

Anette Schunder-Hartung  
Martin Kistermann  
Dirk Rabis

# Quick Guide Strategien für Dienstleister

Erfolgreich mit SAM in wirtschaftlich  
und rechtlich schwierigen Zeiten



Springer Gabler

# Quick Guide

Quick Guides liefern schnell erschließbares, kompaktes und umsetzungsorientiertes Wissen. Leser erhalten mit den Quick Guides verlässliche Fachinformationen, um mitreden, fundiert entscheiden und direkt handeln zu können.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/15709>

Anette Schunder-Hartung  
Martin Kistermann  
Dirk Rabis

# Quick Guide Strategien für Dienstleister

Erfolgreich mit SAM in wirtschaftlich  
und rechtlich schwierigen Zeiten

 Springer Gabler

Anette Schunder-Hartung  
aHa Strategische Geschäftsentwicklung  
Frankfurt am Main, Deutschland

Martin Kistermann  
Leiter Corp. Services (Personal, Recht)  
eprimo GmbH  
Neu-Isenburg, Deutschland

Dirk Rabis  
der-pr-berater  
entertain MARKET GmbH  
Usingen, Deutschland

ISSN 2662-9240

ISSN 2662-9259 (electronic)

Quick Guide

ISBN 978-3-658-31648-8

ISBN 978-3-658-31649-5 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31649-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*Unseren Familien*

# Vorbemerkung

Von der letzten Dienstreise vor Beginn des ersten Covid-19-Shutdowns hat ein Mitglied unseres Autorenteam im März 2020 einen Magneten mitgebracht. Darauf steht unter anderem Art. 3 des Rheinischen Grundgesetzes: „Et hät noch immer jot jejange!“ Allerdings hieß es darauf auch gleich in Art. 4: „Wat fott es, es fott!“ Und dann in Art. 5: „Et bliev nix, wie et wor!“ Letzteres hatten wir in dieser Heftigkeit erst vor gut zehn Jahren erlebt, als am Ende der akuten Finanzkrise zwar im Großen und Ganzen eine Erholung der Märkte stattfand. Gleichzeitig prägen deren Folgen aber bis heute zahlreiche Lebensläufe. Auch die Covid-19-Krise hält nicht nur Gefahren für Leib und Leben bereit. Sie ist unter anderem eine wirtschaftliche Herausforderung, die nach besonderem Rüstzeug verlangt.

Mit zusammen *an die hundert Jahren Markterfahrung* möchten wir drei Autor(inn)en Sie als unsere Leserinnen und Leser dabei unterstützen, sich dieses Rüstzeug praxisbezogen und mit zahlreichen Hilfestellungen anzueignen. Auf diese Weise bleiben Sie attraktive Geschäftspartner auf Ihren jeweiligen Gebieten und in Ihren jeweiligen Branchen.

Wir, das ist zum einen *Dr. Anette Schunder-Hartung*, Unternehmensentwicklerin und Business Coach (IHK) mit langjähriger Historie als Rechtsanwältin in der hoch strukturierten Juristenbranche. Sie stammt ursprünglich aus dem Bau- und Fachplanungsrecht und hatte viele Jahre lang den Lehrauftrag für das Vergaberecht an der Frankfurter Goe-

the-Universität inne. Gleichzeitig hat sie sich schon im Rahmen ihrer Dissertation vor über 30 Jahren mit Mediationsprozessen befasst. Heute berät, coacht und moderiert sie bundesweit in unterschiedlichsten Konstellationen. Auch auf dem Feld der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit hat *Anette Schunder* umfassende Erfahrung: Sie war viele Jahre lang hauptberuflich als leitende Wirtschaftsredakteurin tätig und betreut bis heute freiberuflich zahlreiche Formate. Im Rahmen ihrer Arbeit erlebt sie immer wieder, dass gute Reformen meist nicht an guten Ideen scheitern – sondern an unsystematischem Vorgehen und/oder Fehlern im Umgang mit den maßgeblichen Beteiligten. Ein zentrales Anliegen ist ihr entsprechend das Schaffen und Durchhalten klarer Strukturen, sowohl in der Sache als auch mit Blick auf alle Akteure, hinsichtlich ihrer Dienstleistungen selbst wie auch in der Art und Weise des täglichen Arbeitens.

