



STRATEGIE  
CHALLENGE

Herausgeber  
Prof. Harald Eichsteller

# STRATEGIE CHALLENGE 2023/24

IMPULSE VON YOUNG PROFESSIONALS  
ZU ERFOLGSFAKTOREN DER ZUKUNFT

Im Fokus: Strategisches Management | Vision, Mission, Leitbild  
Change Management | Kundenorientierung  
Digitale Transformation | Innovationsmanagement

**digipolis**  
VERLAG

# Impressum

---

## **HERAUSGEBER**

Prof. Harald Eichsteller  
Hochschule der Medien, Stuttgart

## **AUTORENSCHAFT**

Siehe Autor:innenverzeichnis

## **LAYOUT & DESIGN**

Melanie Riesbeck, Sophia Wendel, Esther Stein

## **TITELGESTALTUNG**

Geschmacks//Muster, Simon-Pascal Riesterer | [www.geschmacks-muster.de](http://www.geschmacks-muster.de)  
Bildinformation: Unsplash, Sarah Kurfeß | <https://unsplash.com/photos/X2R7VLGAPfl>

## **VERLAG**

Digipolis Verlag  
Sina Klauke, Tramweg 8, 77966 Kappel-Grafenhausen  
[kontakt@digipolis-verlag.de](mailto:kontakt@digipolis-verlag.de)  
[www.digipolis-verlag.de](http://www.digipolis-verlag.de)

## **VERÖFFENTLICHUNG**

Dezember 2023, 1. Auflage  
ISBN 978-3-949372-12-4

Nur als eBook erhältlich.

Diese Publikation sowie die folgenden Studien dieser Reihe und auch weitere Studien finden Sie auf der Homepage des Verlags unter: [www.digipolis-verlag.de](http://www.digipolis-verlag.de)

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

## **DISCLAIMER**

Diese Publikation enthält Links auf Webseiten Dritter für deren Inhalt wir keine Haftung übernehmen, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verweisen.

© 2023 Digipolis Verlag, Kappel-Grafenhausen

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt auch für die fotomechanische Vervielfältigung (Fotokopie/Mikrokopie) und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Hinsichtlich der in diesem Werk ggf. enthaltenen Texte von Normen weisen wir darauf hin, dass rechtsverbindlich allein die amtlich verkündeten Texte sind.



# Vorwort

Wir nennen unsere Semesterpublikation weiterhin Strategie Challenge – wir sind sicher, dass jeder seine persönlichen Herausforderungen in diesen turbulenten Zeiten hat und nach Lösungen dafür sucht.

Wir bieten dazu Impulse von unseren Masterstudierenden an, die diese in meinem Strategiekurs im Sommer 2023 erarbeitet haben, wobei sie sich jeweils auf die Themen fokussiert haben, die sie besonders interessieren.

Hier stehen Kundenorientierung, Change Management, Innovationsmanagement, Digitale Transformation sowie Strategisches Management und Vision, Mission und Leitbilder ganz oben auf der Agenda. Übrigens hat sich die Herausforderung vieler (Hochschul-) Lehrer:innen, zu erkennen, ob nicht Chat GPT die Artikel produziert hat, sozusagen in Luft aufgelöst. KI hätte die Fachartikel unserer Studierenden garantiert nicht so fundiert und kreativ gestaltet und dabei die vielen Praxispartner:innen aus der Industrie gefunden und interviewt – überzeugen Sie sich selbst von der Qualität!

Ich empfehle in der kalten Jahreszeit unser eBook als Lektüre am Kamin – zum Durchblättern und Reflektieren. Lernen Sie dabei unsere Studierenden kennen. Auf der vorletzten Seite finden Sie den Link zu unserem bekannten Booklet mit den Profilen der Autor:innen und weiterer HdM Studierender, digital abrufbar unter [www.medienjob-portal.de](http://www.medienjob-portal.de).

Bei Interesse an gemeinsamen Projekten mit unseren neuen Masterstudierenden, die im Frühjahr ins 2. Semester starten werden, zu den Themenfeldern Innovationsmanagement, KI und Social Media melden Sie sich gerne bei mir.

Herzliche Grüße aus dem Schwabenland & interessante Lektüre

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eichsteller'.

Prof. Harald Eichsteller



## Inhaltsverzeichnis

<b>Strategisches Management.....</b>	<b>6</b>
Perspektiven des strategischen Managements 2023.....	8
Innovative Wege zum Erfolg: Das Smilhus zeigt, wie Design Thinker Herausforderungen meistern können.....	11
<b>Vision, Mission, Leitbild.....</b>	<b>13</b>
Strategisches Management von Agenturen - ein Thema für Groß und Klein: Vision, Mission, Leitbild.....	15
OKR's in Startups. Fokus und Agilität als Erfolgstreiber.....	18
Kleine Tube - Große Deo-Revolution? Wie nuud die Deobranche aufmischt.....	23
<b>Change Management.....</b>	<b>28</b>
Das Spiel der Veränderung: Strategien und Taktiken für erfolgreiches Change Management.....	30
Die Rolle von Führungskräften im Change Management Prozess.....	37
<b>Kundenorientierung.....</b>	<b>42</b>
Let's do Customer!.....	44
Kundenorientierung. Welche Rolle Kundenorientierung in der B2B-Möbelbranche spielt.....	48
Der Wandel der Lufthansa.....	51
Kundenorientierung in der Logistikbranche.....	54



<b>Digitale Transformation</b> .....	<b>59</b>
Adaptieren oder Scheitern?	
Wie der Technologiefortschritt die Anforderungen an Arbeitnehmer erhöht.....	61
Die Chancen der digitalen Transformation.	
Wie Unternehmen im Mode- und Lifestyle-Bereich von der digitalen Transformation profitieren können.....	65
Digitale Transformation:	
Ein Deep Dive in die Web3.0-Expansion von adidas, PUMA und Nike.....	68
<b>Innovationsmanagement</b> .....	<b>71</b>
Vom Brainstorming zur Durchbruchsidee:	
Wie Innovationsworkshops kreative Potenziale freisetzen.....	73
Design Thinking. Der kreative Ansatz für Unternehmen, Lösungen zu generieren.....	76
Produktinnovationen im Food Bereich.....	80
<b>Autor:innen</b> .....	<b>84</b>
<b>Weitere Literatur</b> .....	<b>86</b>
<b>Weitere Infos zu den Studierenden</b> .....	<b>87</b>
<b>Empfehlung</b> .....	<b>88</b>





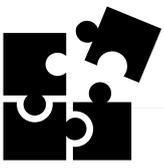
“ Bei der Strategie geht es darum, sich von der Konkurrenz abzuheben. Es geht nicht darum, besser zu sein in dem, was man tut – es geht darum, anders zu sein in dem, was man tut. ”

– Michael Porter

In einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt ist Erfolg nicht nur ein Ziel, sondern eine Reise, die durch bewusste Entscheidungen, Voraussicht und einen kohärenten Fahrplan geprägt ist. Steht das strategische Management am Ruder oder ist strategisches Management der Kompass, der Unternehmen durch die dynamische Umwelt steuert, Visionen in die Realität umsetzt und Herausforderungen in Chancen verwandelt?

In diesem (und den weiteren) Kapitel wird aufgezeigt, wie ein effektives Management von Ressourcen, Fähigkeiten und Marktdynamik Unternehmen zu nachhaltigem Wachstum und Wettbewerbsvorteilen verhilft.

Norina Klameth geht in ihrem Artikel und Interview mit den beiden Heads of Strategy bei Jung von Matt NECKAR auf die Perspektiven des strategischen Managements 2023 im Zeitalter der Synthese ein. Lucie Jürgens gibt in ihrem Artikel einen Einblick in die Herausforderungen des Managements während Krisenzeiten bezogen auf den Einzelhandel am Beispiel des Smilhus.



STRATEGISCHES MANAGEMENT

## PERSPEKTIVEN DES STRATEGISCHEN MANagements 2023

Ein Artikel von Norina Klameth

### WILLKOMMEN IM ZEITALTER DER SYNTHESE!

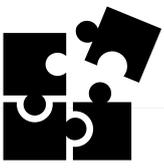
Das bedeutet eine Zeit, in der verschiedene gegensätzliche Ideen, Konzepte oder Trends miteinander vereint werden. Anstatt, dass sich Ideen als klare Gegensätze gegenüberstehen, entsteht heutzutage vermehrt eine Synthese, bei der scheinbare Widersprüche aufgelöst oder zumindest harmonisch zusammengeführt werden. Dies kann sowohl in den Bereichen Technologie, Kunst, Kultur, Mode als auch in gesellschaftlichen oder politischen Zusammenhängen auftreten. Das Zeitalter der Synthese zeigt, dass Dichotomien verschwinden und neue hybride Formen entstehen, die verschiedene Elemente oder Standpunkte integrieren.

Mit diesem faszinierenden Phänomen haben sich auch Johanna Sieveking und Alexander Binder von Jung von Matt NECKAR in ihrem White Paper: "Zeitalter der Synthese" auseinandergesetzt und sich die Frage gestellt, ob diese Kette aus gegensätzlichen Entwicklungen endlos weitergeht und die rasante Beschleunigung des Lebens sowie die wachsende Vernetzung der Welt diese Entwicklung beeinflussen. Die Beobachtung der Vereinigung von gegensätzlichen Ansichten wird auch bei der Charakterisierung der Generation Z beobachtet, aber auch in vielen anderen Bereichen wie bspw. im Metaverse, beim Thema Kreativität, Finanzen, Ökologie, etc.

Das folgende ExpertInnen-Interview gibt Aufschluss darüber, was das nun genau bedeutet, wie sich dieses Thema auf das strategische Management eines Unternehmens auswirkt und welche Herausforderungen damit einhergehen.

Das White Paper können Sie unter folgendem Link nachlesen: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7080162237574705153>





*Johanna Sieveking und Alexander Binder sind im Lead in der Strategie bei Jung von Matt NECKAR - eine der erfolgreichsten Agenturgruppen im deutschsprachigen Raum.*

*Als StrategInnen entwickeln die beiden in unterschiedlichsten Branchen Strategien für Marken und deren Markenkommunikation. Dabei setzen sie langfristige Eckpfeiler, für eine ideale Markenpositionierung und geben eine Orientierung, wie sich Marken in Zukunft entwickeln können.*

## **HEUTE GEHT ES UM EUER WHITE PAPER "ZEITALTER DER SYNTHESE". WAS HAT EUCH DAZU BEWEGT?**

Wir haben mal ein bisschen zu den aktuellen Entwicklungen gebrainstormed und dann ist uns in ganz unterschiedlichen Bereichen aufgefallen, dass unsere Welt aus einer Kette von gegensätzlichen, sich fortlaufend ablösenden Entwicklungen und Idealen bestand, die nun aber vermehrt verschwimmen. Das hat uns dann dazu gebracht, dass wir dieses Phänomen der Synthese, also die Verbindung von gegensätzlichen Ansichten, Lebenskonzepten und Stilelementen, genauer untersucht haben. So ist dann auch die Hypothese entstanden, dass das vielleicht ein Phänomen unserer Zeit ist, das sich an ganz vielen Stellen manifestiert.

Unsere Beobachtungen hängen natürlich auch damit zusammen, dass alles immer schneller wird. Die Beschleunigung führt dazu, dass sehr viel nebeneinander da ist und die Technik alles gleichzeitig ermöglicht. So ist das auch bei Moden und Trends, die auf einmal vieles gleichzeitig vermischen. Wir vermuten auch, dass das daran liegt, dass heute mehr Leute mitreden. Früher hat bspw. die Cosmopolitan gesagt, dass diesen Sommer wieder die 80er trendy sind und dann waren es auch die 80er. Und jetzt sind da draußen ganz viele Leute, die auf die verschiedensten Ideen kommen und Trends vorgeben.

Es ist auch so eine Art Remix-Kultur geworden. Ich kann bspw. jeden Track unter mein Outfit-Video legen. Dadurch entstehen Kombinationen, auf die man sonst in so einem einzelnen Kopf gar nicht gekommen wäre.

## **WAS IST DER KERNINHALT BZW. DIE MESSAGE VON EUEREM WHITE PAPER?**

Dass das, was früher vielleicht oft als Polarität betrachtet wurde, sich zunehmend auflöst und dass mehr und mehr diese Graustufen und Zwischentöne wichtiger werden. Dass es durch diesen Vielklang der Stimmen gar nicht mehr möglich ist zu sagen, der Zeitgeist ist X und Y, sondern der Zeitgeist ist halt oft X, Y und Z und alle anderen Buchstaben. Ich glaube, dass das auch eine wichtige Erkenntnis ist, um sich durch unsere Zeit zu navigieren. Zudem hat heute alles miteinander zu tun und tritt nebeneinander auf. Wichtig ist, von einem Oder auf das Und zu kommen.

Auch in der Bewertung von Entwicklungen: die meisten bergen wahrscheinlich sowohl positive als auch herausfordernde Facetten und Aspekte. Ich glaube, gerade das versucht man auch im Umgang und in der Beratung mit Kunden umzusetzen. Also nicht zu sagen, ihr müsst das machen oder das auf gar keinen Fall, sondern kontinuierlich neue Bewertungen zu treffen.



## WAS BEDEUTEN EURE ERKENNTNISSE PERSPEKTIVISCH FÜR DAS STRATEGISCHE MANAGEMENT?

Ich glaube, wenn wir wieder aus der These-Antithese-Logik kommen, dann bedeutet das einerseits, dass Marken noch fokussierter sein müssen. Wenn quasi alles möglich ist, gleichzeitig da ist und miteinander verschwimmt, muss ich noch klarer einen Fokus setzen, dass ich nicht völlig untergehe. Die Gegenthese dazu wäre, dass Marken heute so breit aufgestellt sein müssen, dass sie mehrere Felder abbilden, weil man eben nie weiß, wie sich Dinge entwickeln. Im Sinne unseres Beitrags, könnte sich darin auch schon wieder der Kreis schließen und man bräuchte hier eine Synthese aus beidem. Wahrscheinlich muss man sich Spielfelder erarbeiten, die gewisse Möglichkeiten für Entwicklungen, die man aktuell noch gar nicht weiß, zulassen, aber gleichzeitig auch einen Fokus setzen, der einen Wiedererkennungswert bietet. Das gilt auch für die Markenführung. Auf der einen Seite ist es wichtig, einen Inhalt bzw. Kern zu definieren, der andererseits aber breit genug ist, um Neue- und Bestandszielgruppen mitzunehmen und auf ganz vielen unterschiedlichen Kanälen und Touchpoints vertreten ist. Es darf aber natürlich auch nicht in der Beliebigkeit enden. Man hat ja schon oft gesehen, dass Kampagnen entwickelt wurden, in denen jede Zielgruppe mit einer unterschiedlichen Idee und Botschaft angesprochen wurde. Da fragt man sich dann irgendwann auch: Was ist denn jetzt noch die Marke?

## VOR WELCHE KONKRETE HERAUSFORDERUNGEN STELLT DAS ZEITALTER DER SYNTHES UNTERNEHMEN?

Ich würde sagen, das Management von Komplexität ist eine Herausforderung. Jedoch in Einfachheit, weil diese Komplexität mit der Unternehmen konfrontiert sind, nicht dem Konsumenten zumuten darf. Ich glaube, es ist auch wichtig in dieser Menge der Dinge und durch die Geschwindigkeit, nicht die Orientierung zu

verlieren und trotzdem seinen Weg darin zu finden. Entweder man bleibt eben starrköpfig und Dinge entwickeln sich auch mal weg oder man rennt ständig neuen Entwicklungen hinterher. Dann ist man aber oft nur noch am Reagieren und damit irgendwann Alles, vielleicht aber auch Nichts. Zusätzlich kann man weniger langfristig Dinge planen. Früher war vieles vorhersehbarer und man ist ganz gut gefahren, wenn man gesagt hat: das machen wir jetzt die nächsten fünf Jahre. Ich glaube, man muss immer öfter abgleichen und Kursanpassungen vornehmen. Ich glaube auch, dass die Strategie nicht mehr nur ein Weg zum Ziel ist, sondern vielmehr ein strategischer Korridor mit Leitplanken. Wichtig ist auch, nicht an diesem ganz Starren oder an Meilensteinen festzuhalten. Ich glaube, diese gewisse Form des flexiblen Denkens und Überprüfens wird immer wichtiger. Manchmal muss man auch Annahmen treffen, unter dem Risiko, dass man damit vielleicht falsch liegt. Man muss sich einfach von der Sicherheit, die man früher immer wieder erlangen konnte, ein Stück weit verabschieden und die Ungewissheit akzeptieren. Es lohnt sich herumzuprobieren und vielleicht auch vermehrt mit Szenarien zu arbeiten.

## WIE KÖNNEN UNTERNEHMEN DIE SYNTHESEN FÜR IHRE STRATEGIE NUTZEN?

Unternehmen sollten vermeintlich unverrückbare Wahrheiten reflektieren, Entwicklungen aus mehreren Perspektiven betrachten und gezielt Möglichkeiten zur Synthese suchen. Gerade da, wo eine Synthese noch nicht so offen zutage liegt, besteht Potenzial die Kraft dessen, für vermeintlich aussichtslose Situationen zu nutzen. Zudem ermöglicht das Zeitalter der Synthese die Ausrichtung der Strategie auf kollaborative Innovationen, eine verbesserte Customer Experience, Effizienzsteigerung, Agilität und neue Partnerschaften bzw. Kooperationsmöglichkeiten. Generell ist es wichtig, dass Unternehmen ihre Aktivitäten darauf ausrichten und flexibel bleiben.



## Innovative Wege zum Erfolg: Das Smilhus zeigt, wie Design Thinker Herausforderungen meistern können

Ein Artikel von Lucie Jürgens

Insbesondere für Startups birgt die Geschäftswelt viele Herausforderungen und Unsicherheiten. Aber gerade in schwierigen Zeiten lassen sich Erfolgsgeschichten schreiben, die wertvolle Lektionen über das Geschäftsleben lehren. Ein bemerkenswertes Beispiel für das Überleben als kleines Einzelhandelsunternehmen während der Pandemie ist das Smilhus. Das Smilhus musste sich während turbulenter Zeiten behaupten und wachsen und kann somit anderen Startup Gründer:innen als Inspiration dienen.

