

„Führung darf keine Inszenierung sein“

Different: Bonitz statt Pechmann und Kiock, junge Frau statt debattenerprobter Unternehmensgründer – wie tief geht der Kulturwandel bei der Strategie-Agentur?

Chefin Kristina Bonitz:
Genervt von Digital-Chichi und
Nice-to-have-Gimmicks



Von Jürgen Scharrer

Es ist ziemlich aufregend zu beobachten, wie gerade eine neue Generation Managerinnen die Szene erobert: im Zweifel jung, sehr woke, gleichzeitig bescheiden und überaus selbstbewusst. Jemand, der diese neue Role Model perfekt verkörpert, ist Kristina Bonitz. Die 33-Jährige kam Anfang des Jahres von Sinner Schrader zu Different und stieg im Juni zur alleinigen CEO auf. Ein Gespräch über Führungskultur, Nachhaltigkeit und den Glauben an das Gute in der Digitalisierung.

Frau Bonitz, beginnen wir mit einer Frage, von der ich weiß, dass Sie sie nicht mögen: Ist man mit 33 nicht ein bisschen arg jung, um ein seit vielen Jahren bekanntes 120-Mitarbeiter-Unternehmen zu leiten?

Ich habe diese Frage erwartet, das ist schon in Ordnung. Aber für mich ist das Alter wirklich kein Thema. In diesen Zeiten ein Unternehmen zu leiten, ist für jede und jeden eine Herausforderung, egal ob Sie nun 33, 43 oder 63 sind. Davor habe ich den notwendigen Respekt.

Sie hatten vorher schon einen Führungsjob bei Sinner Schrader, dennoch: Haben Sie gezögert, als das Angebot von Different kam? CEO ist ja schon noch mal etwas anderes als Mitglied der Geschäftsführung.

Different ist eine super Marke, die ich seit Ewigkeiten beobachte und auch bewundere, da musste ich nicht lange nachdenken. Als Strategin bin ich natürlich auch daran interessiert, Gestaltungsspielraum zu haben, und der ist als CEO schon noch mal größer, als wenn man in einem Team mit sieben Geschäftsführer:innen agiert. Der Schritt hat sich für mich auch deshalb richtig und natürlich angefühlt, weil ich mich in den vergangenen Jahren sehr intensiv mit Business Design und Neugeschäft beschäftigt habe – das passt perfekt zur neuen Positionierung von Different.

Die beiden Gründer Alexander Kiock und Jan Pechmann waren auch in der

Öffentlichkeit ziemlich präsent, vor allem Pechmann spielt in Branchen-Debatten nach wie vor eine sichtbare Rolle. Wie wollen Sie das halten?

Öffentlich Stellung zu beziehen gehört für mich zur Rolle eines CEO dazu. Different war immer schon ein Unternehmen mit Haltung, da trete ich in große Fußstapfen. Ich glaube auch, dass es einen öffentlichen Diskurs braucht, um neue Themen, für die wir als Strategieberatung stehen, voranzubringen. Mir macht es auch persönlich Spaß, auf Konferenzen zu sprechen und Fachartikel zu verfassen. Als CEO hat man noch mal ganz andere Möglichkeiten, am öffentlichen Dialog teilzunehmen. Und die will ich auch nutzen.

Sie stehen seit einem halben Jahr an der Spitze der Agentur. Was würden Sie selbst sagen: Wie tief ist der Einschnitt?

Different war ein gründergeführtes Unternehmen und es wäre total vermessen zu versuchen, Jan und Alex irgendwie zu imitieren. Das geht gar nicht und das wäre auch nicht zielführend. Was aber definitiv bleibt, sind die Kultur, die Haltung und die Werte-Orientierung.

Und was ist mit der Führungskultur?

Ich bin eine große Befürworterin individueller Führungsqualitäten. Führung darf keine Inszenierung, sondern muss authentisch sein. Different braucht keine neue Kultur, aber schon ein neues Führungsverständnis, um zukunftsfähig zu bleiben. Dazu gehören auch neue Arbeitsmodelle und Formen der Zusammenarbeit, die Entrepreneurship und Partizipation stärken. Die junge Generation hat nun diese neuen Erwartungen an die Arbeitswelt. Dem müssen wir gerecht werden.

Und sich selbst sehen Sie als CEO eher in einer moderierenden Rolle?

Nein, ich sehe mich als Impulsgeberin und jemanden, der die Vision vorgibt. Zeitgemäße Führung bedeutet für mich, anzuerkennen, nicht alles besser zu wissen, und Expertise über Hierarchie zu stellen. Ein bisschen konstruktiver Gegenwind schadet nie. Ich bin nicht der Lonely Wolf, der einfach durchregiert.

Different hat sich von einer Agentur zu einer Beratung umpositioniert. Was bedeutet das konkret?

Wir verstehen uns als Strategieberatung für Neues Wachstum. Different ist bisher vor allem bekannt für markengetriebene Innovation, Marketing-Strategien und Innovations-Enablement. Jetzt addieren wir Business Design, Geschäftsmodell-Innovation und Beratung für nachhaltigen Wandel als weitere Geschäftsfelder. Strategieberatung bedeutet enge Zusammenarbeit mit Kund:innen und eine starke Verantwortung für die Ergebnisse. Das ist der Weg, den wir gehen wollen.

Was genau verstehen Sie unter Nachhaltigem Wachstum?