Von Haus aus Jurist ist auch *Martin Kistermann*. Sein Anteil an den hundert Jahren Markterfahrung fußt auf Positionen in verschiedenen Arbeitswelten, die eines gemeinsam haben: Immer dreht es sich um Personalführung und Personalentwicklungsthemen. Einst bei einer Bank im Beratungsbereich gestartet, übernahm er Anfang der 2000er-Jahre eine Managementfunktion bei einem Mobilfunkanbieter in Stuttgart und hatte es in Kürze als Abteilungsleiter mit mehreren Teams zu tun. Weitere Stationen führten ihn unter anderem über eine Frankfurter Anwaltskanzlei zur eprimo GmbH, einer Tochtergesellschaft der E.ON Gruppe. Seine Ausbildung zum Integralen Business Coach (ICF), die er 2014 beendete, liefert ihm seitdem gutes Rüstzeug für die Personalarbeit im Unternehmen. Die Herausforderung, eine hierarchische Organisation in eine agile Struktur zu überführen, hat schon vor zwei Jahren sein Interesse geweckt. Über die Konzeption und die Umsetzung führt *Martin Kistermann* uns in die agile Welt des Unternehmens. Dabei stehen die wesentlichen Verbindungen zwischen „alter Schule“ und „neuem Trend“ im Zentrum. Insoweit kommen auch die durch die Pandemie verursachten Beschränkungen zur Sprache, die wir alle derzeit leidvoll erfahren müssen. Wir geben Ihnen Denkanstöße, wie damit umzugehen ist und insbesondere welche Paradigmenwechsel derzeit stattfinden, die uns mit hoher Wahrscheinlichkeit Abschied nehmen lassen von der Arbeitswelt, wie wir sie bisher kannten.



Anders als seine Mitautoren *Schunder* und *Kistermann* ist *Dirk Rabis* kein Jurist, sondern schon immer vollschichtiger Kommunikationsprofi: Bereits Ende der 80er-Jahre gründete er das RPM-Bildungs- und Medienzentrum für multimediale Kommunikation, PR, Marketing-, Marken- und Medienentwicklung, wo er als CEO für Entwicklung und Schulung im Bereich der multimedialen, audiovisuellen Medien verantwortlich zeichnete. Als versierter Content-Strategie bespielt er seither unterschiedlichste Kanäle. Er kennt mit anderen Worten Klang, Reichweite und Wirkung der multimedialen Orgelpfeifen, zieht und arrangiert die heutigen Medienregister und stimmt sie aufeinander ab. So sorgt er für nachhaltige Klangbilder in der Marken-, Personen- oder Unternehmenskommunikation. Hier berät und positioniert er teils sehr prominente Personen und Unternehmen aus Sport, Film, Musik, Politik, Handel, Wirtschaft und Industrie bei der Neuausrichtung ihrer Unternehmensstrategie und Kommunikation. 2004 erhielt er seine Akkreditierung zum internationalen Film-, Musik- und Medienproduzenten, der zwei internationale Award-Auszeichnungen folgten. Mittlerweile steht er, ebenso wie *Anette Schunder*, auch selbst als TV-Redakteur und Talkshow-Moderator vor der Kamera.

In dieser Kombination können wir Ihnen als Autorenteam hoffentlich einen optimalen Praxismix bereitstellen. Wir freuen uns, dass Sie unsere Gedankenwege mitgehen, mit uns entsprechende Erwägungen anstellen und sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen an den Verlag. Gerne besuchen Sie auch unsere Projektseite: *dienstleister-strategien.de*. Deren Erstellung verdanken wir der Entertain Market GmbH & der -Berater.

Last but not least haben wir auch von anderer Seite tatkräftige Unterstützung erhalten. Hier bedanken wir uns besonders beim Marktforschungs-Datenanbieter Norstat, der für uns eine Umfrage zur Nutzung und Akzeptanz moderner Vertriebsmedien durchgeführt hat. Für seinen Input zur Übersetzung von Zielen in Kennzahlen bedanken wir uns bei Herrn Bankbetriebswirt *Julius Brenner* von Brenner Consulting/Kanzlei-TaskForce in Donzdorf b. Ulm. Herrn Rechtsanwalt *Dr. jur. Oliver Hornung* und seiner Kollegin Frau *Esther Noske* aus dem Frankfurter Büro der Sozietät SKW Schwarz Rechtsanwälte danken wir für ihren Zutrag zu den datenschutzrechtlichen Aspekten im Video-Konferenzen- und Social Media-Bereich. Herrn Patentanwalt *Dr. rer. nat. Peter Reinert* von der

## X Vorbemerkung

gleichnamigen Kölner Patentanwaltskanzlei danken wir für seine Ausführungen rund ums Markenrecht. Sie alle haben unser Werk mit geformt! Als Schlussredakteur hat sich zudem *Marco Kaus*, aHa Strategische Geschäftsentwicklung Frankfurt, Meriten erworben.