### Herausforderungen während der Pandemie:

Smilla Schülke eröffnete ihren Laden am 28. Februar 2020, zwei Wochen später, am 15. März, folgte der erste Lockdown. „Und für mich war die größte Sorge eigentlich, wie kann ich zeigen, dass ich da bin. Das war wahrscheinlich die größte Frage, die ich mir gestellt habe. Bzw. das war wahrscheinlich so, wie mache ich das jetzt? Wie verkaufe ich? Was tue ich? Wie kriege ich Aufmerksamkeit, ohne überhaupt da zu sein?“, berichtet sie. Mithilfe der wichtigen Eigenschaften eines Design Thinkers: Empathie, Optimismus, Integrative Denkweise, Experimentierfreude und Kollaboration adaptierte Smilla Schülke ihr Geschäftsmodell (Eichsteller & Lorenz, 2019). Sie nutzte dabei die Vorteile der digitalen Transformation und schaffe es so, ihren Laden zu etablieren.

Smilla begann Social Media zu nutzen, um mit ihren Kund:innen direkt zu kommunizieren und das zu zeigen, was physisch nicht möglich war. Obwohl es nie ihre Strategie gewesen war, beschloss Smilla selbst vor die Kamera zu treten, um den Kund:innen das besondere Erlebnis des Einzelhandels zu bieten.

Smilla beschreibt: „Und da ist das Thema Social Media auch präsent geworden, was ja tendenziell nie mein richtiger Plan war, mich da so zu verkörpern und mich zu zeigen, zu visualisieren. Aber in dem Fall hatte ich gar keine andere Wahl, weil ich möchte ja auch, dass die Leute sehen, wer dahintersteht. Und genau das funktioniert ja im Einzelhandel, wenn die Leute in den Laden reinkommen. Dann sehen sie mich, dann sehen sie mein Laden und das Erscheinungsbild zusammen.“ Schließlich nutzte Smilla die Möglichkeiten von Social Media, um ihre Produkte zu präsentieren und eine persönliche Verbindung zu ihren Kund:innen aufzubauen. Sie adaptierte innerhalb kürzester Zeit ihr Geschäftsmodell vom stationären Handel zum Online Handel. Kund:innen reagierten auf die auf Instagram gezeigten Produkte und Kleidungsstücke und konnten diese über die Direktnachrichten bestellen. Smilla Schülke begann dann die Bestellungen über Social Media zu sammeln und innerhalb der Innenstadt Stuttgarts persönlich an die Haustür der Kund:innen zu liefern.



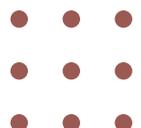
Gefällt janalisg und 161 weiteren Personen

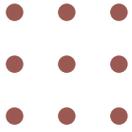
smilhus window shopping 🍷 all die schönen Sachen findet ihr jetzt auch in unserem online shop! (Link in Bio) Und wenn ich ehrlich bin, geplant war das ganze ja... mehr

Alle 4 Kommentare ansehen

mrsfrommlucky Und gerade eben genutzt 🍷

„ich habe dann quasi per Social Media mit meinen Kundinnen kommuniziert, habe die neuen Kollektionen [...] per Instagram präsentiert, gezeigt und habe dann quasi Bestellungen gesammelt bis um 16 Uhr. Ich habe geguckt, was die schlaueste Route ist und bin dann durch Stuttgart gefahren.“





**Erfolg und Akzeptanz:** Da dieser erste Prototyp erfolgreich war, begann sie einen Onlineshop aufzubauen, um den Verkaufsprozess zu erleichtern. Dank der Technologie war es ihr möglich, den Umsatz und die Bekanntheit des Smilhus weiter zu steigern. Die persönliche Auslieferung ermöglichte es den Kund:innen alle Vorteile des stationären Einzelhandels zu nutzen und Smilla Schülke konnte direkte Beziehungen aufbauen. Die persönliche Auslieferung und die sehr private Kommunikation auf Instagram wurde sehr positiv aufgenommen und ist noch heute in der Kundenbeziehung bemerkbar. „Genau, und ja, was ich daraus gezogen habe, ist auf jeden Fall bis heute eine starke Bindung zu meinen Kundinnen. [...] Ich kenne ihre Kinder vielleicht, ihren Mann. Klar, nicht immer, ist es auch so tief geworden, aber ich konnte eben was aufbauen und damit wusste ich auch, wie ich mit denen kommunizieren kann, was sie bedürfen“, erläutert Smilla Schülke im Interview. Die persönliche Auslieferung hat Smilla die Chance gegeben, sich Zeit für Ihre Kund:innen zu nehmen und sich viel intensiver mit den Kundenbedürfnissen zu befassen. Das Wissen hilft ihr bis heute bei der strategischen Ausrichtung ihrer Maßnahmen.

Aus der Erfolgsgeschichte des Smilhus lassen sich auch verallgemeinerte Schlüsse für andere Startup Gründer:innen ziehen, wie neue Potentiale mit den Charakteristika eines Design Thinkers erschlossen werden können.



## Zusammenfassung

Mithilfe der oben aufgeführten Prinzipien können Startups ihre Chancen auf Erfolg in herausfordernden Zeiten erhöhen. Die Erfolgsgeschichte vom Smilhus zeigt, dass selbst unter schwierigsten Bedingungen ein Wachstum und ein unternehmerischer Erfolg möglich ist. Die Lektionen aus dieser Geschichte - Flexibilität, Kundenzentrierung, kreative Lösungen und Authentizität bieten die Grundpfeiler für neue, innovative und strategisch erfolgreiche Geschäftsmodelle.

## 1. Behalte dir die Flexibilität

Flexibel zu sein, ist in unsicheren Zeiten ein Schlüssel zum Erfolg. Smilla Schülke betont die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit. Startups sollten bereit sein, innovative Lösungen zu finden und dafür Strategien anzupassen, um auf stetig ändernde Marktbedingungen reagieren zu können.

## 2. Die Kunden sind König

Eine enge Kundenbindung in der Etablierungsphase eines Unternehmens ist von entscheidender Bedeutung. Gründer:innen sollten sich deswegen stark auf ihre Kunden konzentrieren, ihre Bedürfnisse verstehen und durch darauf angepasste Angebote einen echten Mehrwert schaffen.

## 3. Lass Kreativität zu

Smilla Schülke erklärt die Bedeutung von Innovation und den Mut, neue Ansätze zu verfolgen. Startups sollten bereit sein, neue Wege zu gehen und unkonventionelle Ideen zu verfolgen, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Gerade in herausfordernden Zeiten ist es wichtig, schnell und kreativ zu sein.

## 4. Bleib Authentisch

Die direkte, persönliche und authentische Kommunikation über Social Media ist für die Kund:innen von großer Bedeutung. Über verschiedene Kommunikationskanäle mit Kund:innen in Kontakt zu bleiben und transparent über die aktuelle Themen zu sprechen, schafft Empathie und ein Gefühl von Zugehörigkeit. Smilla Schülke betont die Wichtigkeit von regelmäßiger Kommunikation.

## Literaturquellen

Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). Strategisches Management. In Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter - Souveräne Performance in 8 Schritten (S. 73-75). Campus Verlag.







“ Nur wer seinen eigenen Weg geht, kann von niemandem überholt werden. ”

- Marlon Brando

Im Labyrinth der Organisationsstrategie stehen drei Säulen fest, die das kollektive Bewusstsein und Handeln eines Unternehmens leiten: Vision, Mission und Leitbild. Heute steht hinter diesen drei Säulen ein starker Purpose, der für Mitarbeiter:innen und Kund:innen gleichermaßen eine klare Richtung vorgibt. Dabei kann der Purpose sowohl eine ausgeprägte Kultur und soziale Aspekte beinhalten als auch kompetenzorientiert die Funktion der Produkte und Dienstleistungen in den Vordergrund stellen (HBR 3-4/2022; Senses of Purpose).

Die Artikel bringen theoretische Grundlagen zu diesen drei Säulen und zeigen konkrete Anwendungsbeispiele auf. Während Hauke Janowsky in seinem Artikel der Frage nachgeht, ob Vision, Mission und Leitbild sowohl für große als auch für kleine Agenturen von Relevanz sind, vertieft Linus Dietrich das Thema OKRs und bezieht sich dabei auf Startups. Susanne Bierler geht in ihrem Artikel auf das Unternehmen nuud ein und erklärt, was es so besonders macht.



## Vision

„A dream with a deadline.“

Eine ambitionierte und datierte Zielformulierung mit sinnstiftender, motivierender und handlungsleitender Strahlkraft.

## Mission

Übergreifendes und ewigwährendes Unternehmensziel, welches Aussagen über Unternehmenszweck und Ziele, zentrale Werte, Verhaltensstandards und Strategie in sich zusammenfasst.

## Leitbild

„Mission Statement.“ – Ausformuliert festgehaltene Mission, die kommuniziert wird, um insbesondere Orientierung, Legitimation und Motivation zu geben.

Vision, Mission und Leitbild - drei Begriffe, die im Kontext von strategischer Führung und Organisationsmanagement sehr gerne in den Raum gestellt werden, als unerlässliche Instrumente für Unternehmenserfolg. Gerne werden dabei insbesondere Vision und Mission synonymartig verwendet, ohne genau zu wissen, worin der Unterschied liegt. Die grundlegende Gemeinsamkeit aller drei Begriffe ist, dass es sich um handlungstreibende Zielformulierungen handelt, die interne und externe Stakeholder sinnstiftend motivieren sollen und zeitgleich Handlungsrahmen und -richtlinien abstecken.

Mit den Definitionen der Begriffe oben bereits abgesteckt, geht es im folgenden Artikel insbesondere um die Relevanz dieser übergeordneten Zielformulierungen in der Führung und dem Arbeitsalltag von Marketing- und Kommunikationsagenturen.

### Change to good

Die Kommunikationsagentur Beaufort 8 aus Stuttgart, kurz B8, hat die letzten zwei Jahre an ihrer neuen Mission gearbeitet und ist derzeit in der Implementierungsphase. Bei B8 ging die Entwicklung der Mission zeitgleich einher mit einem neuen Claim, einer neuen Markenidentität und einem neuen Corporate Design.

Zusammengefasst im Claim „Change to good“ soll die stetige Veränderung hin zu etwas Besserem in den Vordergrund gestellt werden. Hierbei geht es bewusst nicht um Superlative, das Beste, das Größte zu machen, sondern um die kontinuierliche Verbesserung. Bezogen

ist dies nicht nur auf das Leistungsangebot in Richtung der Kunden, die Werte Nachhaltigkeit, Inklusion und Diversity auf dem Weg zu einer lebenswerteren Zukunft sind ebenso zentrale Elemente in der Zielsetzung der Agentur.

*„Als Agentur für change to good bieten wir ganzheitliche Markenentwicklung und Kommunikation allen Menschen, Unternehmen und Institutionen, die zukunftsfähige Kommunikation unter dem erfolgreich machen wollen und die zu einer lebenswerten Zukunft beitragen wollen.“*

Die neu entwickelte Mission der Agentur B8

Die Relevanz einer solchen Zielformulierung gekoppelt an die Markenidentität rührt für B8 nicht allein aus der erfolgreichen Führung der eigenen Agentur, sondern auch aus dem Vorleben der eigenen Fähigkeiten und Überzeugungen gegenüber den Kunden. Zentraler Teil des Leistungsportfolios von B8 ist die ganzheitliche Entwicklung und Führung von Marken, bei welcher eine einheitliche strategische Grundlage, und damit auch fixierte Zielformulierungen, unerlässlich sind. Die Prinzipien, die B8 in Kundenprojekten zur Markenentwicklung anwendet, wurden nun zur Entwicklung der eigenen Marke samt Mission und Corporate Design verwendet.



## Vision – Mission – Leitbild

*„Um sich zu differenzieren und eine Marke zu führen, braucht man eine strategische Grundlage. Wenn die nicht ausformuliert und festgehalten ist, und nicht darauf gearbeitet wird, dann ist das unter'm Strich letztendlich alles beliebig.“*

- Stefan Horn, Geschäftsführer Beaufort 8

Schätzungsweise 600 bis 800 Arbeitsstunden flossen über zwei Jahre in die strategische Ausarbeitung der Mission und Markenidentität von B8. Involviert in den Prozess waren dabei nicht nur der Führungskreis, sondern auch Mitarbeitende der Agentur, beispielweise die Strategie oder Content-Kreation. Dieser gemeinsame Entwicklungsansatz wurde dabei bewusst gewählt, um die Mitarbeitenden frühzeitig mit der neuen Strategie in Verbindung zu bringen und an der Ausgestaltung teilhaben zu lassen. Auf diesem Weg wurde die neue Zielsetzung schneller vom gesamten Team verstanden und akzeptiert und die neue Identität schneller gelebt. Einfluss hat diese Akzeptanz sowohl auf die Arbeit mit Kunden, auf den Alltag im Team als auch auf das persönliche Leben. „Ist dies wirklich der passende Kunde?“, „Ist das wirklich das richtige Papier?“, „Soll ich nicht doch lieber die Treppe nehmen?“ – Fragen wie diese, zeigen die gedankliche Verankerung des neuen Claims und der Mission in den Köpfen des Teams.

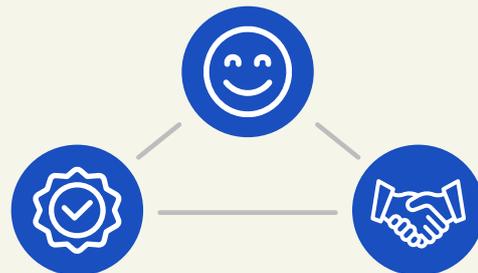


„Change to good“ – Visualisierung des neu entwickelten Claims zur Mission von B8

## Kundennähe, Qualität und Freude

Für Marvin Tapler, als selbstständiger Einzelunternehmer, ist ein zentraler Faktor in der Relevanz von übergeordneten Zielformulierungen die Größe des Unternehmens. Im momentanen Aufbau und der Findungsphase seiner Agentur, sind kleinere Ziele und persönliche Überzeugungen die motivierenden und handlungsleitenden Maximen, die verfolgt werden. Große, detaillreich ausformulierte Leitsätze, wie Vision, Mission oder Leitbild sieht er für einen späteren Zeitpunkt relevant, wenn die Agentur weiter gewachsen ist.

Das derzeitige Leitziel ist es, kleinen und mittelständigen Unternehmen den Zugriff auf die Online-Marketing-Welt zu ermöglichen – Online- und Social Media-Marketing für jedermann. Handlungsleitende Werte, die dabei wichtig sind, sind insbesondere Kundennähe, Qualität und Freude. Diese entstammen den persönlichen Überzeugungen, mit denen er seine Selbstständigkeit gegründet hat.



Kundennähe bezieht sich dabei nicht nur auf die enge Zusammenarbeit, sondern auch auf schnelle und effiziente Kommunikation sowie geografische Ungebundenheit. Mit dem Wert Qualität werden verschiedene Verständnisse des Begriffs im unternehmerischen Kontext vereint. Selbstverständlich die Qualität der an die Kunden gelieferten Dienstleistungen, aber auch die Verlässlichkeit und der zwischenmenschliche Fit in der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Freude spiegelt einen der Hauptanlässe für eigenen Existenzgründung wider – den Spaß, an



## Vision – Mission – Leitbild

dem was man tut. Wichtig sind die Leidenschaft und Freude an den Projekten, mit denen sich befasst wird und die persönliche Zufriedenheit im Umgang mit Partnern und Kunden sowie mit den gelieferten Ergebnissen.

„Es sollte auch ein übergeordnetes Ziel sein, mit dem, was man macht glücklich zu sein, mit dem, was man jeden Tag als Arbeit bezeichnet. [...] dass man daran Spaß hat und nicht jeden Tag aufsteht und ‚Arbeiten gehen muss‘.“

- Marvin Tapler

Die übergeordneten Ziele für Atlas Media ergeben sich nicht aus monatelanger strategischer Erarbeitung, sondern aus den persönlichen Überzeugungen und Zielen des Gründers. Gerade in der Existenzgründungsphase liegen die Prioritäten seltener im strategischen, zukunftsgerichteten Geschäft, sondern stärker in den operativen, alltäglichen Aktivitäten, wie Kundenakquise, Portfolioaufbau und qualitativ hochwertigen Projektergebnissen.

### Vision, Mission, Leitbild – ein Thema für Groß und Klein!

Die Festlegung von übergeordneten Zielen ist von großem Wert für sowohl große Agenturen als auch selbstständige Einzelunternehmer, da sie zur erfolgreichen Ausrichtung und Führung des Unternehmens beitragen. Die strategische Definition übergeordneter Ziele wirkt sich sowohl auf die interne als auch auf die externe Zusammenarbeit positiv aus und ermöglicht eine effektive Zusammenarbeit.

Es ist jedoch von großer Bedeutung zu beachten, dass diese Instrumente gezielt genutzt werden sollten, insofern sie einen Vorteil liefern. Bei der Ausarbeitung von Vision, Mission und Leitbild sollte stets berücksichtigt werden, ob

beispielsweise der Umfang und die Detailtiefe angemessen sind und in der Form überhaupt unterstützend für das Geschäft sind.

Ein entscheidender Faktor hierbei ist auch die Größe der Agentur. Während in der selbstständigen Einzelunternehmung persönliche Ziele und Überzeugungen als Motivation und Leitfaden ausreichen können, müssen in großen Agenturen die Zielsetzungen als Steuerungsinstrumente für eine Vielzahl von Mitarbeitenden dienen, um das gesamte Team auf einen gemeinsamen Kurs auszurichten und den Unternehmenserfolg zu fördern.

#### Learning 1



Ohne strategische Zielsetzungen ist alles, was getan wird, beliebig. Es braucht eine Handlungsgrundlage, an der sich orientiert und motiviert werden kann.

#### Learning 2



Strategische Zielsetzungen sind Instrumente, die so eingesetzt werden sollten, wie sie für das Unternehmen von Vorteil sind.