Nachhaltiges Wachstum hat zunächst einmal die ethische Komponente, nicht auf Kosten von Konsument:innen, Menschen und des Planeten zu wirtschaften. Es geht aber auch um einen Fokus auf langfristige Strategien, die Innovationen wegführen von nettem Digital-Chichi und Nice-to-have-Gimmicks. Das ist etwas, was mich seit Jahren ärgert. Innovationen müssen den Kern eines Unternehmens erreichen, also die Geschäftsprozesse und das Geschäftsmodell. Was passiert, wenn man sich wirklich Lieferketten anschaut und auf Nachhaltigkeit prüft? Was passiert, wenn Nachhaltigkeit nicht nur Green Washing ist, sondern ernst genommen wird? In der Politik werden inzwischen so viele Richtlinien dazu verabschiedet, dass es für Unternehmen absolut notwendig ist, sich ernsthaft mit solchen Themen zu beschäftigen. So haben wir beispielsweise eine B2B-Marke durch ein zirkuläres Geschäftsmodell erfolgreich neu positioniert und die Führungskräfte eines deutschen Konzerns in Richtung Mindful Leadership entwickelt.

Haben Sie eine genaue Vorstellung, welche Art von Innovationen am Markt künftig besonders gut funktionieren könnten?

Ein wichtiger Bereich, der mich auch persönlich tangiert, ist zum Beispiel She-Economy, also weibliche Ökonomie. Wahnsinnig viele Produkte und Innovationen sind eigentlich nur für Männer gemacht.

Geben Sie mal ein konkretes Beispiel.

Ein besonders drastisches Beispiel ist der Gesundheitssektor, in dem etwa bei der Entwicklung von Medikamenten und Therapien nach wie vor die männliche Perspektive absolut dominiert. Laut einer aktuellen Studie werden 700 Krankheiten bei Frauen falsch oder später als bei Männern diagnostiziert, was zu wahnsinnigen Gesundheitskosten führt. Dieser Bereich ist ein gutes Beispiel dafür, was wir mit Neuem Wachstum meinen. Unternehmen können neue Produkte entwickeln, das Gesundheitssystem wird entlastet und Frauen dürfen endlich länger gesund bleiben, wir sprechen hier also von einer echten Win-win-win-Situation. Vergleichbares ist in der Finanzbranche möglich, wo die meisten Vorsorge-Produkte auf den männlichen Lebenslauf abgestimmt sind. Das führt dann dazu, dass der Financial Gap zwischen Männern und Frauen noch größer wird und vor allem Frauen von Altersarmut betroffen sind. Ich könnte noch viele andere Bereiche aufführen, etwa Produkte des täglichen Bedarfs, Mobilität oder Designobjekte. Als Strategieberatung geht es uns um Innovationen, die sowohl den Unternehmen als auch der Gesellschaft einen Mehrwert bringen.

Und dabei kommt auch bei Ihnen der Digitalisierung eine zentrale Rolle zu?

Ja, aber: Wenn man sich die erfolgreichen Innovationen der vergangenen Jahre anschaut, erfüllen die meisten davon vor allem ein Bedürfnis: Convenience. Das ist schön und gut, aber man kann sich schon die Frage stellen, ob das Ziel des menschlichen Daseins wirklich darin besteht, einfach immer bequemer zu werden. Ich möchte an ein anderes Menschenbild glauben und daran, dass unsere Bedürfnisse sehr viel diverser und multipler sind als nur Einfachheit und Schnelligkeit. Es ist an der Zeit, auch Themen „Beyond Convenience“ zu adressieren, zum Beispiel Trauer, Beziehungsprobleme oder Mental Health. Wir sollten die Digitalisierung auch dazu nutzen, den Zusammenhalt in der Gesellschaft zu stärken. Wir brauchen Innovationen, die den Alltag der Menschen wirklich verbessern und nicht nur effizienter gestalten.

Ihre Kritik an der Convenience-Fixierung teile ich. Aber die Vorstellung von Apps als Antwort auf menschliche Bedürfnisse klingt für mich ziemlich deprimierend. „Richtig trauern in zehn Schritten“, das ist doch furchtbar.

Das meine ich auch nicht. Ich rede zum Beispiel von Apps, die einem bei psychologischen Problemen helfen und womöglich verhindern, in eine Depression abzugleiten. Eine echte Therapie wird natürlich weiter im Analogen stattfinden, aber wir wissen alle, dass Therapieplätze knapp sind und sich das Problem seit Corona noch einmal massiv verschärft hat. Ich bin überzeugt, dass digitale Anwendungen auch jenseits von Convenience zu einem besseren Leben und mehr Menschlichkeit beitragen können.

Statt auf irgendwelche Start-ups zu vertrauen, die ein paar tolle Apps entwickeln, könnte man sich auch für ein besseres Gesundheitssystem einsetzen, das genügend Therapieplätze für seelisch in Not geratene Menschen bereitstellt.

Das eine schließt das andere ja nicht aus! Natürlich liegt auch mir ein menschlicheres Gesundheitssystem sehr am Herzen. Aber das steht doch nicht im Widerspruch zu einer Digitalisierung, die sich viel stärker als bisher menschlichen Bedürfnissen zuwendet. Es geht darum, beides sinnvoll miteinander zu vernetzen, das Analoge und das Digitale.

Die Frage ist ja auch, ob das Wachstumsmodell, das Sie propagieren, bei den Unternehmen auf offene Ohren stößt. Oder banal gefragt: Taugt Ihre Idee von „Neuem Wachstum“ auch als Geschäftsmodell für Different?

Dieses Entweder-oder, dem wir so lange gefolgt sind, geht zu Ende. Also Nutzer:innen-Zentrierung oder Services mit hoher Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit oder Profitabilität. Das bringt uns nicht weiter und das haben inzwischen auch viele Unternehmen verstanden. Insofern sehen wir für unsere neuen Geschäftsmodelle in der Tat ein sehr großes Potenzial. Wir haben bereits einige Beratungsmandate gewonnen, etwa bei Miele, MTU, Bosch, Solarwatt, Nio und Haufe Group. Es läuft also gerade richtig gut.