Und wenn Sie sich nun noch fragen, wo in diesem Konzert der Stimmen SAM aus dem Untertitel bleibt: Er ist eine Kunstfigur, die gleich auf unsere zentrale inhaltliche Empfehlung überleitet – arbeiten Sie „S“ wie: durchweg *systematisch*, „A“ wie: wo immer es geht *agil* und „M“ wie: vor allem nach außen hin: *multimedial*. Was das tatsächlich – und nicht nur „am grünen Tisch“ – bedeutet, möchten wir Ihnen in den folgenden Kapiteln zeigen.

Frankfurt am Main, Deutschland  
Neu-Isenburg, Deutschland  
Usingen, Deutschland  
Herbst 2020

Anette Schunder-Hartung  
Martin Kistermann  
Dirk Rabis

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Schwierige Zeiten erfordern neue Wege</b>	<b>1</b>
1.1	Ihre Ausgangslage	1
1.2	Aktuelles Zahlenmaterial 2020 zu Informations-, Arbeits- und Konsumwegen	8
	Literatur	12
<b>2</b>	<b>Die drei Säulen Ihres neuen Arbeitsalltags</b>	<b>13</b>
2.1	Klare Strukturen leben	14
2.1.1	Inhaltliche Kernelemente herausarbeiten	14
2.1.2	Soft Skills verbessern	33
2.1.3	Kluge Vorgehensweisen einüben	40
2.1.4	Agile Methoden adaptieren	47
2.2	Agil arbeiten	51
2.2.1	Gründe für ein agiles Konzept	51
2.2.2	Grundlagen einer Strukturänderung und Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat	55
2.2.3	Mobiles Arbeiten im agilen Kontext	64
2.2.4	Die Mitbestimmungsfrage	66
2.2.5	Folgen für Führungskräfte und Management	69

## **XII Inhaltsverzeichnis**

2.2.6	Die Führungskraft in der Transformation	71
2.2.7	Wie verändert sich die Personalauswahl	75
2.3	Multimedial kommunizieren	77
2.3.1	Vom Printmedienmonopol ins Digitalzeitalter	78
2.3.2	Contententwicklung vor Ort	79
2.3.3	Profilschärfung in der Praxis	83
2.3.4	Mehrwert ins rechte Licht rücken	88
2.3.5	Krisen als Triebfedern nutzen	92
2.3.6	Mobiles Arbeiten als „New Normal“	93
2.3.7	Videoformate insbesondere	96
2.3.8	Internetrelevanz	103
2.3.9	Suchmaschinenrelevanz	105
	Literatur	109
<b>3</b>	<b>Weiterführende Erwägungen</b>	<b>113</b>
3.1	Strukturiertes Arbeiten schafft neue Freiräume	113
3.2	Agilität lässt sich entwickeln	114
3.2.1	Selbstorganisation lässt sich nicht erzwingen	115
3.2.2	Selbstorganisation ist nicht Selbstverwirklichung	116
3.2.3	Cheflos ist nicht führungslos	116
3.2.4	Wege aus der Sackgasse	117
3.3	Agilität und digitale Anwendungen brauchen einander	122
3.4	Mobile Konferenzen sind kein Hexenwerk: Tipps für Ihre Moderation	124
3.5	Bilden Sie sich (und andere) fort	127
	Literatur	128
<b>4</b>	<b>SAM in der Nussschale</b>	<b>129</b>
	<b>Anhang: Norstat-Studie 2020 zu Informations-, Arbeits- und Konsumwegen</b>	<b>135</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>155</b>



# 1

## Schwierige Zeiten erfordern neue Wege

*„Even if you're on the right track, you'll get run over if you just sit there.“  
(Will Rogers)*

Was Sie aus diesem Kapitel mitnehmen

- In welcher Beziehung sich Ihre Märkte verändern
- Was das objektiv und subjektiv, wirtschaftlich und rechtlich für Sie zur Folge hat
- Wie die aktuellen Vorlieben zu Informations-, Arbeits- und Konsumwegen 2020 ausgesehen haben und wie Sie sie nutzen können

### 1.1 Ihre Ausgangslage

Wirtschaftskrisen sind nichts Neues. Seien es (in der Erlebensspanne der Babyboomer:) der Ölpreisschock, der Börsencrash 1987, die New Economy-Krise 2000 oder die mit Lehman 2008 einsetzende Banken- und Finanzkrise des Jahres 2008: Vorboten zu Krisen gibt es auch heute immer wieder. Doch was passiert, damit eine Krise wirklich ausbricht? Im Jahr 2020 ist etwas anders als früher: Nicht nur handelt es sich bei der

Covid-19-Pandemie um ein branchenunabhängiges Ereignis, das alle und gerade die Dienstleister<sup>1</sup> in besonderem Maße „erwischt“ hat.