### Mehr dazu

M. Lorenz, H. Eichsteller, *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten.* (2019), Campus Frankfurt / New York

S. Haller, C. Wissing, *Dienstleistungsmanagement . Grundlagen – Konzepte – Instrumente.* (2022), Springer Gabler Wiesbaden

Bildquellen:

Change to good-Artwork: Agentur Beaufort 8  
Handshake-Icon: [https://www.flaticon.com/free-icon/honesty\\_9077962?term=handshake&page=1&position=25&origin=search&related\\_id=9077962](https://www.flaticon.com/free-icon/honesty_9077962?term=handshake&page=1&position=25&origin=search&related_id=9077962)  
Smiley-Icon: [https://www.flaticon.com/free-icon/smiley\\_3746959?term=smiley&page=1&position=43&origin=search&related\\_id=3746959](https://www.flaticon.com/free-icon/smiley_3746959?term=smiley&page=1&position=43&origin=search&related_id=3746959)  
Badge-Icon: [https://www.flaticon.com/free-icon/quality\\_8867287?term=quality&page=1&position=34&origin=search&related\\_id=8867287](https://www.flaticon.com/free-icon/quality_8867287?term=quality&page=1&position=34&origin=search&related_id=8867287)  
Goal-Icon: [https://www.flaticon.com/free-icon/target\\_3138297?term=goal&page=1&position=6&origin=search&related\\_id=3138297](https://www.flaticon.com/free-icon/target_3138297?term=goal&page=1&position=6&origin=search&related_id=3138297)  
Tools-Icon: selbst nachbearbeitetes Icon; Original: [https://www.flaticon.com/free-icon/tools\\_2907930?term=tools&page=1&position=35&origin=search&related\\_id=2907930](https://www.flaticon.com/free-icon/tools_2907930?term=tools&page=1&position=35&origin=search&related_id=2907930)



Linus Dietrich

## OKR's in Startups

### Fokus und Agilität als Erfolgstreiber

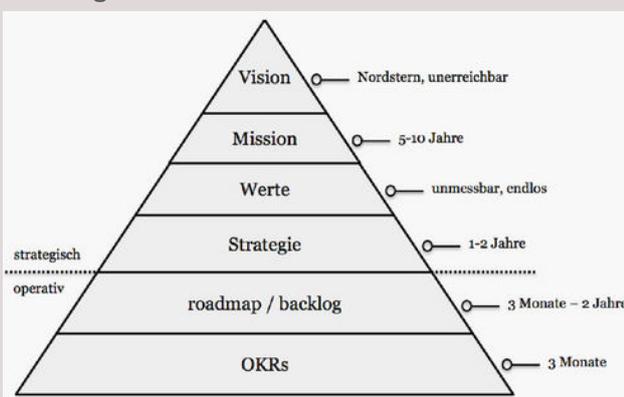


### Die Leitbildpyramide

Das OKR (Objectives and Key Results) Framework ist ein robustes und effektives Werkzeug zur Zielsetzung und Leistungsmessung, das Unternehmen dabei hilft, Visionen in konkrete Aktionen umzusetzen. Es besteht aus einer sechsstufigen Pyramide, die den strategischen und operativen Teil der Unternehmensstrategie abbildet.

Die Spitze der Pyramide bildet die **Vision** des Unternehmens. Sie ist der Nordstern, das ultimative Ziel, das stets die Richtung weist, aber nie ganz erreicht wird. Die Spitze beschreibt, was das Unternehmen in seiner besten Zukunftsvorstellung sein möchte – das Ideal, das immer angestrebt wird. Sie ist dauerhaft und beständig, was den strategischen Teil der Pyramide ausmacht.

Auf die Vision folgt die **Mission**. Sie beschreibt, welchen Wert das Unternehmen in einem Zeithorizont von 5 bis 10 Jahren stiften möchte. Im Gegensatz zur Vision, die eher abstrakt und unerreichbar ist, ist die Mission greifbarer und zeitlich gebunden. Sie stellt eine konkrete Herausforderung dar, die das Unternehmen bewältigen möchte.



Die **Werte** eines Unternehmens sind die Grundprinzipien, die das Verhalten aller Mitglieder lenken. Sie sind nicht messbar, aber dennoch entscheidend für die Kultur und das Klima im Unternehmen. Sie prägen die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, wie Probleme gelöst werden und wie die Mitarbeiter:innen miteinander umgehen.

Die **Strategie** ist der vierte Bestandteil des strategischen Teils der OKR-Pyramide. Sie legt den Fahrplan für die nächsten 1 bis 2 Jahre fest und zeigt, wie die Mission erreicht werden soll. Sie definiert die Schlüsselziele, die Prioritäten und die Ressourcen, die benötigt werden, um die Ziele zu erreichen.

Der operative Teil der Pyramide beginnt mit der **Roadmap** und dem **Backlog**. Die Roadmap setzt die strategischen Ziele in einen dreimonatigen Aktionsplan um. Sie gibt Aufschluss darüber, was in den nächsten drei Monaten erreicht werden soll. Der Backlog ist eine Sammlung von Ideen und Projekten, die in den nächsten zwei Jahren umgesetzt werden sollen. Er fungiert als Ideenpool und Ressource für zukünftige Roadmaps.

Das Kernelement des operativen Teils sind die **OKRs**. Sie bestehen aus Objectives, den qualitativen und nicht direkt messbaren Zielen für die nächsten drei Monate und den dazugehörigen Key Results, den konkreten, messbaren Ergebnissen. Die Objectives formulieren das "Was", das angestrebt wird. Die Key Results beschreiben dem gegenüber das "Wie", die messbaren Schritte, die notwendig sind, um das Objective zu erreichen.



Linus Dietrich

*"OKRs are clear vessels for leaders' priorities and insights"* John Dörr

## Objectives and key results im Detail

Die Verknüpfung von Objectives und Key Results ermöglicht es Unternehmen, ihre strategischen Ziele mit operativen Plänen zu verbinden und sorgt gleichzeitig dafür, dass diese Pläne messbar und nachvollziehbar sind. Dies ist besonders wichtig für Startups, da sie oft mit begrenzten Ressourcen und unter hohem Druck arbeiten. OKRs bieten ihnen die Möglichkeit, ihre Ziele klar zu formulieren, den Fortschritt regelmäßig zu messen und sich schnell an Veränderungen anzupassen. Sie fördern ein hohes Maß an Transparenz und Zusammenarbeit, was entscheidend ist für den Erfolg in einer dynamischen Startup-Welt.

Die Implementierung von "Objectives and Key Results" (OKRs in einem Unternehmen ist eine strategische Aufgabe, die sowohl Bottom-up- als auch Top-down-Ansätze erfordert. 60% der Inputs für die "Objectives" kommen Bottom-up, da sich aus operativen Problemen oft Aufgaben ergeben, die in die Zielsetzung des Unternehmens einfließen müssen und ein eigenes OKR-Set erhalten. Die restlichen 40% sollten Top-down sein, wobei sie die Vision, Mission, Strategie und die nächsten Schritte des Unternehmens berücksichtigen.

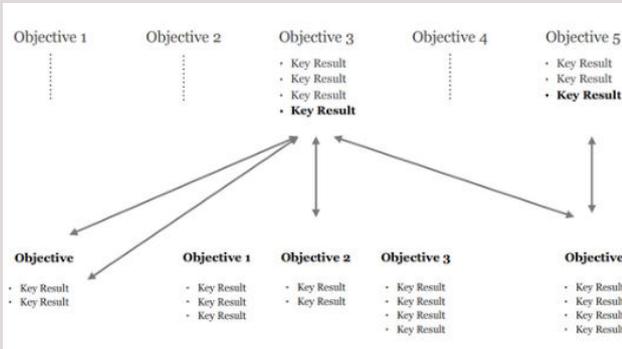
Man sollte nicht mehr als fünf "Objectives" mit jeweils maximal vier "Key Results" haben. Dies stellt sicher, dass sich die Teams auf höchstens 20 "Key Results" konzentrieren und alles, was außerhalb dieser Ziele liegt, zunächst in den Backlog wandert. Dieses begrenzte Set an OKRs bietet Klarheit und Fokus, was in einer Startup-Umgebung von entscheidender Bedeutung ist.

Ein zentrales Prinzip von OKRs ist die Transparenz. Alle OKR-Sets sollten für jeden im Unternehmen sichtbar sein. Dies fördert die Verantwortlichkeit und das Verständnis dafür, wie die Arbeit jedes Einzelnen zum Gesamtziel des Unternehmens beiträgt.

Es gibt einige klassische Fehler bei der Erstellung von OKR-Sets. Einer davon ist z.B. das Setzen von "Evergreens", das sind Ziele, die immer gut oder sinnvoll erscheinen, aber tatsächlich eine Ablenkung von den spezifischen, messbaren Zielen darstellen können. Ein weiterer Fehler ist das Verwenden von unspezifischen Indikatoren in den Key Results. Formulierungen wie "steigern", "verbessern" oder "minimieren" können vage sein und sollten vermieden werden. Die Key Results sollten genau beschreiben, wie das Objective erreicht wird. Sie sollten eine quantifizierbare und klar messbare Metrik sein. Wichtig ist, dass sie keine Meilensteine darstellen. Alle Key Results sind zum Ende des Quartals fällig.



Linus Dietrich



Um die Umsetzung von OKRs zu unterstützen, sollten aus den Company-OKRs Ziele für die einzelnen Abteilungen abgeleitet werden. Aus den Key Results der übergeordneten Ebene werden die Objectives der unteren Ebenen abgeleitet. Dabei werden quantitativ messbare Key Results in qualitative Objectives umformuliert. Auch das Tagesgeschäft sollte in eigenen OKRs abgebildet werden, um sicherzustellen, dass alle Aspekte des Unternehmens in der strategischen Ausrichtung berücksichtigt werden.

## Mit daily routine zum Erfolg

Für das Funktionieren von OKRs ist eine feste Meeting-Struktur im gesamten Unternehmen und eine konstante Agenda für diese Meetings entscheidend. Die Etablierung einer klaren Kommunikationsroutine unterstützt das Streben nach Zielerreichung und sichert die Ausrichtung aller Beteiligten.

Das "All Hands Meeting", ein umfassender Austausch über alle Ebenen des Unternehmens, ermöglicht es jedem, auf dem neuesten Stand zu bleiben und stellt sicher, dass alle Mitarbeiter:innen in die Unternehmensziele eingebunden sind. Das "Leadership Meeting", das wöchentlich mit dem Management stattfindet und etwa 1 bis 2 Stunden dauert, konzentriert sich auf die Company OKRs und bietet eine Plattform für strategische Diskussionen und Entscheidungen.

Team-Meetings bieten die Möglichkeit, auf Abteilungsebene zu kommunizieren und zu koordinieren, während One-on-One-Meetings zwischen Mitarbeiter:innen und ihren direkten Vorgesetzten dazu dienen, individuelle Leistungen und Herausforderungen zu besprechen.

Die Agenda für diese Meetings ist in vier Teile gegliedert: OKRs (Objectives & Key Results), KPIs (Key Performance Indicators), Ressourcen (Finanzen & Mitarbeiter:innen) und Struktur (Prozesse & Aufbauorganisation). Diese Struktur gewährleistet eine umfassende und konzentrierte Besprechung der Schlüsselaspekte, die für den Unternehmenserfolg relevant sind.

Ergänzt wird diese regelmäßige Meeting-Struktur durch einen wöchentlichen "Friday Status Report". Dieser wird im E-Mail-Format an die relevante Peer-Group und die Vorgesetzten versandt, um ein regelmäßiges Update zu den Fortschritten und Herausforderungen zu liefern.

Das Integrieren der OKR-Methode in die tägliche oder wöchentliche Routine ist besonders für Startups von Vorteil. OKRs bieten eine robuste Struktur, die dazu beiträgt, den Fokus auf die richtigen Bereiche zu lenken und effektiv zu arbeiten. Sie bieten eine klare Richtung und fördern ein Umfeld, in dem alle Beteiligten wissen, was von ihnen erwartet wird und wie ihre Arbeit zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt.





Linus Dietrich

## Verantwortlichkeiten und Timing

Im Umgang mit OKRs ist eines der Grundprinzipien, dass es keine spezifischen Timings gibt. Alle OKRs sind zum Ende des Quartals fällig. Dies ermöglicht eine konstante, aber flexible Zeitspanne, um die gesteckten Ziele zu erreichen sowie Eigenverantwortung und Selbstverwaltung.

Die Aufgaben und Prozesse, die durch das Projektmanagement organisiert werden, führen zum Erreichen der Key Results. Sie stellen den Ablauf sicher, um den Fortschritt in Richtung der definierten Ziele zu ermöglichen. Es ist also nicht so, dass die OKRs die täglichen Aufgaben ersetzen, sondern sie geben den Aufgaben einen klaren Zweck und eine Richtung.

In diesem Zusammenhang spielt die klare Definition von Verantwortlichkeiten eine zentrale Rolle. Jedes OKR-Set hat immer nur einen Verantwortlichen. Dies schafft ein klares Verantwortlichkeitsgefühl und eliminiert potenzielle Missverständnisse oder Unklarheiten. Die Verantwortlichkeiten auf den unteren Ebenen werden im Prozess des Herunterbrechens der OKRs definiert.

Gerade in Startups kann diese klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten besonders vorteilhaft sein. In einem Umfeld, das oft von Dynamik und Unvorhersehbarkeit geprägt ist, bietet die Struktur der OKRs einen stabilen Rahmen für die Teammitglieder. Sie wissen genau, was ihre Rolle und ihre Ziele sind und können sich besser auf ihre Aufgaben konzentrieren. Dies führt nicht nur zu einer gesteigerten Produktivität, sondern auch zu einer stärkeren Bindung und Zufriedenheit im Team. Denn letztendlich möchte jeder wissen, dass seine Arbeit einen Unterschied macht und zur Erreichung der gemeinsamen Ziele beiträgt.

## Darum OKRs!

Der entscheidende Vorteil von OKRs für Startups liegt in ihrer Fokussierung auf klare, messbare Ziele und ihrer Agilität. In der dynamischen Welt der Startups, in der Ressourcen knapp und die Marktanforderungen oft sehr dynamisch sind, bietet die OKR-Methode eine robuste Struktur, um das Augenmerk auf die wichtigsten Prioritäten zu richten. Die Einführung von OKRs ermöglicht es jungen Unternehmen, sich auf die wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren, rasch auf Veränderungen zu reagieren und gleichzeitig ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Dies führt zu einer erhöhten Effizienz und Produktivität, die letztendlich zum Wachstum des Unternehmens beiträgt. Darüber hinaus schafft die Transparenz, die OKRs bieten, eine Kultur der Verantwortlichkeit und des Engagements innerhalb des Teams. Daher sollten Unternehmer:innen und Gründer:innen ernsthaft in Betracht ziehen, ob die OKR-Methode nicht auch für ihr Unternehmen von Vorteil sein könnte. In einer schnelllebigem Geschäftswelt kann die Implementierung von OKRs den Unterschied zwischen dem bloßen Überleben und dem florierenden Erfolg ausmachen.

## Die Erfolgstreiber

- Fokus
- Transparenz
- Agilität
- Team-Ausrichtung
- Messbarkeit





Linus Dietrich

## Quellen und weiterführende Informationen

**Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019).** Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter: Souveräne Performance in 8 Schritten.

**Reflektive-Admin (2020).** 11 Favorite Quotes on OKRs from John Doerr's Measure What Matters. Reflektive. <https://www.reflektive.com/blog/quotes-measure-what-matters/> (Stand 31.05.2023)

**Lange, C. (2022).** OKR in der Praxis: Objectives & Key Results - Beispiele, Hacks, Erfahrungen.

**Doerr, J. (2018).** OKR: Objective and Key Results: Worauf es bei Zielvereinbarungen wirklich ankommt.

**Die OKR Methode – Führen mit Zielen. (2022).** MURAKAMY – Vision, Strategie & OKR Coaches. <https://murakamy.com/okr> (Stand 31.05.2023)





## KLEINE TUBE – GROSSE DEO-REVOLUTION? Wie nuud die Deobranche aufmischt.

Ein Artikel von Susanne Bierler

Nuud ist eine vielversprechende und aufstrebende Marke in der Körperpflegebranche, die sich durch ihre innovativen Produkte und ihr Engagement für Nachhaltigkeit und Transparenz auszeichnet. Gegründet 2017, sorgt die niederländische Marke inzwischen für über 3 Millionen frische Achseln.



### Der Fall nuud

Ein gängiges Kosmetikprodukt neu erfinden. Wer ist schon so verrückt? Nuud hat es mit ihrem Deodorant geschafft und arbeitet hart daran, den Markt der natürlichen Deos zu erobern. Wie? Wilbert Leering, Mitgründer von nuud, sagte kürzlich in einem Interview dazu: „Wir bleiben weit weg von dem, was die Konkurrenz macht, weil sie das schon machen.“ Nuud ersetzt den traditionellen Inhaltsstoff Aluminium durch Mikrosilber, wodurch ein Deodorant entsteht, das länger und besser wirkt, von dem man viel weniger braucht und das somit umweltfreundlicher ist. Das Ziel vieler traditioneller Deodorants besteht eher darin, dass die Menschen mehr Produkt verwenden anstatt weniger.

“ If mother nature had a favourite deodorant, it would be nuud.

Wilbert Leering

### Was macht nuud anders?

Was nuud anders macht? Nuud unterscheidet sich in mehreren Punkten von anderen Deodorantherstellern.

#### Lang anhaltende Wirkung

Die Produkte von nuud bieten eine lang anhaltende Wirkung von bis zu 7 Tagen im Vergleich zu herkömmlichen Deodorants, die normalerweise nur für 24 Stunden wirken.

#### Transparenz

Nuud ist sehr transparent in Bezug auf die Inhaltsstoffe in den Produkten und gibt klare Informationen über die Herkunft der verwendeten Rohstoffe. Dadurch können Verbraucher\*innen informierte Entscheidungen treffen und wissen genau, was sie auf ihre Haut auftragen.

#### Geruchsneutralisierende Wirkung

Deodorants von nuud bekämpfen nicht nur Körpergeruch, sondern neutralisieren ihn. Das bedeutet, dass der Geruch nicht einfach überdeckt wird, sondern tatsächlich verschwindet, indem es Bakterien, die den Geruch erzeugen, mit Mikrosilber neutralisiert.

#### Natürliche Inhaltsstoffe

Nuud verwendet 10 natürliche Inhaltsstoffe, die schonend zur Haut sind und keine schädlichen Chemikalien enthalten. Im Gegensatz dazu enthalten viele herkömmliche Deodorants schädliche Chemikalien wie Aluminium, Parabene und Phthalate, die möglicherweise gesundheitsschädlich sind.



## Nuud durchbricht damit kognitive Barrieren!

Schwierig zu glauben, dass nuud mit nur einer Anwendung für 3 bis 7 Tage wirkt. Und dabei sollen sportliche Aktivitäten oder Duschen die Wirkung nicht beeinträchtigen. Und das mit nur 20ml in einer Tube, die für 10 Wochen reicht. **SPOILER:** Ich hab es getestet und es funktioniert!



## Nachhaltigkeit

Alle Produkte werden aus natürlichen Inhaltsstoffen hergestellt und sind frei von schädlichen Chemikalien. Die Produkte werden in umweltfreundlichen Verpackungen aus Biokunststoff aus Zuckerrohr verpackt, die wiederverwendbar und recycelbar sind.

