagement sowie Business Continuity Management.



**Gerrit Neuhaus** (MA Nachhaltigkeits- & Qualitätsmanagement) bearbeitet als akad. Mitarbeiter im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus an der HNE Eberswalde mit KMU aus Brandenburg die Themen Prozess-, Wissens- & Innovationsmanagement.