Zwar trifft es die unterschiedlichen Branchen unterschiedlich hart – Dienstleistungen rund um

- Gastronomie, Hotel- und Tourismusgewerbe,
- Automobil(zuliefer)- und Luftfahrtindustrie,
- Maschinenbau oder etwa
- den stationären Einzelhandel

sind stärker betroffen als die in vergleichsweise robusten Zweigen wie (weiten Teilen) der Immobilienbranche. Schließlich gibt es auch jetzt regelrechte Boomsegmente

- Digitalisierung/IT und
- Gesundheitswesen.<sup>2</sup>

Insgesamt handelt es sich aber um einen massiven globalen Effekt, und dieser Effekt ist keine isolierte Entwicklung: Er trifft auch auf eine digitale Umbruchsituation. Weite Teile des Dienstleistungsbereichs hat der damit schon jetzt einhergehende ökonomische Einbruch in einer Situation erwischt, in der auch vor der Covid-19-Krise

- der Zeitdruck weiter gestiegen,
- der Kostendruck gewachsen ist und überdies
- die Marktsegmentierung durch steigende Alternativangebote weiter zunimmt.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir im Folgenden das generische Maskulinum. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten meinen wir dabei aber ausdrücklich mit. Wir möchten Ihnen allen unsere Hilfestellungen so nahe wie möglich bringen und haben uns deshalb für eine möglichst schlanke Sprachform entschieden. Unser kritischer Nachwuchs möge uns das bitte nachsehen.

<sup>2</sup> S. hierzu auch FAZ Nr. 105 v. 06.05.2020, 17, und mit Blick auf die mutmaßliche Wiederbelebung des Transaktionsgeschäfts in unterschiedlichen Branchen FAZ Nr. 157 v. 09.07.2020, 23.

Dabei wird die Covid 19-Krise je nach Dauer und Intensität zu einer weiteren Verschärfung der Marktverhältnisse sorgen. Abhängig von

- Dauer und
- Intensität der Krise

ist nach diesem „Meteoriteneinschlag“<sup>3</sup> eine ganz unterschiedliche Entwicklung vorstellbar. Hier spielen neben der naturwissenschaftlichen Seite (Stichworte: Medikamentenentwicklung vs. Mutation) eine ganze Reihe von Faktoren eine Rolle – neben dem nationalen und internationalen Gesundheitsmanagement sowie weitergehenden Maßnahmen staatlicher Institutionen sind auch direkte wirtschaftliche und gesellschaftliche Implikationen zu beachten.

Entwickelt sich die Krise in einem gedachten Achsenszenario

- im besten Fall eher zu einem kurzfristigen, überschaubaren Phänomen, besteht auf Kundenseite am Ende wahrscheinlich sogar ein gewisser Nachholbedarf an Dienstleistungen;
- nach einem Rückfall oder einer Virusmutation zu einem kurzfristigen, aber heftigen Ereignis, wird sie für radikalere Umbrüche sorgen, mehr finanzielle Engpässe zur Folge haben, gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt aber auch von einem Gründerboom gefolgt sein.

Im Fall

- einer langfristigen, aber überschaubaren Entwicklung steht uns ein nachhaltiger Umbruch hervor, der sich auf unterschiedlichen Ebenen vollziehen dürfte, auch zwischen den verschiedenen Generationen – einschließlich ihrer Art und Weise, Dienstleistungen abzufragen;
- des Worst Case einer langfristigen und schwerwiegenden Entwicklung, von der wir hier aber (noch) nicht ausgehen wollen, könnte sich unsere Dienstleistungsumgebung zwischen Isolationismus und Virtualisierung einerseits, Solidargesellschaft andererseits polarisieren.

---

<sup>3</sup> So wörtlich die FAZ Nr. 135 v. 13.06.2020, C 1.