## Der Aspekt der Nachhaltigkeit: Wichtiger Bestandteil der Markenstrategie

Das Unternehmen sagt über sich selbst, dass es für frische Achseln weltweit lebt. Naja, Achselschweiß ist eine globale Sache, warum also nicht global denken? Deshalb hat nuud sein Leitbild auf die Tuben geschrieben: frische Achseln weltweit. Mitgründer Wilbert Leering sagte kürzlich dazu: „Es gibt keinen Schritt, den wir nicht anpacken: Wenn es nachhaltiger geht, machen wir es.“

## Der „Nie ohne nuud“-Servicegedanke

Mit dem „Nie ohne nuud“-Service bekommen Kund\*innen immer zum richtigen Zeitpunkt die benötigte Menge nuud geliefert. Dabei kann zwischen drei verschiedenen Packungen und drei Liefertakten gewählt werden, je nachdem, welche Farbe man bevorzugt, für wie viele Personen man bestellt und wie häufig nuud verwendet wird. Die Mission laut Wilbert Leering: Wir beseitigen alle Barrieren, um nuud verwenden zu können. Und wir sind und bleiben geruchsneutral. Wenn man gut riechen will, macht man das mit Parfüm. Dadurch sind die Produkte unisex.



achseln verändern die welt!



**Klassische Deos sind männlich oder weiblich, nuud ist divers.**



Das Unternehmen betont auf der Website, dass die Deos für alle Menschen geeignet sind, unabhängig von Geschlecht oder Hauttyp. Sie verwenden eine einheitliche Formel für die Deocreme und bieten diese in einer einzigen Größe in unterschiedlichen Farben an. Besonders für Amerikaner\*innen sei es sehr kompliziert, die eigene Achselhöhle zu berühren, da es eine kulturelle Sache sei.

Deshalb hat nuud einen Schraubverschluss für den amerikanischen Markt entwickelt.



### WHY

Nuud glaubt, dass jeder das Recht auf eine natürliche und effektive Körperpflege hat, ohne dabei die Umwelt zu schädigen.

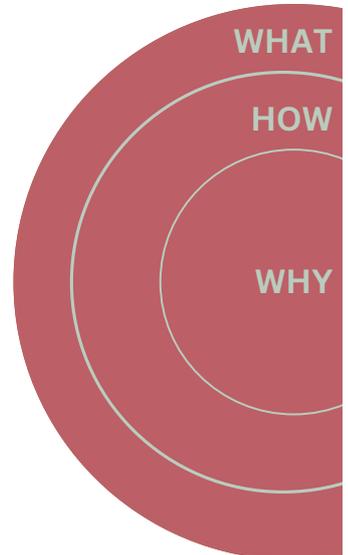
### HOW

Nuud stellt natürliche und umweltfreundliche Körperpflegeprodukte her, die frei von schädlichen Chemikalien sind und eine lang anhaltende Wirkung bieten.

### WHAT

Nuud bietet eine Reihe von Deodorants und anderen Körperpflegeprodukten an, die auf natürlichen Inhaltsstoffen basieren und in umweltfreundlichen Verpackungen geliefert werden.

Indem sich nuud auf das „Warum“ konzentriert, also auf die Überzeugungen und Werte, die das Unternehmen antreiben, unterscheidet sich die Marke von anderen Deoherstellern und hebt sich als innovative und nachhaltige Körperpflege-marke ab. Die Vision von nuud ist, eine positive Veränderung im Bereich der Körperpflege herbeizuführen und Menschen zu ermutigen, bewusste Entscheidungen für ihre Gesundheit und die Umwelt zu treffen.



**wholelottanuud**  
means  
**wholelottavalue**



Martijn van Seters, Mitgründer und Managing Director von nuud, sagte dazu in einem Interview im Jahr 2020, dass die Landschaft in der Welt der Deodorants seit zig Jahren dieselbe gewesen sei. Das Marketing basierte oft auf Freiheitsversprechen oder Frauenherden, die dem Träger eines bestimmten Deodorants hinterherliefen. Als die ersten natürlichen Deodorantmarken auf den Markt kamen und die Verbraucher\*innen diese auch annahmen, funktionierten diese aber nicht wie die etablierten Marken. Das machte den Wechsel von traditionellen Marken zu natürlichen Marken zu einer Entscheidung zwischen natürlich oder effektiv. Nuud ist hier die Lösung.

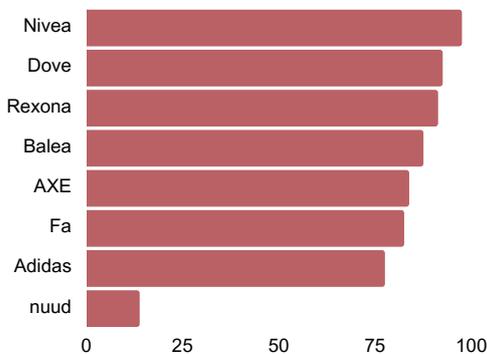


## EINE UMFRAGE

Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Statista (2022) ist die vom Hamburger Unternehmen Beiersdorf hergestellte Marke Nivea mit 95% Markenbekanntheit die bekannteste Deodorantmarke in Deutschland. Nuud taucht in der Aufzählung der 20 bekanntesten Deohersteller gar nicht auf. Um herauszufinden, wie bekannt nuud in Deutschland ist, ob natürliche Deodorants eine Konkurrenz zu etablierten Deomarken wie Nivea darstellen und ob das Produktkonzept von nuud überzeugt, habe ich im Rahmen einer Online-Umfrage nachgefragt. An der Umfrage haben insgesamt 80 Personen im Alter von 18 bis 60 Jahren teilgenommen. Hier sind die Ergebnisse der Umfrage als Übersicht.

### 1. nuud what?

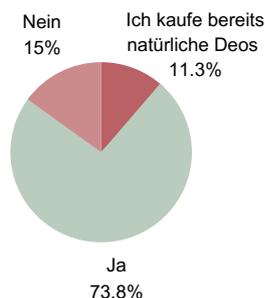
97,5% der Befragten kennen die Marke Nivea, wohingegen nur 13,8% die Marke nuud kennen.



Frage: Welche der genannten Deomarken kennen Sie? (Angaben in Prozent, Mehrfachauswahl)

### 2. Kaufbereitschaft für natürliche Deodorants hoch

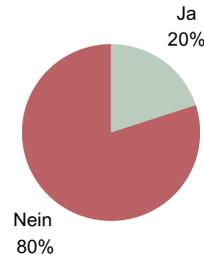
73,8% der befragten Personen würden natürliche Deodorants kaufen, jedoch kaufen erst 11,3% bereits natürliche Deodorants.



Frage: Würden sie Deos mit rein natürlichen Inhaltsstoffen kaufen? (Angaben in Prozent)

### 3. Bekanntheitsgrad von nuud

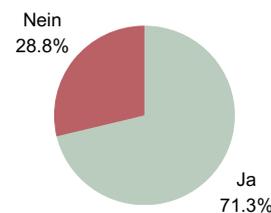
Wenn man den Befragten das Markenlogo von nuud zeigt, erkennt ein Fünftel die Marke.



Frage: Kennen Sie folgende Deomärke? (Angaben in Prozent, Teilnehmenden wurde das Markenlogo von nuud gezeigt)

### 4. Produktkonzept überzeugt

Nachdem den befragten Personen das offizielle Produktvideo von nuud gezeigt wurde, geben 71,3% an, dass sie das natürliche Deo von nuud kaufen würden.



Frage: Würden Sie folgendes Produkt kaufen? (Angaben in Prozent, Teilnehmenden wurde ein Produktvideo von nuud gezeigt)

Was heißt das im Klartext? Wie bereits erwartet, ist die Markenbekanntheit von nuud in Deutschland vergleichsweise gering, aber trotz des geringen Bekanntheitsgrads ist die Bereitschaft, natürliche Deos und nuud-Produkte zu kaufen, hoch. Es bleibt also abzuwarten, wie sich die Marke in den nächsten Jahren entwickeln wird. Mitgründer Wilbert Leering sagt auf die Frage nach der Konkurrenz von nuud, dass jeder, der gegen Achselschweiß kämpfe, Konkurrenz sei. Die Hauptkonkurrenten sind alle natürlichen Deodorants, obwohl die Marke über sich selbst sagt, dass sie diese nicht als solche wahrnehmen. Sie begrüßen alle Deodorants, die besser als der Durchschnitt sind. Natürlich schauen sie sich die Konkurrenten an und was sie tun, aber sie versuchen, sich davon so weit wie möglich fernzuhalten. Der große Vorteil von nuud sei, dass die meisten natürlichen Deodorants mit Backpulver hergestellt werden – nuud nicht. Denn Backpulver verändert den Säuregehalt der Haut und das hat eine antibakterielle Wirkung. Aber nur für kurze Zeit. Nuud hält ohne Backpulver bis zu 7 Tage.



Stories of people who are really satisfied with our product, that is our greatest success.

Wilbert Leering

## Wie nuud die Gen Z erreicht

Die Generation Z ist eine wichtige Zielgruppe für die Kosmetikindustrie, da sie in den kommenden Jahren zu den größten Verbrauchergruppen gehören wird. Hier sind einige Dinge, die die Gen Z bei Kosmetikprodukten wie Deodorants bevorzugt:

### Natürliche und nachhaltige Produkte

Die Gen Z bevorzugt natürliche und umweltfreundliche Produkte, die frei von schädlichen Chemikalien und tierischen Inhaltsstoffen sind. Sie legt großen Wert auf Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit. Nuud-Produkte erfüllen das.

### Personalisierung

Die Gen Z bevorzugt personalisierte Produkte, die auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind. Sie möchte Produkte, die ein einzigartiges Erlebnis bieten. Sieben Tage frische Achseln sind dieses einzigartige Erlebnis!



## Quellen

- Leigh, D. (2022, August 28). Interview with Martijn van Seters, Co-Founder and Managing Director of nuud. TechRound. <https://techround.co.uk/interviews/interview-with-martijn-van-seters-co-founder-and-managing-director-of-nuud/>
- Ranking der wichtigsten Deodorant-Marken in Deutschland nach Markenbekanntheit im Jahr 2022. (2022, September 1). Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1348796/umfrage/bekannteste-deodorant-marken-in-deutschland/>
- Riesebos, A. (2023, April 13). Fresh armpits worldwide. FONK magazine. <https://fonkmagazine.fonkonline.nl/edition-335/?page=22>
- Sag Nein zu deodorants, sag Ja zu nuud. (2017). <https://nuudcare.de>
- Sinn oder kein Sinn = Sein oder Nichtsein. Der Brand Purpose ist Zukunftsfaktor von Marken. (o. J.). Helder Design. Abgerufen 1. Juni 2023, von <https://helder.design/expertise/markenstrategie/brand-purpose/>

Bildquellen:  
Nuud Logo, Kundenzahl die Nuud kaufen und Bild von Frau mit pinken Haaren: <https://nuudcare.de/>  
Bild von Tubenverschluss: <https://nuudcare.de/products/magic-cap?variant=39573907701829>  
Bild Tube: <https://www.instagram.com/p/Cg9mC4D?hl=de>  
Bild Frau hebt Arm: [https://www.instagram.com/p/BSR\\_NsFZeO?hl=de](https://www.instagram.com/p/BSR_NsFZeO?hl=de)  
Bild Frau mit 4 Tuben: [https://www.instagram.com/p/CgTq\\_mODmvd?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link&igshid=MzRlODBlNWFlZA==](https://www.instagram.com/p/CgTq_mODmvd?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBlNWFlZA==)  
Bild "Wholelattanud": [https://www.instagram.com/p/Cpw0f0\\_qXXV?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link&igshid=MzRlODBlNWFlZA==](https://www.instagram.com/p/Cpw0f0_qXXV?utm_source=ig_web_copy_link&igshid=MzRlODBlNWFlZA==)

### Transparenz

Die Gen Z erwartet Transparenz in Bezug auf die Inhaltsstoffe. Sie möchte wissen, was in den Produkten enthalten ist, um eine informierte Kaufentscheidung zu treffen. Nuud ist sehr transparent.

### Tierfreundlichkeit

Die Gen Z bevorzugt Produkte, die ohne Tierversuche hergestellt wurden und keine tierischen Inhaltsstoffe enthalten und möchte Marken unterstützen, die diese Werte teilen. Nuud-Produkte sind 100% vegan.

### Social Media Präsenz

Die Gen Z ist stark von sozialen Medien beeinflusst und bevorzugt Marken, die auf diesen Plattformen aktiv und ansprechend sind. Nuud kommuniziert hauptsächlich über soziale Medien. Wilbert Leering sagt dazu, dass sie dadurch ein klares Bild davon bekommen, was die Zielgruppe will.

## Was wir von nuud in Zukunft erwarten können

Viele andere Marken erweitern ihr Produktportfolio mit anderen verwandten Produkten. Martijn van Seters sagt, sie müssten dafür ein Produkt finden, das genauso speziell ist wie nuud, sonst hätten sie das Gefühl, dass sie ihre Marke verschlechtern. Bis jetzt hätten sie kein solches Produkt gefunden. Ein Gedanke, der den gesellschaftlichen Wandel auf den Punkt bringt und das Umdenken in Unternehmen beschreibt. Und es zeigt, dass weniger doch oft mehr ist.



“ Veränderung ist das Gesetz des Lebens, und wer ständig auf die Vergangenheit oder die Gegenwart schaut, verpasst die Zukunft. ”

– John F. Kennedy

In der heutigen Geschäftswelt ist Veränderung eine Konstante. Unternehmen müssen sich ständig an neue Herausforderungen anpassen, um dem Wettbewerb standzuhalten – Stillstand bedeutet Rückgang. Ein gutes Change Management ist daher wichtiger denn je. Darunter versteht man eine Disziplin, die sich mit der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungen in einer Organisation beschäftigt.

Die folgenden Artikel befassen sich mit der Definition, dem typischen Ablauf, den Herausforderungen und den Chancen des Change Managements. Während Mara Felzen Einblicke in das Thema mittels eines Interviews mit einer Change Management Beraterin gibt, geht Sophie Armbruster der Frage nach, welche Rolle Führungskräfte im Veränderungsprozess spielen.



## DAS SPIEL DER VERÄNDERUNG: STRATEGIEN UND TAKTIKEN FÜR ERFOLGREICHES CHANGE MANAGEMENT



Quelle: canva.com

*„Man weiß nie, was daraus wird, wenn die Dinge verändert werden.  
Aber weiß man denn, was daraus wird, wenn sie nicht verändert  
werden?“ Elias Canetti*

---

Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung. Neue Umstände erfordern neue Maßnahmen. Das bedeutet Veränderung, Veränderung, Veränderung. Reicht es irgendwann nicht mit Change? Die Antwort ist ein klares Nein. Keine Veränderung bedeutet Stillstand und Stillstand ist für Unternehmen gleichzeitig ein Rückschritt. Durch immer neue Umstände entwickelt sich ein Unternehmen weiter.

Das Change Management hat in Unternehmen eine zentrale Bedeutung, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Im Zeitalter der künstlichen Intelligenz nutzen viele Unternehmen die Prozesse des Change Managements, um ihre Mitarbeitenden an die neuen Tools heranzuführen.



Quelle: canva.com

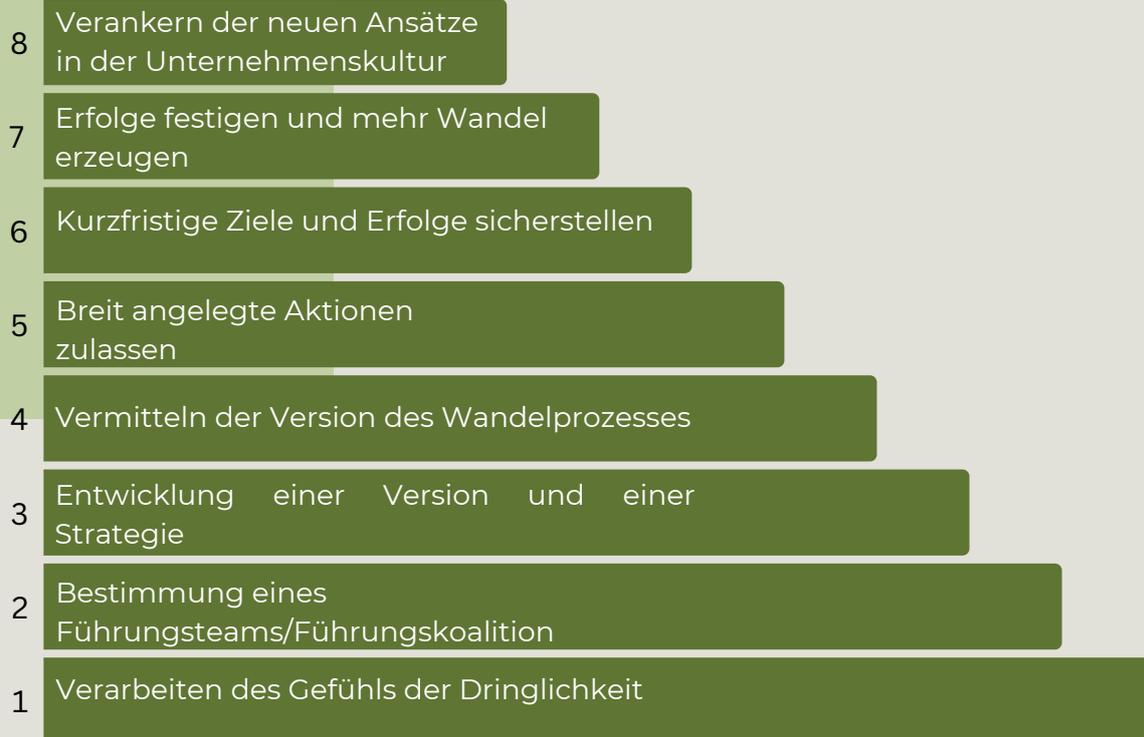
## DIE DEFINITIONEN VON CHANGE MANAGEMENT

1. Change Management: Der Prozess, die Werkzeuge und Techniken, um die vom Wandel betroffenen Menschen zu managen und ein gewünschtes Geschäftsergebnis zu erzielen. - Prosci
2. Change Management sind eine Reihe von Prinzipien, Techniken und Vorschriften, die auf die menschlichen Aspekte der Durchführung von großen Change-Initiativen in Unternehmen angewendet werden. - Daryl R. Conner
3. Change Management ist der Prozess, durch den Organisationen ihre Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen verbessern, indem sie eine koordinierte Herangehensweise an Veränderungen entwickeln und umsetzen. - Project Management Institute (PMI), eine weltweit anerkannte Organisation für Projektmanagement-Standards

## 8-STUFEN-MODELL

Zu den bekanntesten Methoden, um Mitarbeitende und Führungskräfte in Zeiten von Change zu unterstützen, gehört das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter aus dem Jahr 1995. Das Modell basiert auf der Feldtheorie des Psychologen Kurt Lewin.

Nach John P. Kotter muss ein Unternehmen, um einen erfolgreichen Wandel zu initiieren, alle Schritte seines 8-Stufen-Modells durchlaufen. Das Modell bietet einen systematischen und umfassenden Ansatz, um Veränderungen erfolgreich zu implementieren und sicherzustellen, dass sie langfristig Bestand haben.



8-Stufen-Modell nach John P. Kotter. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kotter, 1996)

## INTERVIEW MIT MARINA ZIBLIS

Darüber, wie sich Veränderungsprozesse im Unternehmen am besten integrieren lassen und über viele weitere Themen habe ich mit Marina Ziblis gesprochen. Sie ist Senior Change Management Consultant bei PwC Deutschland, der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland. Auf [LinkedIn](#) begleiten Marina knapp 6.000 Follower.



Quelle: Marina Ziblis

### Wie sieht deine Rolle als Change Managerin aus und wie unterstützt du das Unternehmen bei Veränderungsprozessen?

Ich begleite Veränderungsprozesse jeglicher Art (IT-Transformationen, kulturelle Veränderungen, Unternehmenszusammenschlüsse, Restrukturierungen,...) und bin in dem Zusammenhang häufig in der Position, die Projekte als Change Management Lead zu leiten. Wenn ich Glück habe, kann ich Projekte von Anfang an begleiten und die gesamte Strategie von Anfang bis zum Schluss des Projektes aufsetzen.

---

Mara Felzen



Häufig ist es jedoch so, dass Change Manager:innen nach wie vor erst hinzugezogen werden, wenn "das Feuer schon ausgebrochen ist". Einige Unternehmen erkennen noch nicht, dass es wichtig ist, Change Management als integrativen Bestandteil von Anfang an zu implementieren, um ein erfolgreiches Projekt durchzuführen. Ein paar Beispiele sind das Aufsetzen einer Kommunikationsstrategie, Stakeholdermanagement, Entwicklung einer Trainingsstrategie, Workshop-Formate, die Analyse des Impacts, die Veränderung auf das Unternehmen, das Mindset, die Tools, Prozesse u.v.m. hat.

**Welche Schritte würdest du unternehmen, um sicherzustellen, dass das Team den Veränderungsprozess versteht und akzeptiert?**

Eine klare und offene Kommunikation ist entscheidend, um das Team über den Veränderungsprozess zu informieren. Wir erklären im Rahmen der Kommunikation die Gründe für die Veränderungen, die Vorteile und wie sie sich auf das Team auswirken werden. Man muss sicherstellen, dass die Kommunikation regelmäßig stattfindet und sowohl mündlich als auch schriftlich erfolgt, um sicherzustellen, dass alle Informationen verständlich sind.

Im Rahmen der Kommunikation gibt es auch keine "One size fits all"-Lösung. Was aber gut funktioniert, um die Veränderungsbotschaften in die Organisation zu tragen, ist die Etablierung eines Change Agent Networks. Das Change Agent Network besteht aus einer Gruppe von internen Mitarbeitenden, die als Change Agents fungieren. Diese Mitarbeitenden sind in der Regel gut ausgebildet und haben spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten in den Bereichen Organisationsentwicklung, Veränderungsmanagement und Kommunikation. Die Aufgaben von Change Agents können vielfältig sein. Sie können die Vision und die Ziele der Veränderung klar kommunizieren, die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess einbeziehen, Schulungen durchführen, um das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu verbessern, und als Unterstützungssystem dienen, um Fragen und Bedenken der Mitarbeitenden zu adressieren. In den meisten Fällen überlegen wir uns eine Kommunikationsstrategie, die zeitlich zum Verlauf des übergreifenden Projektmanagements passt. In Change-Management-Projekten jeder Art ist es unerlässlich, dass Change Management, Projektmanagement und die Führungsriege eng zusammenarbeiten, wie ein Zahnrad.



## **Welche Herausforderungen gibt es typischerweise bei der Umsetzung von Veränderungen in einem Unternehmen und wie geht das Unternehmen am besten damit um?**

Bei der Umsetzung von Veränderungen in einem Unternehmen können verschiedene Herausforderungen auftreten. Drei typische Herausforderungen sind der Widerstand gegen Veränderung, die mangelnde Unterstützung von Führungskräften sowie die Überbelastung der Mitarbeitenden.

**Widerstand gegen Veränderung:** Dies kann aus Angst vor dem Unbekannten, Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder dem Gefühl der Unsicherheit resultieren. Das Unternehmen kann dem Widerstand entgegenwirken, indem es eine klare Kommunikation etabliert, die Gründe für die Veränderungen erklärt, die Vorteile aufzeigt und Ängste ernst nimmt. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubeziehen und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Bedenken zu äußern und Fragen zu stellen.

**Mangelnde Unterstützung von Führungskräften:** Die Unterstützung der Führungskräfte ist entscheidend für den Erfolg von Veränderungen. Wenn Führungskräfte nicht hinter den Veränderungen stehen oder diese nicht aktiv unterstützen, kann dies zu einer geringeren Akzeptanz bei den Mitarbeitenden führen.

Das Unternehmen sollte sicherstellen, dass die Führungskräfte von den Veränderungen überzeugt sind, die Vision klar kommunizieren und als Vorbilder vorangehen. Schulungen und Unterstützung für Führungskräfte können ebenfalls hilfreich sein, um ihre Fähigkeiten im Change Management zu stärken.

**Überbelastung der Mitarbeitenden:** Veränderungen erfordern oft zusätzliche Anstrengungen und können zu einer Überbelastung der Mitarbeitenden führen, insbesondere wenn sie parallel zu den laufenden operativen Aufgaben stattfinden. Das Unternehmen sollte realistische Zeitpläne und Prioritäten setzen, um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die nötige Zeit und Ressourcen haben, um die Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Die Delegation von Aufgaben und die Schaffung einer unterstützenden Arbeitsumgebung können die Belastung reduzieren.

## **Welche Schritte sollten unternommen werden, um Widerstände gegen Veränderungen innerhalb der Belegschaft zu identifizieren und zu überwinden?**

Um Widerstände gegen Veränderungen innerhalb der Belegschaft zu identifizieren und zu überwinden, hat PROSCI, ein führendes Unternehmen im Change Management, einen bewährten Ansatz entwickelt.



Zunächst ist es wichtig, eine umfassende Widerstandsanalyse durchzuführen. Hierbei werden potenzielle Widerstände identifiziert, indem Bedenken, Ängste und Vorbehalte der betroffenen Mitarbeitenden ermittelt werden. Dies kann durch Interviews, Umfragen oder Workshops erfolgen. Basierend auf den Ergebnissen der Widerstandsanalyse wird ein detaillierter Kommunikationsplan entwickelt. Dieser legt fest, welche Informationen mit den Mitarbeitenden geteilt werden müssen sowie wann und wie sie kommuniziert werden sollen. Eine klare, prägnante und kontinuierliche Kommunikation ist entscheidend. Das Stakeholder-Management spielt eine wichtige Rolle. Schlüsselakteure und einflussreiche Personen innerhalb der Organisation werden identifiziert. Individuelle Strategien werden entwickelt, um ihre Bedenken anzugehen und sie in den Veränderungsprozess einzubinden. Ihre Unterstützung wird gewonnen und ihr Engagement genutzt, um den Wandel voranzutreiben. Es ist essenziell, die Veränderungsbereitschaft zu fördern. Die Vorteile und der Mehrwert der Veränderungen werden kommuniziert, und den Mitarbeitenden wird gezeigt, wie sie persönlich davon profitieren können (What's in it for me?). Anreize und Belohnungen werden geschaffen, um die Akzeptanz und Umsetzung des Wandels zu fördern.

Die zugrunde liegenden Ursachen des Widerstands werden identifiziert und gezielt angegangen. Ängste vor Unsicherheit, Verlust von Komfort oder Macht, mangelnde Information oder fehlende Fähigkeiten werden thematisiert. Gezielte Maßnahmen werden entwickelt, um diese Ursachen anzugehen und die Bedenken der Mitarbeitenden zu mindern. Grundsätzlich ist es entscheidend, den Fortschritt des Veränderungsprozesses und die Reaktionen der Mitarbeitenden kontinuierlich zu überwachen. Auf Basis des Feedbacks werden die Strategien und Maßnahmen angepasst, um auf Herausforderungen und Widerstände zu reagieren.

## **Wie geht man am besten vor, um die Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses zu unterstützen und ihnen die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen bereitzustellen?**

Um die Mitarbeitenden während des Veränderungsprozesses bestmöglich zu unterstützen und ihnen die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen bereitzustellen, ist der erste Schritt eine Bedarfsanalyse durchzuführen. Dabei wird festgestellt, welche Fähigkeiten und Ressourcen die Mitarbeitenden benötigen, um den Change voranzutreiben. Anschließend werden Schulungs- und Entwicklungsprogramme strategisch entwickelt.



Dabei berücksichtige ich verschiedene Lernmethoden (abhängig von der Empfänglichkeit der Zielgruppen und dem Aufwand), wie zum Beispiel Workshops, E-Learnings, Mentoring und häufig greifen wir auch auf Digital Adoption Plattformen zurück. Generell ist es ratsam, auf das Feedback der Mitarbeitenden zu hören und agil zu sein. Regelmäßige Evaluierungen und Anpassungen der Schulungsprogramme helfen sicherzustellen, was tatsächlich gebraucht wird.

Mein Ziel ist es immer in erster Linie zu gewährleisten, dass die Organisation auch ohne die Berater:innen zurechtkommt, wenn wir nicht mehr da sind. Das sollte meiner Ansicht nach oberste Priorität haben. In diesem Zusammenhang ergibt es keinen Sinn, stur und vor allem starr einen Weg zu gehen. Hier ist Flexibilität gefragt.

### **Wie hat sich deiner Meinung nach der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) auf den Bereich Change Management ausgewirkt? Konntest du schon Veränderungen beobachten?**

Der Einsatz von KI hält in jedem Bereich sukzessive Einzug, so auch im Change. Häufig sprechen wir jedoch noch von Automatisierungen und nicht von „richtiger KI“ im eigentlichen Sinne. Durch große Datenmengen ist es bereits heute möglich, Muster zu erkennen, die von Mitarbeitenden möglicherweise übersehen werden,

und somit können auch Vorhersagen getroffen werden (Predictive Analytics). Ein weiteres Beispiel ist der Einsatz von Chatbots und virtuellen Assistenten, um Mitarbeitenden Informationen bereitzustellen, Fragen zu beantworten und Feedback zu sammeln. Dadurch kann beispielsweise schneller auf Bedenken und Anliegen reagiert werden. Im Arbeitsalltag bekomme ich den Einsatz von KI nur eingeschränkt mit, und hier ist es auch wichtig zu beachten, dass personenbezogene Daten im Change Management häufig eine große Rolle spielen. In diesem Kontext spielt der Datenschutz eine große Rolle, und auch ethische Grundsätze sollten berücksichtigt werden.

### **Wie können Unternehmen ihre Mitarbeitenden am besten auf die Verwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) vorbereiten?**

Einige Ansätze aus meiner Sicht sind:

- Bildungs- und Schulungsprogramme zur Vermittlung grundlegender Kenntnisse über KI.
- Kommunikation über den Einsatz von KI, die Vorteile und den Einfluss auf den Arbeitsablauf.
- Mitarbeitenden Zugang zu Tools und Informationen geben, die sie benötigen, um KI effektiv zu nutzen.
- Schrittweise Implementierung, um sich mit der neuen Technologie vertraut zu machen.

Mara Felzen

#### **Quellen**

Change Management: Was im Prozess wirklich zählt. (o. D.). <https://www.personio.de/hr-lexikon/change-management/>

Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business School Press.

Bittner-Fessler A; Krutzke A; Hermann K (2023). Change Kommunikation als Managementaufgabe



## DIE ROLLE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN IM CHANGE-MANAGEMENT PROZESS

VON SOPHIE ARMBRUSTER

**„ÜBER DER VERÄNDERUNG LIEGT STETS EIN HAUCH VON UNBEGREIFLICHKEIT“  
(CARL FRIEDRICH VON WEIZSÄCKER, DEUTSCHER PHYSIKER)**

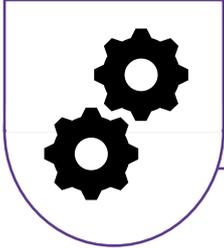
Das Zitat von Carl Friedrich von Weizsäcker beschreibt, was für viele Menschen in Unternehmen eine erste Hürde in Bezug auf Wandel und Veränderungen darstellt. So ist es häufig so, dass für Mitarbeiter\*innen der Wunsch nach Stabilität groß ist und gleichzeitig die Angst vor Veränderungen eine Innovationsbremse bedingt. Nicht nur Unternehmen befinden sich inmitten des digitalen Wandels, unsere Gesellschaft ist im digitalen Wandel verankert und wird durch disruptive Technologien und neue Geschäftsmodelle geprägt.

Dabei bieten Veränderungen auch immer die Möglichkeit, neue Potenziale zu eröffnen und über den Tellerrand hinauszublicken.

Ein Plädoyer für die Planung und Verwaltung von Change-Prozessen, denn wer hat eigentlich beschlossen, dass „Nicht-verändern“ der Normalzustand ist?

### **WAS BEDEUTET CHANGE-MANAGEMENT EIGENTLICH? DIE BASICS ZUSAMMENGEFASST:**

Für ein erfolgreiches Change-Management ist von zentraler Bedeutung, dass die Mitarbeiter\*innen in den Prozess einer Veränderung eingebunden werden. Insgesamt zeigen Menschen unterschiedliche Reaktionen auf Veränderungen. Die Reaktion kann idealtypisch in acht Phasen eingeteilt werden.



- 
1. Schock
  2. Verneinung
  3. Frustration
  4. Depression
  5. Rationale Einsicht
  6. Emotionale Akzeptanz
  7. Ausprobieren
  8. Integration

Die Reaktion der Mitarbeiter\*innen in den ersten vier Phasen kann als Ablehnung, Abwehrhaltung und emotionale Reaktion beschrieben werden. In diesem Moment sind die Führungskräfte besonders gefragt, da sie durch die Vorgabe von klaren Visionen eine Richtung vorgeben können. Somit besteht das Potenzial, die ersten vier Phasen zu verkürzen. Mit Beginn der rationalen Einsicht und der emotionalen Akzeptanz beginnt der Prozess der konstruktiven Auseinandersetzung mit der Veränderung.

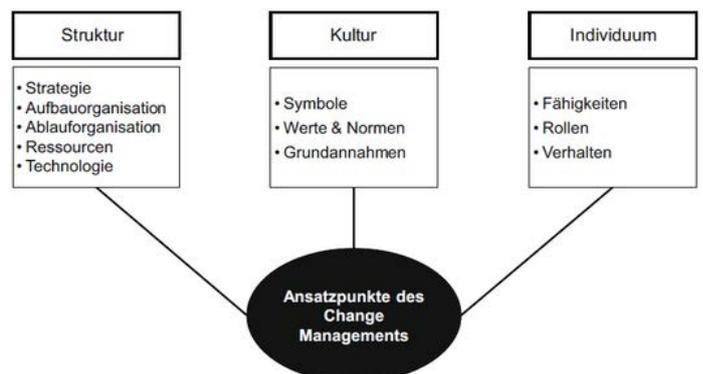
## WIE KANN DIE AKZEPTANZ VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN GEFÖRDERT WERDEN?

Die Berg- und Talfahrt in Bezug auf Veränderungen in Unternehmen können durch die Anwendung gewisser Schritte beschleunigt werden. Der Professor John P. Kotter der Harvard Business School hat acht Schritte definiert, die die Akzeptanz von Veränderungen fördern können.

- 
1. **„Create a sense of urgency“** (Dringlichkeit aufzeigen)
  2. **„Create a powerful coalition“** (Führungskoalition aufzeigen)
  3. **„Form a strategic vision and initiatives“** (Visionen und Strategien entwickeln)
  4. **„Enlist a volunteer army“** (Die Vision kommunizieren)
  5. **„Enable action by removing barriers“** (Hindernisse aus dem Weg räumen)
  6. **„Generate short-term wins“** (Kurzfristige Erfolge anstreben)
  7. **„Sustain acceleration“** (Veränderung antreiben)
  8. **„Institute change“** (Veränderung in der Kultur verankern)

## WIE GENAU STEUERT MAN VERÄNDERUNGSPROZESSE?

Der Change-Management Prozess besitzt die drei Ansatzpunkte Individuum, Kultur und Struktur. Diese drei Ansatzpunkte sind voneinander abhängig und haben direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden.





## EXPERTENINTERVIEW



Mike Reinhardt ist Abteilungsleiter der Entwicklung für das 1&1 Self-Service Tool "1&1 Control Center" App und Web, sowie der Vertriebsplattform für die Agenten. Als Führungskraft ist er täglich mit Veränderungssituationen konfrontiert und gibt Einblicke, wie er seine Rolle im Change-Management Prozess einordnet.

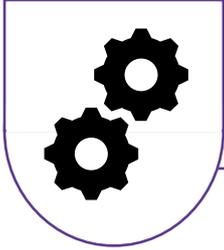
### **Mit welchen typischen Veränderungssituationen bist du in deiner Rolle als Führungskraft konfrontiert?**

Allgemein gesprochen stelle ich mich darauf ein, dass „Change“ immer da ist und bin dadurch in der Lage das als Kultur an meine Mitarbeiter\*innen zu vermitteln. Ich bin der Meinung, dass Veränderung bei hinreichender Stabilität mit dazu gehört. In der heutigen Zeit liegt der Trugschluss darin, dass über Change-Management als etwas Isoliertes gesprochen wird. Ich bin der Ansicht, dass Change-Management eher eine kulturelle Sache ist, die ohnehin die ganze Zeit stattfindet.

Wir haben ein schnelllebiges Geschäft, leben in einer schnelllebigen Zeit und täglich passiert viel Veränderung. Jetzt könnte ich als Führungskraft hingehen und viele Dimensionen zu einem Change aufzeigen. Aber die Frage ist in meinen Augen nicht, welche Arten von Veränderungen es gibt, sondern, wie ich meinen Mitarbeitern zeigen kann, dass Veränderungen immer vorhanden sind und zur Kultur gehören.