#### 4 A. Schunder-Hartung et al.

Die Auswirkungen auf unsere Dienstleistungsgesellschaft sind in diesem Fall nur schwer absehbar.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG hat in diesem Zusammenhang vier so genannte postpandemische Basis-Szenarien entwickelt, die sie entsprechend dem oben Geschilderten betitelt hat mit

- Szenario 1: Gestärkt in den Normalbetrieb,
- Szenario 2: Marathon in neue Zeiten,
- Szenario 3: Neustart nach dem Schock sowie
- Szenario 4: Wirtschaft im Daueralarm.<sup>4</sup>

Jedes dieser Szenarien ist seinerseits auf unterschiedliche Dimensionen anzuwenden:

- die weitere Verbreitung des Virus;
- das Gesundheitsmanagement;
- die staatlichen Reaktionen;
- das gesellschaftliches Verhalten;
- die wirtschaftlichen Folgen;
- die Digitalisierungseffekte sowie
- die politischen Auswirkungen.

Kombiniert man Szenarien und Dimensionen, lassen sich daraus unterschiedliche Potenzialanalysen ableiten.

#### **Tipp**

Einfache so genannte Szenario-Potenzialanalysen finden Sie kostenfrei unter <https://atlas.kpmg.com/de/de/business-analytics/details-pc/vertriebsexzellenz-in-krisezeiten>. Sie bieten Ihnen eine erste Orientierung.

---

<sup>4</sup>Hierzu näher <https://klardenker.kpmg.de/szenarien-die-zukunft-nach-corona/>.



So voraussetzungsvoll die Lage bereits an diesem Punkt ist: Gleichzeitig steigen auch noch die Compliance-Anforderungen an Ihr Unternehmen. Tatsächlich haben sich mit der Organisation von regelkonformem und integrem Verhalten entsprechende Maxime zu grundlegenden Fragen der Unternehmensführung entwickelt. Dabei spielen im Zuge der Arbeitsteilung auch die Compliance-Risiken von Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette eine immer größere Rolle, und entsprechend lauter wird der Ruf nach einer eigenen Compliance- und Integritätskultur.<sup>5</sup>

Das gilt bis hinein in den Bereich des Strafrechts, in dem in den letzten Jahren zunehmend mehr Vorschriften regelwidrigem Verhalten einen Riegel vorgeschoben haben – sei es im Bereich der Korruption, der Untreue, der Steuerhinterziehung, sei es mit Blick auf Verstöße gegen das Kartell- oder auch das Datenschutzrecht. Beispielhaft sei hier aus Anlass von Covid-19 die Einführung der §§ 299 a, b StGB über Bestechlichkeit und Bestechung im Gesundheitswesen genannt. Heutzutage gibt es schärfere Überwachungsmöglichkeiten, und es gibt spezialisierte Schwerpunktstaatsanwaltschaften, die die Verstöße verfolgen. Die Möglichkeiten, „unsauberes“ Verhalten nicht nur Einzelpersonen zur Last zu legen, sondern auch gegenüber dem Unternehmen zu ahnden, sind schon jetzt recht weitreichend. Aufschlussreich sind hierzu die – im Internet der Lektüre frei zugänglichen<sup>6</sup> – Vorschriften über die Einziehung von Tatertträgen bei Tätern und Teilnehmern nach § 73 StGB sowie die Norm zur Geldbuße gegen juristische Personen und Personenvereinigungen nach § 30 OWiG.

Und gerade wird die Schraube für Unternehmen wieder enger gedreht: Bei Manuskriptschluss dieses Buches lag nicht nur seit dem 16. Juni 2020 der Regierungsentwurf eines „Gesetzes zur Sanktionierung von verbandsbezogenen Straftaten“, des „Verbandssanktionengesetzes (VerSanG)“ vor. In der Folge hatte sich im Herbst auch der Bundesrat ausführlich mit den Regierungsplänen befasst. Daraufhin hat die Regierung den Entwurf am 21. Oktober 2020 in den Bundestag eingebracht und damit die Schlussphase des Gesetzgebungsverfahrens eingeleitet.<sup>7</sup> „Verbände“ im

---

<sup>5</sup> S. zum Compliance-Management im Unternehmen grundlegend das gleichnamige Großhandbuch von Martin Schulz (Hrsg.), 2. Aufl. Frankfurt a. M. 2020, im Ersch.

<sup>6</sup> <https://dejure.org>.

<sup>7</sup> S. hierzu im Einzelnen [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Staerking\\_Integritae\\_Wirtschaft.html](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Staerking_Integritae_Wirtschaft.html), abgerufen am 26.08.2020. Eine Vorabfassung des Gesetzesent-