### **Welche Reaktionen erwartest du im Hinblick auf Veränderungen, die du mit deinem Bereich/Team besprechen musst?**

Im Idealfall schafft man ein Umfeld, das jederzeit in der Lage ist, den Change selbst und kontinuierlich zu gestalten. Dafür muss klar sein, was unser Business ist und welche Verantwortung uns obliegt. In der Konsequenz fällt eine Veränderung nicht von oben herunter. Das ist natürlich nicht immer möglich und wenn Veränderungen doch von höheren Hierarchieebenen kommen, ist es in meinen Augen wichtig, das „Warum?“ zu beantworten. Als Führungskraft muss ich erklären, warum es diese Veränderung gibt und nicht erst dann darüber sprechen, wenn sich schon alles verändert.



Ich erkläre meinen Mitarbeiter\*innen was dahintersteckt. Change hat viel mit Dialog zu tun und dann ist es egal, auf welcher Ebene der Change stattfindet. In einer guten Veränderungskultur geht es darum zu erläutern, worum es geht, was der Anlass ist, wen das betrifft und was das für die Menschen bewirkt.

In großen Unternehmen ist es oft auch das „Warum?“ das als Story von der Unternehmensführung mitgegeben wird und dann geht es darum, das in einer abgestimmten Kommunikationsstrategie zu vermitteln.

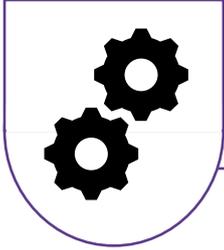
### **Warum entstehen deiner Meinung nach durch Veränderungen Konflikte?**

Je nach Kultur ist der Mensch ein Gewohnheitstier. Da gibt es die Arten von Menschen, die in ihrem Leben zufrieden sind und daran nichts ändern möchten. Auf der anderen Seite gibt es aber auch die, die jeden Tag etwas anderes machen möchten. Im Change-Management musst du dir zu Beginn aber die Frage stellen, mit welchen Menschen du es zu tun hast und was eine Veränderung mit den Menschen macht. Die simple Antwort, warum Konflikte entstehen, ist: weil man ihn nicht gut macht. Im Sinne von: man investiert nicht die notwendige Zeit in die Koordination, damit sich alle abgeholt fühlen.

Der Konflikt entsteht am Ende durch Befindlichkeiten, das Schaffen von Tatsachen und Fehler im Prozess. Die Frage ist, wie man damit dann umgeht, denn es gibt immer die Möglichkeit, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

### **Welche Fehler werden deiner Meinung nach im Change-Management häufig gemacht?**

Meiner Meinung nach ist ein häufiger Fehler, dass Mitarbeiter\*innen vor vollendete Tatsachen gestellt werden. Das passiert dann häufig in Kombination mit schlechter Koordination der Veränderung, dass die Gründe für die Veränderung nicht erläutert werden und eine Verortung fehlt. Letztlich passiert der Fehler immer dann, wenn man sich nicht mit den Menschen auseinandersetzt, die diese Veränderung betrifft. Kommunikation ist das A und O, aber am Ende darf man auch nicht unendlich Zeit verlieren.



---

## KEY TAKE AWAYS



Dass Veränderungen Teil im täglichen Arbeiten sind, muss in der Unternehmenskultur verankert werden.



Kommunikation ist ein essentieller Teil des Change-Management Prozess. Die betroffenen Mitarbeiter\*innen kann die Unternehmensführung zu Beteiligten im Prozess machen.



Jede Veränderung in einem Unternehmen birgt die Chance, eine nachhaltige Weiterentwicklung darzustellen.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Eichsteller, Harald; Lorenz, Michael (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter: Souveräne Performance in 8 Schritten. Mit Video-Tutorials. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Eichsteller (2016). Erfolgreiches Change Management. EXTENDED – Das Magazin der 5 Sterne Redner, 5, 30–33.

Kotter (2011): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Vahlen. Kapitel 3.

Kübler-Ross, Elisabeth (2009): On Death and Dying: What the Dying Have to Teach Doctors, Nurses, Clergy and Their Own Families. New York: Routledge.

Lauer, Thomas (2019): Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag.

Bildquelle: Nataliya Vaitkevich (o.J.). Eine Nahaufnahme von Buchstabenwürfeln. Online unter: <https://www.pexels.com/photo/a-close-up-shot-of-letter-dice-6120219/>.





“ Es dauert Jahre, um einen Kunden zu gewinnen, aber nur Sekunden, um ihn zu verlieren. ”

- Vince Lombardi

In einer Welt, in der die Ansprüche der Verbraucher:innen stetig wachsen und die Märkte zunehmend dynamischer werden, ist die Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kund:innen von entscheidender Bedeutung. Kundenorientierung ist eine Grundeinstellung, die den nachhaltigen Erfolg eines jeden Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Kundenorientierung ist nicht nur ein Schlagwort, sondern verkörpert das Ethos erfolgreicher Unternehmen, den Kunden in den Mittelpunkt jeder Entscheidung, Strategie und Innovation zu stellen.

In den Artikeln werden verschiedene Ansätze der Kundenorientierung aufgezeigt und anhand verschiedener Praxisanwendungen veranschaulicht. Während Annika Dietrich in ihrem Artikel auf die Kundenorientierung bei Daimler Trucks eingeht, zeigt Lara Starke auf, welche Rolle die Kundenorientierung in der B2B-Möbelbranche spielt. Georg Wesch hat sich mit dem Wandel der Lufthansa in dieser Richtung beschäftigt und Elena Schäuble geht näher auf die Kundenorientierung in der Logistikbranche und der DHL Supply Chain Operations GmbH ein.



EIN ARTIKEL VON ANNIKA DIETRICH

## LET'S DO CUSTOMER!

### KUNDENORIENTIERUNG EIN MUSS - WARUM EIGENTLICH?

Kundenorientierung wird immer wichtiger und Unternehmen versuchen zunehmend, sich an den Wünschen und Bedürfnissen ihrer Kunden auszurichten. Dies ist nicht zuletzt auf die Veränderungen der Märkte zurückzuführen: in den letzten Jahren haben Aspekte wie der technologische Wandel, die Internationalisierung der Märkte oder die zunehmende Transparenz des Informationsspektrums im Internet Unternehmen wie Daimler Truck in Zugzwang gebracht. Es wird zunehmend schwieriger, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Kurz gesagt: um dauerhaft am Markt bestehen oder gar wachsen zu können, muss Daimler Truck kundenorientierter handeln, um positive Veränderungen des Kundenverhaltens in Richtung höherer Zufriedenheit, Anstieg von Loyalität und Kundenbindung zu erreichen.

"Es geht für uns darum, die Kundenorientierung dahingehend sicherzustellen, den Kunden Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihr Geschäft effizient, profitabel und somit so wirtschaftlich wie möglich betreiben können."

*Till Ascherl, Service Transformation Daimler Truck Strategy*



Quelle: canva.com

### KUNDENORIENTIERUNG FÜR FORTGESCHRITTENE

So gut wie jedes Unternehmen behauptet von sich, kundenorientiert zu sein. Viele Unternehmen sind aber in der Realität weit vom Kunden entfernt, noch zu sehr mit sich selbst beschäftigt und entwickeln sich dadurch an der Erwartungshaltung des Kunden vorbei. Es ist wichtig, dass Daimler Truck nicht an ausgewählten Einzelaspekten arbeitet, ohne sie im Gesamtkontext der Kundenorientierung zu betrachten.

Die 4 P's - Price, Product, Place und Promotion - kennt jeder, der schon einmal Berührungspunkte mit Marketing hatte. Für erfolgreiche Kundenorientierung sollte Daimler Truck jedoch von der reinen Produkt- zur Kundenorientierung übergehen. In anderen Worten: es benötigt eine Umorientierung von den 4 P's zu den 4 C's. Diese beinhalten **Customer Needs**, wie können vorhandenen Kunden möglichst viele Lkw und dazugehörige Dienstleistungen verkauft werden?, **Customer Access**, wo hat man Zugang zum Kunden?, **Costs**, wie viel ist der Kunde wert? Was ist er bereit zu zahlen?



EIN ARTIKEL VON ANNIKA DIETRICH

und **Communication**, wie kann für langfristige Kommunikation und Customer Relationship Management gesorgt werden? Durch diese Umorientierung, bei der das Hauptaugenmerk auf den Customer Needs liegt, wird der Kunde in den Mittelpunkt gestellt.

In der Praxis sollte Daimler Truck für konsequentere Kundenorientierung jedoch noch einen Schritt weiter gehen und die 4 E's berücksichtigen. Hierbei geht es um **Experience**, die Customer Experience über den kompletten Lifecycle hinweg, **Everyplace**, Präsenz auf allen Kanälen, damit die Kunden jederzeit und überall an Informationen gelangen, **Exchange**, der Wert des Lkw in Verbindung mit branchenspezifischen Dienstleistungen, und **Evangelism**, authentische Kommunikation, damit zufriedene Kunden als Werbeträger fungieren können. Im Mittelpunkt sollte hierbei die Customer Experience stehen. Ziel ist es, den Kunden und seine Branche so gut zu kennen, um zu wissen, was er benötigt. Daimler Truck muss sich in das Geschäft des Kunden hineinversetzen, und die angebotenen Lkw und Services aus seiner Sicht betrachten, um wirklich kundenorientiert zu handeln. Für eine Steigerung der Kundenorientierung benötigt Daimler Truck ein umfassendes, integratives Konzept zur Durchsetzung der Kundenorientierung im realen Unternehmenskontext. Hier kommt Change Management ins Spiel.



## KUNDE IST NICHT GLEICH KUNDE

Nicht jeder Kunde ist gleich und nicht jeder Kunde bringt dem Unternehmen am Ende des Tages gleich viel Umsatz ein. Unternehmen investieren ihre Zeit und ihr Geld eher in die Kunden, die profitabler sind. Um die Profitabilität zu erhöhen, sollte Daimler Truck in folgenden Schritten vorgehen:

- 1. Kundensegmentierung in Prioritätsklassen:** welche Kunden sind besonders wertvoll und gewinnbringend, welche sind mittelpfitabel und welche machen eher unnötig Arbeit?
- 2. Customer Lifetime Value (CLV) typischer Segmentkunden berechnen:** Berechnung von Durchschnittsalter, Durchschnittslänge der Kundenbeziehung und von Produkt- und Servicewerten der Einkäufe
- 3. Kumulieren aller CLV's:** kommt Daimler Truck in etwa auf seinen Umsatz, wenn man die oben genannten Punkte aufsummiert?
- 4. Überlegungen, um Profitabilität zu erhöhen:** in welchen Segmenten kann Daimler Truck Share of Wallet, Customer Lifetime Values und die Profitabilität erhöhen?

## INTERVIEW: STATUS QUO KUNDENORIENTIERUNG

Um Eindrücke über die aktuelle Umsetzung der Kundenorientierung bei Daimler Truck zu erhalten, habe ich mich mit Till Ascherl, Service Transformation Daimler Truck Strategy, unterhalten. In einem interessanten Interview haben wir darüber gesprochen, was Kundenorientierung für Daimler Truck bedeutet und welche Kennzahlen, Herausforderungen und Strategien im Moment und in Zukunft eine Rolle spielen.



EIN ARTIKEL VON ANNIKA DIETRICH

## **Welchen Stellenwert hat Kundenorientierung bei Daimler Truck?**

Kundenorientierung hat für uns den allerhöchsten Stellenwert. Unsere Kunden bilden mit unseren Produkten das Rückgrat der Gesellschaft, zum Beispiel durch Versorgung oder Belieferung von Supermärkten. Es geht uns darum, Kundenorientierung dahingehend sicherzustellen, den Kunden Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, dass sie ihr Geschäft so profitabel und so wirtschaftlich wie möglich betreiben können.

## **Inwiefern werden bei Daimler Truck Kundensegmentierung und Personalisierung eingesetzt, um individuelle Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen?**

Das ist eine sehr gute Frage, weil das eigentlich der Kern unserer Überlegungen ist. Es gibt nicht den einen Kunden und es gibt nicht „one size fits all“. Wir haben Schlüsselbranchen definiert und innerhalb dieser Schlüsselbranchen haben wir Kundensegmente definiert. Wir orientieren uns also einerseits an Branchen – sei es Verteiler-, Fern-, oder Bauverkehr, und andererseits an Flottengröße und Professionalisierungsgrad der Kunden, um basierend auf den Daten, die uns zur Verfügung stehen, die bestmögliche Konfiguration an Fahrzeugen und Dienstleistungen sicherzustellen und anbieten zu können.

## **Welche Herausforderungen gibt es in Bezug auf Kundenorientierung bei Daimler Truck und wie werden sie bewältigt?**

Die Herausforderung besteht darin, Bestandteil des Kundenökosystems zu werden. Derzeit bieten wir Fahrzeuge in



Verbindung mit Serviceleistungen und/oder Finanzierungsangeboten an. Um den Kunden aber bestmöglich unterstützen zu können, müssen wir ein integraler Bestandteil seines Ökosystems werden. Wichtig ist, das Kundengeschäft aus der Kundenperspektive zu betrachten, um dann auch die entsprechenden Pain Points des Kunden zu erkennen, die weit über das Fahrzeug hinaus gehen. Daher werden wir uns von "Truck Uptime", was die Funktionalität und Einsatzfähigkeit des Fahrzeugs betrifft, in Richtung "Customer Uptime" entwickeln. Hierbei betrachten wir das Geschäftsmodell des Kunden und analysieren seine Pain Points. Nur ein Fahrzeug, das profitabel transportiert, ist Customer Uptime, alles andere bezeichnen wir als "Customer Downtime". Die Schwierigkeit besteht darin, uns tief in das Kundengeschäft zu integrieren und auf seine Daten zugreifen zu können. Also Data Access, um auf Basis dieser Daten – Fahrzeiten, Wartezeiten, Auslastung der Anhänger und des Fahrzeugs – die Themen adressieren zu können, die für unsere Kunden relevant sind. Die Anforderungen des Kunden an uns werden sich in Zukunft verändern: weg vom reinen Produkt und hin zur Transportaufgabe. Die Herausforderung hierbei ist, ein kompetenter Partner zu sein, das Kundengeschäft zu verstehen und daraus entsprechende Dienstleistungen und Services abzuleiten und anzubieten.



EIN ARTIKEL VON ANNIKA DIETRICH

## **Wie wird die Kundenorientierung bei Daimler Truck gemessen und bewertet? Welche Kennzahlen oder Indikatoren werden dafür verwendet?**

Der Hauptindikator am Beispiel von Europa ist eine Heavy Truck Studie. Hier wird im Vergleich zum Wettbewerb die Performance von Produkt, Aftersales und der Verkaufsorganisation gemessen. Das bedeutet, wir untersuchen, wie gut sich unsere Kunden aufgehoben fühlen. Wie war der Werkstattaufenthalt, wie schnell kam die Rechnung, war das Fahrzeug zeitnah wieder zurück und inwiefern haben die Mitarbeiter einen kompetenten Eindruck vermittelt. Eine weitere Messgröße sind regelmäßige Customer Panels, in denen wir genau diese Themen adressieren und auch die Rückmeldung der Kunden bekommen. Darüber hinaus haben wir ein Programm namens „Add Value for Customers“. Hier werden Kernerfolgskriterien definiert und messbar gemacht. Es geht hierbei z. B. um ease of doing business oder Industriekompetenz. Außerdem führen wir Customer Experience Days mit dem Ziel durch, die komplette Organisation in die Richtung zu schulen, dass die Perspektive des Kunden die relevante ist. Wir machen Customer Learning Journeys, adressieren jeden Touchpoint, den wir mit den Kunden haben und versuchen diesen zu verbessern.

## **Welche Maßnahmen ergreift Daimler Truck, um sicherzustellen, dass Kundenbedürfnisse erfüllt werden?**

Wir setzen zunehmend auf Branchenorientierung. Wir müssen also deutlich mehr über das heutige und zukünftige Geschäft des Kunden wissen, was nicht fahrzeugbezogen ist. Wir müssen zukünftige

Pain Points der Kunden adressieren. Ein wichtiges Beispiel ist hierbei die Transformation in Richtung Zero Emission Vehicles, hier gibt es derzeit Unsicherheiten seitens der Kunden: wie lange hält die Batterie? Kann ich die gleichen Routen fahren wie heute? Und so weiter. Daraus ergeben sich Themen wie eConsulting: wir helfen dem Kunden, in die digitale Transformation hineinzuwachsen. Dann geht es weiter rein und wir überlegen, wie wir auch die Nutzerdaten des Kunden adressieren; können wir ihm helfen, die Wartezeiten zu reduzieren? Wenn nicht, können wir ihm helfen, dass die Disponenten die Wartezeiten mit berücksichtigen in der Frachtkalkulation? Um von vornerein sicherzustellen, dass die Kunden nur profitablere Ladungen annehmen.

## **KEY TAKE-AWAYS**

- ➔ Kundenorientierung als Voraussetzung für langfristiges Bestehen am Markt: von 4 P's zu 4C's zu 4 E's
- ➔ Kunde ist nicht gleich Kunde: Segmente bilden für effektive und effiziente Kundenansprache und erfolgreiche Integration ins Kundenökosystem

## **MEHR ZUM THEMA KUNDENORIENTIERUNG**

- Altenhofen, J. (2022). CRM-Prozesse gestalten und kundenorientiert ausrichten. In J. Altenhofen (Hrsg.), *Das kundenorientierte CRM-Mindset* (S. 33-177). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38963-5>
- Bruhn, M. (2016). *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)* (5. Aufl.). dtv.
- DWF Deutsches Wirtschaftsfernsehen. (2017, 22. Dezember). *Lexikon des Chefwissens: Kundenorientierung (Grundlagen Vertrieb) - Die Deutsche Wirtschaft*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=E\\_KcVQhIqTA](https://www.youtube.com/watch?v=E_KcVQhIqTA)
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter*. Campus Verlag.



## Kundenorientierung

### Welche Rolle Kundenorientierung in der B2B-Möbelbranche spielt

**Kundenorientierung ist für Firmen in der Möbelbranche sehr wichtig.** Auch im alltäglichen Leben kann beobachtet werden, dass die Behandlung der Kund:innen, beispielsweise in einem IKEA-Store, darauf ausgelegt ist, dass diese sich wohlfühlen und der Laden die bestmöglichen Gegebenheiten bereitstellt, um dem/der Kund:in ein Einkaufserlebnis zu bieten, das er oder sie gerne erneut wiederholen möchte.

Wie aber ist es in der B2B-Möbelbranche? Zählt auch hier die persönliche Bindung zum Kunden oder zur Kundin? Oder geht es nur um Prozesse und Zahlen?

Wirft man einen Blick auf die Homepage eines B2B-Unternehmens, scheint die Kundenorientierung auch hier gegeben zu sein. So lautet die Mission des vor allem auf den B2B-Bereich fokussierten Unternehmens Vauth Sagel, welches Stauraumlösungen in allen Wohnbereichen dank intelligenter Systemlösungen schafft, wie folgt:

**"Wir wollen den Menschen ermöglichen, ihre Lebensräume auf einem hohen Niveau komfortabler zu gestalten und dadurch Raum neu zu entdecken. Für jeden, überall auf der Welt!"**

Dies könnte die Frage beantworten, ob die Kundenorientierung hier überhaupt eine Rolle spielt, doch die Frage inwiefern, bleibt immer noch ungeklärt. Aus diesem Grund wurde ein Experte herangezogen, der die Fragen diesbezüglich beantworten kann.



Fabian Lumpp, Director of Sales North & South America bei Vauth Sagel, ist für die Herstellung und den Erhalt von starken und langanhaltenden Kundenbeziehungen zuständig. Hierfür reist er sowohl durch Südamerika als auch durch Kanada, um die key customers wie Handelspartner und Industriekunden persönlich zu treffen. Wie wichtig persönliche Kundenbeziehungen in der B2B-Möbelbranche wirklich sind, erzählte er in einem Interview.

### Inwiefern spielt die Kundenorientierung auch in der B2B-Möbelbranche eine Rolle?

„Im Gesamtkontext der Sortimentsgestaltung muss immer auch berücksichtigt werden, was der Kunde unseres Kundens möchte, also beispielsweise, was der Kunde unseres Handelspartners benötigt. Das ist im Kontext des Angebot-/Nachfragemix sehr relevant, sprich, um nicht nur diesen Pusheffekt, sondern auch diesen Pulleffekt zu berücksichtigen. Damit wir die Produkte nicht nur in den Markt drücken, sondern damit diese auch wirklich aktiv den Kundenbedürfnissen entsprechend nachgefragt werden. Somit kreieren wir die optimalen Lösungen für unsere Kunden. Vor allem regelmäßige Abstimmungstermine mit unseren Kunden helfen uns dabei, alle wichtigen Faktoren und auch Änderungen des Markts zu berücksichtigen, um Produkt- und Marketingaktivitäten darauf anzupassen und verkaufsfördernd agieren zu können.“



## STRATEGISCHES MANAGEMENT IN DER MÖBELBRANCHE

Da wir jedoch bald über Amazon im B2C-Geschäft starten, wird dann auch interessant, was für Feedback von den Kunden nach diesem Marktlaunch über diesen neuen Vertriebskanal zurückkommt. Durch diese Erfahrungen des B2C-Geschäfts werden wir für unsere B2B-Kunden somit auch die besten Produkte noch kundenorientierter anbieten können."

### **Personalisierung ist im B2C-Bereich gerade auch ein großer Trend. Färbt dieser auch auf den B2B-Markt ab?**

„Wenn wir im B2B-Bereich mit Industriekunden kommunizieren, ist es natürlich immer von hoher Relevanz, dass man sich mit den Firmen individuell berät, individuelle Lösungen definiert werden, damit die Bestandsprodukte auf deren Bedürfnisse anpasst werden, sei es in Bezug auf Maße, Farbe, Optik oder Größen. Wir entwickeln somit gemeinsam Neuprodukte, um ein gewisses Alleinstellungsmerkmal für diese B2B-Industriekunden oder Handelskunden generieren zu können. Dementsprechend ist das Thema für uns aktuell eine der größten Herausforderungen, um natürlich trotzdem gewisse Standardprodukte für den breiten Absatzmarkt kreieren zu können, aber dennoch flexibel auf die Kundenbedürfnisse reagieren zu können."

### **Welches Setting wird für Kund:innenmeetings genutzt und warum?**

„Mit den meisten OEM-Kunden, vor allem auch größeren Handelspartnern, haben wir regelmäßige Statuscalls, um kontinuierlich an den gemeinsamen Themen und Herausforderungen zu arbeiten. Mit den Kleinkunden oder Industriekunden sind diese digitalen Calls eher seltener. Natürlich werden diese Kunden dennoch regelmäßig besucht. Ziel ist es, gerade bei den größeren Kunden ungefähr ein bis drei Mal im Jahr einen persönlichen Kontakt herzustellen sowie auch immer auf Abruf über Microsoft Teams oder über das Telefon erreichbar zu sein. Das häufigste Szenario ist, dass ich die Kunden in deren Hauptsitz besuche, um in Meetings die aktuelle Situation und aktuelle Entwicklungsoptionen zu besprechen. Es gibt natürlich auch Unternehmen, die bevorzugt an einer Kooperation interessiert sind, während andere Kunden eher an einseitigen Beziehungen interessiert sind, sprich die klassische Bedürfnisbefriedigung."

Zusätzlich treffe ich meine Kunden auch zwei bis drei Mal im Jahr auf den relevanten Leitmesen der Branche. Dort empfängt man auch die Kunden, die dann bei unseren Kunden einkaufen. Es ist wichtig, dass man immer im Gespräch bleibt und häufig trifft man sich nach der Messe auch nochmals zu einem Abendessen, um dort weitere Themen zu besprechen."

### **Welche Rolle spielt die persönliche Ebene bei Kundengesprächen?**

„Während Corona war die persönliche Beziehung nicht mehr so relevant, da die Kunden aufgrund globaler Engpässe nur ein Ziel hatten, und zwar die Bedürfnisbefriedigung, ohne Berücksichtigung bestehender Beziehungen. Das heißt, sie wollten die benötigte Ware in der relevanten Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort erhalten. Da jedoch aktuell am Markt, vor allem auch in Amerika, aufgrund der höheren Zinsen und der extrem hohen Lagerbestände bei den meisten Unternehmen, ein deutlicher Preiswettbewerb zu spüren ist, ist diese persönliche Beziehung in den Gesprächen nach COVID-19 extrem wichtig geworden. Es geht darum, bei minimalen Preisabweichungen von Konkurrenten, den Kunden nicht zu verlieren. Stattdessen ist es wichtig, dass gemeinsam mit den Kunden partnerschaftlich an Lösungen gearbeitet wird, anstatt kommentarlos zum Wettbewerb zu wechseln. Solche Gespräche entstehen auch nur dann, wenn bereits eine persönliche Ebene existiert und man zwischenmenschlich auf einer Wellenlänge ist. Und diese Beziehung fängt mit Geburtstagen, mit Gesten zu Weihnachten oder zum Geschäftsjubiläum an. Somit wird die gegenseitige Wertschätzung in den Mittelpunkt gerückt. Vor jedem Geschäftstermin ist es in Amerika auch Standard, dass man sich über die Familie, die aktuelle Situation und über die persönlichen Themen, die eine Person bewegen, austauscht, bevor das Geschäftliche diskutiert wird."

### **Gibt es dabei auch Unterschiede zwischen Deutschland und Amerika?**

„In Deutschland ist die zwischenmenschliche Beziehung eher von untergeordneter Bedeutung, solange die Kompetenz, die Sortimentsvielfalt und der Qualität-Preis-Mix stimmig ist. Somit werden mehrheitlich auf der Basis von Fakten, auch ohne persönliche Beziehungen, Geschäfte geschlossen."



## STRATEGISCHES MANAGEMENT IN DER MÖBELBRANCHE

In Amerika dagegen ist dies die Grundlage für weitere Verhandlungen bzw. für den weiteren Beziehungsaufbau."

### Was ist bei Kundengesprächen besonders wichtig zu beachten?

„Egal wie groß oder wie klein der Kunde ist, für mich zählt immer folgendes Mantra: „Der Kunde ist IMMER König“. Dies ist für mich das Erfolgsrezept, welches mich in meinen bisherigen beruflichen Erfahrungen am meisten geprägt hat. Es muss immer sinnhaftig abgewogen werden, welche Themen und Produkte für welche Kunden relevant sind - sprich Informationsselektierung. Somit soll immer vermittelt werden, den Kunden mit sämtlichen Mitteln bei dessen Geschäftserfolg zu unterstützen. Erst im Anschluss kann eine gemeinsame Partnerschaft entstehen. Ein vorrausschauendes Handeln wird zudem von Kunden sehr geschätzt. Alles in allem wird eine natürliche und ehrliche Ausstrahlung bei Kunden bevorzugt.“

Aus dem Gespräch mit Fabian Lumpp geht die Wichtigkeit der Kundeorientierung ganz klar hervor. Auch weitere wichtige Key Takeaways lassen sich daraus ableiten:

- Bei der Kundenorientierung sollten immer auch die Endkund:innen des direkten Kunden oder der direkten Kundin berücksichtigt werden
- Personalisierung bzw. auf Kund:innen zugeschnittene Lösungen sind auch in der B2B-Branche von essentieller Bedeutung
- Ständiger Austausch und Kontakt dürfen nicht fehlen, sowohl über Telefonate, virtuelle Treffen als auch bei Kund:innen vor Ort, auf Messen oder bei einem gemeinsamen Abendessen

- In Amerika ist die persönliche Ebene sehr wichtig, während in Deutschland eher auf Basis von Fakten Entscheidungen getroffen werden
- Das Sprichwort „Der Kunde ist König“ sollte auch in der B2B-Möbelbranche beachtet werden, wobei es essentiell ist, alle Kundenwünsche unter Berücksichtigung des Arbeitsaufwands und der Folgekosten umzusetzen

Bevor das Gespräch beendet war, wurde noch eine letzte wichtige Frage gestellt: Inwiefern könnte die Digitalisierung bzw. AR, VR und KI die Kundenbeziehungen in der Möbelbranche stärken?

Darauf war die Antwort klar und deutlich: „Das Thema Virtual Reality und Augmented Reality wird immer stärker an Relevanz gewinnen und wird zukünftig wettbewerbsentscheidend sein.“ Schon jetzt sei die Nachfrage am Markt groß nach entsprechenden Softwarelösungen, mit denen Korpusse und Möbel mit Hilfe von Augmented Reality direkt visuell im Raum platziert werden können. Viele Kund:innen von Vauth Sagel, vor allem auch Designer und Küchenplaner, würden bereits Datenbrillen verwenden, um für ihre Kund:innen deren fertige Wohnung oder Küche durch die VR-Glasses zu visualisieren, erzählte Lumpp weiter. Auch das Thema künstliche Intelligenz sei elementar und könne vor allem im Kundenservice enorme Fortschritte erzielen. Hierunter stelle sich Lumpp so etwas wie einen KI-Assistenten vor, der Kundenfragen in Echtzeit beantworten könnte und so gleichzeitig Kundenbeziehungen stärken, Fehler und Kundenenttäuschungen reduzieren und Zeit auf Unternehmensseite einsparen könnte. Dies würde nicht nur eine optimale Potenzialausschöpfung des Marktes, sondern auch einen Wettbewerbsvorteil bei einem standardisierten, hohen Qualitätsanspruch bedeuten.



Abbildung 1

Die neue First Class Suite welche Lufthansa mit dem A350-1000 im Jahr 2024 auf den Markt bringen möchte.

Die Lufthansa Group, als eine der größten Luftfahrtkonzerne, u.a. mit den Marken Lufthansa, Austrian, Swiss, Eurowings, Brussels, Air Dolomiti und EW Discover begegnet den veränderten Kundenbedürfnissen der Kunden mit dem neuen Bordprodukt "Allegris".

Ein Kernelement im strategischen Management ist die Kundenorientierung. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Passagiere haben sich in den letzten Jahren stark verändert und die Lufthansa hat erkannt, dass die Kundenorientierung der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Zukunft sein muss. Dabei geht es nicht nur um Sicherheitsmaßnahmen und Hygienestandards, sondern auch um das Bordprodukt und den Service. Die Lufthansa hat mit "Allegris" ein neues Bordprodukt auf den Markt gebracht, das den Komfort und die Flexibilität auf Langstreckenflügen erhöhen soll. Doch kann das Produkt auch aus Kundensicht die Erwartungen erfüllen und gegenüber der Konkurrenz bestehen?

"Lufthansa Allegris ist unser Versprechen, Sie als unseren Gast noch mehr in den Mittelpunkt zu stellen. Dazu heben wir Reisen über alle Klassen hinweg auf eine neue Ebene. Dazu haben wir Sitze, Kabinen und Services von Grund auf neu gedacht."

- Lufthansa, 2023

Laut Webseite der Lufthansa soll Allegris einen "maßgeschneiderten Service" bieten, der "die individuellen Bedürfnisse der Passagiere" berücksichtigt. Man schafft schafft somit für jede Reiseklasse ein neues Produkt auf der Langstrecke. Hierfür plant die Lufthansa Investitionen bis 2025 in Höhe von 2,5 Milliarden Euro ein. Konkret beinhaltet Allegris folgendes:



Die Einführung von neuen Sitzen in allen Buchungsklassen - diese verändern auch die Raumaufteilung und somit die gesamte Kabine. Insbesondere die Business Class Suite und First Class Suite für zwei Personen stechen hervor.

Jedem Passagier soll dabei mehr Raum und zusätzliche Ablageflächen zur Verfügung stehen. Das Entertainment-System setzt in allen Klassen auf 4K-Bildschirme, mit bis zu 43-Zoll in der First Class Suite Plus. Im Sinne der User-Experience setzt man flächendeckend auf Bluetooth. Somit lassen sich zukünftig die eigenen Kopfhörer mit dem Entertainment-System verbinden und die Einweg-Walkman-Kopfhörer sind Geschichte. Zudem will man die Verpflegung und den Service an Bord verbessern. Die individuelle Betreuung des Gastes, sowie die Aufwertung der Verpflegung stehen im Mittelpunkt.

Die Lufthansa schafft damit nicht nur ein neues Bordprodukt, sondern auch ein personalisiertes Kundenerlebnis und zusätzliche Wahlfreiheiten für den Kunden.

Bisher hatten die Kunden nur die Wahl aus Economy (einfach, oder mit mehr Beinfreiheit), der Premium Economy, Business und First Class.

Durch Allegris schafft der Konzern allein drei Wahlmöglichkeiten in der Economy (Classic, Legroom, Free Neighbor Seat), eine in der Premium Economy, ganze sieben in der Business (Suite, Extra Long Bed, Privacy Seat, Privacy Seat with Baby, Extra Space Seat, Double Seat and Classic Seat) sowie zwei in der First Class. Der Kunde hat nun bereits bei der Buchung neue, individuelle Varianten und kann das Produkt wählen, was ideal auf seine Zahlungsbereitschaft und seine Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Auffällig hierbei ist der Trend zum Premium-Produkt. Einerseits, weil die Margen bei den höheren Buchungsklassen wesentlich besser sind, allerdings ist der Trend auch eine Folge der Pandemie. Laut Carsten Spohr hat sich die Zahlungsbereitschaft im Hinblick auf Langstreckenreisen nachhaltig verändert und die Nachfrage in den drei oberen Buchungsklassen sei noch stärker gestiegen als jene in der Economy Class.



## ALLEGRISS IN DER ÜBERSICHT

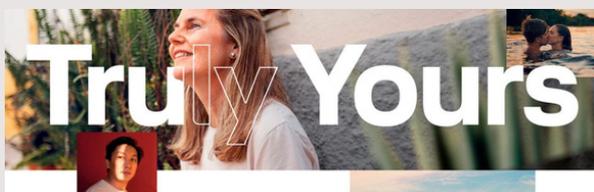
**Abbildung 3**  
Dem Kundenbedürfnis zum Reisen zu zweit begegnet man mit einem neuen Produkt: Doppelkabinen in First und Business Class



**Abbildung 5**  
Die neue Business Class bietet mehr Produktvarianten, als andere Airlines, der Trend hin zum individualisierten Bordprodukt



**Abbildung 7**  
Vorgestellt 2022 soll die Business Class Ende 2023 in neuen 787 und die neue First Class im A350-1000 erstmalig verfügbar sein



**Abbildung 2**  
Der Ansatz ist klar, ein individuelles Premium-Produkt



**Abbildung 4**  
Die Premium Economy etabliert sich als eigene Reiseklasse mit noch mehr Privatsphäre als bisher



**Abbildung 6**  
Auch die Fluggesellschaften Austrian und Swiss werden Allegris in ihren individuellen Farben einführen.





In der Vergleichsanalyse mit Konkurrenten war die Einführung eines neuen Bordproduktes lange überfällig. Insbesondere in der Business und First Class wurde seitens der Kunden schon lange ein neues Produkt gefordert. Die bisherige Ausstattung der Langstreckenflotte des Konzerns konnte mit der Konkurrenz nicht mithalten.

Die Singapore-Suite Class, Qatar Airways QSuites, Emirates First Class Suites und die Delta One Suites sind einige Beispiele für Premium Produkte, die bereits seit einigen Jahren erfolgreich am Markt sind. Im Gegensatz zur bisherigen Lufthansa First Class boten diese immer einen großen Vorteil. Sie ermöglichten dem Kunden Zugang zu einem eigenen, exklusiven Raum in der Kabine. Akustisch und räumlich abgetrennt von den anderen Passagieren. Ein Konzept, was die Lufthansa Kunden bisher nicht anbieten konnte. Dieses Kundenbedürfnis nach Privatsphäre setzt man nun in der First und Business Class um. Und selbst in der Economy Class gibt man Kunden durch die Buchung eines freien Nebensitzes die Option zu mehr Privatsphäre.

Dies wird in allen Buchungsklassen mit diversen weiteren Features aufgewertet. So kann man in der Business Class beispielsweise seinen Sitz nach Belieben abkühlen oder beheizen, kabellos das Smartphone laden und im Entertainment-System den verpassten Anschlussflug umbuchen.

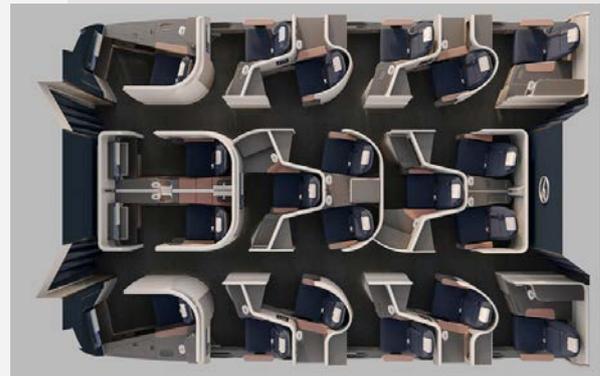
Vergleichbar mit der Einführung von Premium-SUV's bei Porsche oder die Pro-Varianten des iPhones, verfolgt der Konzern mit seinem Bordprodukt Allegris ein klares Ziel. Mit der Einführung neuer, teurerer Produktvarianten etabliert man Up-Selling bereits im Buchungsprozess. So soll der Umsatz pro verkaufter Sitzkilometer gesteigert werden, um somit auch profitabler zu werden. Insbesondere durch die Lieferschwierigkeiten seitens der Flugzeughersteller Airbus und Boeing wird die Anzahl an verfügbaren Flugzeugen und das damit verbundene Angebot an Sitzkilometern weiterhin begrenzt sein. Die Lage ist so gravierend, dass man beschloss ausgemusterte Modelle wie die A380 und den A340-600 zu reaktivieren. Auch in den kommenden Jahren wird dieser Engpass bestehen bleiben.

Hinzu kommen Engpässe bei den Flughäfen und beim Personal. Aus den genannten Gründen ist es für die Lufthansa Group eine Herausforderung, das Angebot, sprich die Anzahl der Flüge und angebotenen Sitzkilometer, deutlich zu erhöhen. Damit verbunden ist die Herausforderung, neue Kunden, sprich Passagiere, für die Airline zu gewinnen. Damit einhergehende steigende Umsätze müssen also durch einen besseren Sitzladefaktor (Auslastung der Flugzeuge) erreicht werden. Dieser bewegt sich beim Lufthansa-Konzern mit knapp 80% in einem guten Bereich. Zum Vergleich, Emirates wies 2021/2022 einen Faktor von knapp 59% auf. Ryanair als Ultra-Low-Cost Airline einen Faktor von rund 96%.

Unter den gegebenen Umständen bietet sich somit das Cross-Selling/Up-Selling als beste Variante zur Steigerung des monetären Kundenwertes an. Der gewählte Ansatz, mit Allegris ein vollkommen neues Bordprodukt auf den Markt zu bringen, richtet sich somit primär an die bestehenden Kunden. Sie sollen so zu einem besseren Produkterlebnis kommen und so die Profitabilität des Unternehmens steigern. Zudem können durch eine solche Produkteinführung auch neue Kunden gewonnen werden.

Diese "Premium-Offensive" verfolgt zudem einen weiteren Zweck. Die Marke Lufthansa hat in den letzten Jahren stark gelitten. Unzuverlässigkeit, Verspätungen und ein schlechter Service wurden verstärkt mit der Marke assoziiert. Das Streichen der kostenfreien Verpflegung auf der Kurz- und Mittelstrecke, diverse Streiks und ein Rückstau an Erstattungen während der Corona-Pandemie haben ihren Teil dazu beigetragen, dass die Marke weniger oft mit dem Wort Premium assoziiert wird. Mit dem neuen, kundenorientierten Ansatz, will man sich wieder als Premium-Airline positionieren und somit von der Konkurrenz abheben.

**Abbildung 8**  
Das neue Kabinenlayout in der Business Class bietet 7 verschiedene Sitze, alle mit direktem Zugang zum Gang, brusthohen Wänden und Schiebetüren für mehr Privatsphäre.



Als weitere Maßnahmen, die das Fliegen mit der Lufthansa noch attraktiver machen soll, implementierte man freiwillige Kompensationsmöglichkeiten in den Buchungsprozess. So führte man 2023 als erste Airline weltweit so genannte "Green Fares" ein: Buchungsklassen, bei denen die CO2-Kompensation mit nachhaltigem Kraftstoff (SAF) und durch Umweltprojekte bereits mit einkalkuliert ist.

"Jeder Gast hat sein eigenes Verständnis von Premium, daher setzen wir auf maximale Individualität und Exklusivität. Die First Class Suite Plus fühlt sich so privat und so individuell an, wie ein Hotelzimmer – nur in elf Kilometern Höhe."

- Jens Ritter, CEO Lufthansa Airlines

Abschließend lässt sich sagen, dass der Ansatz der Kundenorientierung als Teil der Strategie der Lufthansa Group, der richtige und notwendige Schritt ist. Insbesondere deshalb, weil viele der wertvollsten Kunden des Konzerns (Senatoren, FTL & HON's) ihren Unmut über das Bordprodukt äußerten. Allegris schafft nun die Grundlage für mehr Loyalität, Kundenzufriedenheit, stärkere Marken und einen höheren Customer Share. Der richtige Ansatz, bedenkt man das begrenzte Angebot. Wird Allegris von weiteren kundenorientierten Maßnahmen begleitet, dann kann es langfristig zum Erfolg führen.

Quellen

<sup>1</sup>Bericht über interne Daten. Zwei von drei Passagieren würden einen Flug mit der Lufthansa Gruppe wohl nicht empfehlen". Der Spiegel, 28. April 2023. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/lufthansa-zwei-von-drei-passagieren-wuelden-einen-flug-mit-der-gruppe-wohl-nicht-empfehlen-a-0a7a220-5d8f-4759-8f34-5251b3aa700a>.  
<sup>2</sup>Bordprodukt (mit Bildergalerie). Air France hebt mit neuer Business Class ab". <https://www.hw.de/https://www.hw.de/touristik/verkehr/verbessertes-bordprodukt-mit-bildergalerie-air-france- hebt-mit-neuer-business-class-ab-2191692>, Zugriff am 30. April 2023.  
<sup>3</sup>Die Probleme der Lufthansa und der Umgang mit Passagieren". reisetopia, 19. Februar 2022. <https://reisetopia.de/kolumne-probleme-lufthansa/>.  
<sup>4</sup>Group. Lufthansa „Customer Discover erweitert Geschäftsleitung". Lufthansa Group, 14. September 2022. <https://www.lufthansagroup.com/de/newsroom/mediadaten/franzen/kundenwerts discover-erweitert-geschafthaltung.html>.  
<sup>5</sup>Interview „Europas Discover ist die spannendste Herausforderung meiner Karriere". arfairs.de, <https://www.arfairs.de/interview-awg-werts discover-spannendste-herausforderung-karriere/61364>, Zugriff am 30. April 2023.  
<sup>6</sup>„Zufriedenheit ist für die meisten ein Alleinstellungsmerkmal". <https://www.arfairs.de/kommunikation/awg-werts discover-erweitert-geschafthaltung.html>, Zugriff am 30. April 2023.  
<sup>7</sup>Lufthansa hat ein Qualitätsproblem | Inside - Reise vor! <https://www.reisevor.de/inside/lufthansa-hat-ein-qualitaetsproblem>, Zugriff am 30. April 2023.  
<sup>8</sup>„Potenzielle Tap-Kauffer bereiten sich auf Angebote vor". arfairs.de, <https://www.arfairs.de/potenzielle-tap-kauffer-bereiten-sich-auf-angebote/68433>, Zugriff am 30. April 2023.  
<sup>9</sup>Relations. Lufthansa Group Investor „Konkurrenzstrategie: Fakten zum Unternehmen". Lufthansa Group Investor Relations, <https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konkurrenzstrategie.html>, Zugriff am 30. April 2023.  
<sup>10</sup>„Räuberangriff: Vorgeschichte und Hintergründe". Die Rössen-Rockwelt bei Lufthansa". arfairs.de, <https://www.arfairs.de/raeuberangriff-vorgeschichte-hintergruende-4239-casualty-lufthansa/65473>, Zugriff am 30. April 2023. Sebastian „So sehen die neuen Air France Business Class Suiten aus". Frankfurtflyer.de, 11. Mai 2022. <https://frankfurtflyer.de/air-france-2022-neue-business-class-suiten-voor/>.  
<sup>11</sup>Verkaufen. Wirbeln & Oliver Krieger. Aufstieg zum Lufthansa-CMO | W&V, 20. Februar 2023. <https://www.wv.de/Themen/People/Stein- Oliver-Krieger-Aufstieg-zum-Lufthansa-CMO>.

Abbildungsgleichen

<https://www.arfairs.de/hintergrund/3p-tap-sas-konkurrenzstrategien-lufthansa/67264>  
<https://www.reisevor.de/inside/newsroom-eurowings-discover-startet-ab-juli-in-de-ferne>  
<https://www.lufthansa.com/de/inside/allegrs>  
<https://www.lufthansagroup.com/de/themen/lufthansa-allegrs.html>  
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konkurrenzstrategie.html#--fact-Positionierung%20zur%20FTL%20und%20HON%20Kundenwertstrategie>  
<https://www.arfairs.de/kommunikation/awg-werts discover-erweitert-geschafthaltung.html>  
<https://www.reisevor.de/inside/lufthansa-hat-ein-qualitaetsproblem>  
<https://www.arfairs.de/potenzielle-tap-kauffer-bereiten-sich-auf-angebote/68433>  
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/fakten-zum-unternehmen/konkurrenzstrategie.html>  
<https://www.arfairs.de/raeuberangriff-vorgeschichte-hintergruende-4239-casualty-lufthansa/65473>  
<https://frankfurtflyer.de/air-france-2022-neue-business-class-suiten-voor/>  
<https://www.wv.de/Themen/People/Stein- Oliver-Krieger-Aufstieg-zum-Lufthansa-CMO>



## KUNDENORIENTIERUNG IN DER LOGISTIKBRANCHE

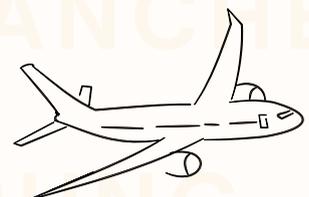


Bildquelle: Pexels

### Warum Der Kunde noch immer König ist

Schnelle Trends, globaler Handel und digitale Transformation: Unternehmen im 21. Jahrhundert stehen vor einer Reihe von unzähligen Herausforderungen, die es zu bewältigen gibt. Ein schnelllebiger Markt und starke Konkurrenz erhöhen den Druck auf das Top-Management, die richtigen Strategien auszuarbeiten und umzusetzen. Eine dieser Strategien, die in den letzten Jahren das „strategy game“ beeinflusst hat, ist der Ansatz der Kundenorientierung. Hierbei beeinflusst die Kundenperspektive das strategische Management und dieser Stakeholder-Gruppe

wird eine größere Bedeutung beigemessen als bisher (Erner und Hammer 143). Aufgrund dieser Veränderung der Märkte, auch in einem globalen Ausmaß, wird es immer schwieriger für Unternehmen, Wettbewerbsvorteile zu erzeugen und zu halten. Auch die Kundenbindung und die Erreichung diverser Zielgruppen gestaltet sich zunehmend als eine Herausforderung. Durch die Integration von kundenorientierten Strategien in der Gesamtstrategie eines Unternehmens rückt eine der wichtigsten Stakeholder-Gruppen in den Fokus - und das zurecht.





## Share of Market vs. Share of Customer

### Anbieteransicht ade:

Im heutigen Zeitalter stehen nicht mehr die Anbieter mit ihrer Ware an erster Stelle, sondern vielmehr die Konsumentinnen und Konsumenten. Die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Kundschaft ist nun der zentrale Punkt. Im Fokus steht nicht mehr die Frage: „Wie kann ich möglichst viele Kund\*innen finden, die mein Produkt kaufen und dadurch meinen Share of Market erhöhen“ (Rensmann, S. 57, 2002) wie links in Abbildung 4 zu sehen ist.

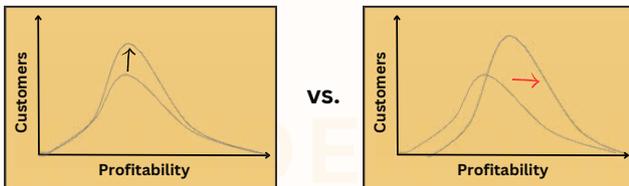


Abbildung 4: (Eichsteller)

Vielmehr sollten sich Unternehmen der Frage annehmen: *„Welche Produkte und Dienstleistungen könnte ich aufgrund der guten Beziehung zu meinen Kund\*innen noch an sie verkaufen, um dadurch meinen Share of Customer zu erhöhen?“* (Rensmann, S. 57, 2002), wie auf Abbildung 4 rechts zu sehen ist.

So rückt eine Art „Massen-Anpassung“ an Einzelne in den Vordergrund, statt Massen insgesamt anzusprechen und zu befriedigen. So können Unternehmen Wachstum fördern und erhalten.

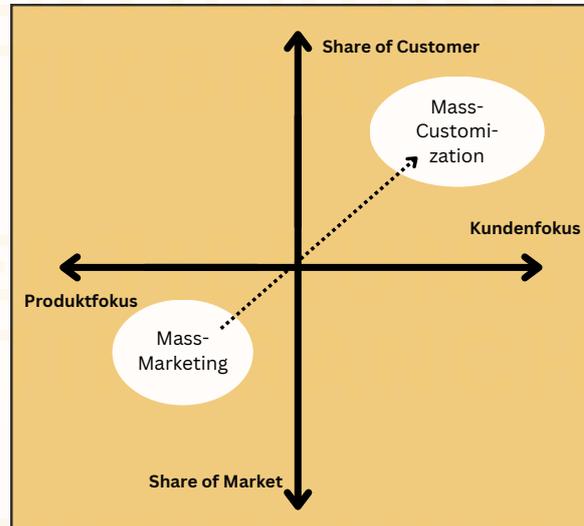


Abbildung 5: (Eichsteller)

### Paradigmawechsel in der Kundenorientierung

Die Kurven (Abbildung 4 und 5) zeigen, wie eine langfristige Kundenbindung die Profitabilität eines Unternehmens steigern kann und wie diese Art der strategischen Auslegung bessere Erfolge generieren kann, als der bloße Fokus auf Marktanteil oder die Orientierung am Produkt. Es sind "die veränderten Erwartungshaltungen der Kunden, die ihre Wünsche und Bedürfnisse sehr viel selbstbewusster realisieren wollen und u.a. mit dem globalen Marktplatz im Internet vielfach auch können" (Rensmann, 2002, S. 57). Statt produktorientiert zu handeln, sollten Unternehmen die 4Cs in ihre Planung integrieren:

Produkt-orientierung	Kundenorientierung	
Product	<b>Customer Needs</b>	Fokus auf vorhandener Kundschaft: Wie können ihnen weitere Produkte und Dienstleistungen verkauft werden? Was kann ich bestehenden Kund*innen noch bieten, dass sie bei meiner Marke bleiben und weitere Leistungen in Anspruch nehmen?
Place	<b>Customer Access</b>	Welchen Zugang habe ich zu bestehenden Kund*innen und wie erreiche ich diese am besten?
Price	<b>Costs</b>	Orientierung an den Kosten, die die Kundschaft bereit ist zu zahlen, was ist ihnen das Produkt oder die Dienstleistung wert?
Promotion	<b>Communication</b>	Langfristige Kommunikation steht im Mittelpunkt, um im Gedächtnis zu bleiben und Kund*innenbeziehungen langfristig zu pflegen und zu erhalten.

Abbildung 6: (Eichsteller)



## Kundenorientierung und flexibles Change Management in der Logistikbranche - ein Interview

Dienstleistungen können so individuell sein, wie die Kundschaft selbst. Daher ist der Ansatz der Kundenorientierung hier besonders gut geeignet. Durch besondere Anpassung von Lieferungen oder die Optimierung von Logistikprozessen, können beispielsweise schnellere Durchlaufzeiten ermöglicht werden. Der strategische Ansatz schafft so in der Logistikbranche zahlreiche Möglichkeiten, um Kundenwünsche nicht nur zu erfüllen, sondern auch die Erwartungen zu übertreffen. Dies bedarf einer sorgfältigen Analyse der Kundenbedürfnisse, die Verknüpfung von Technologie und Datenanalyse sowie die Entwicklung einer

Identität und Kultur im Unternehmen, die auf Kundenservice ausgerichtet ist. Aufgrund von intensivem Wettbewerb und der steigenden Kundenansprüche können Marken und Unternehmen, die nicht den Ansatz der Kundenorientierung verfolgen, Gefahr laufen, Marktanteile zu verlieren und langfristig an Relevanz einzubüßen. Hingegen können diejenigen, die strategisch die Perspektive der Kundschaft in der Logistikbranche annehmen und in den Fokus stellen, eine starke Kundenloyalität aufbauen, neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen und ihre Position als vertrauenswürdiger Partner festigen und langfristig erhalten.

**Experteninterview**  
**Daniel Schäuble,**  
**Change Manager**  
**DHL Supply Chain**  
**Operations GmbH**



In einem Experteninterview erfahren wir, wie durch flexibles Change Management die schnelllebigen und individuellen Bedürfnisse von Geschäftskund\*innen im Sinne einer strategischen Kundenorientierung umgesetzt werden können.

### **Welchen akademischen Werdegang bedarf es für Ihre Stelle?**

Ich habe den Bachelor of Science an der Hochschule Pforzheim in BWL mit der Fachrichtung Einkauf und Logistik abgeschlossen. Neben den theoretischen Inhalten im Studium bin ich im Zuge eines Praktikums bei Amazon im Bereich Change Management auf die Thematik aufmerksam geworden. Im Praktikum selbst konnte ich den Six Sigma Yellow Belt und die ersten praktischen Erfahrungen erwerben. Meine aktuelle Stelle als Change Manager bei der DHL Supply Chain Operations GmbH wurde komplett neu geschaffen. Mit meinem Vorwissen im Bereich Six Sigma, als auch der operativen Erfahrung als Logistik Gruppenleiter konnte ich die Anforderungen an die Stelle ausfüllen.

### **Wie kann Change Management und Kundenorientierung in der Logistikbranche verknüpft werden? Und wieso ist dies von Bedeutung?**

Im Dienstleistungssektor werden Veränderungen nicht nur aufgrund interner Anpassungen bzw. Optimierungen angestoßen, sondern gehen oft auch direkt vom Kunden selbst aus. Beispiele hierfür wären die Einführung neuer Produkte oder Änderungen am aktuellen Produkt selbst bzw. der Verpackung des Produktes. Dem Dienstleister wird eine gewisse Flexibilität und Anpassungsfähigkeit abverlangt, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Erfüllt ein Dienstleister die Anforderungen nicht, welche teilweise auch gesetzlich vorgeschrieben sind, kann es zur Vertragsauflösung und Neuausschreibung seitens des Kunden kommen.

Auch das interne Change Management, hierbei im Bezug auf die operativen Lagerprozesse, spielt in der Logistik allgemein und speziell im Dienstleistungsbereich eine wichtige Rolle. Die geringen kommerziellen Margen setzen es voraus, die internen Abläufe stetig zu hinterfragen, um potentielle Optimierungen festzustellen und umzusetzen. Change Management dient einerseits zur Entdeckung solcher Potentiale, andererseits kann damit die Akzeptanz und Umsetzung von Veränderungen gefördert werden.



## **Wie sieht ein Beispiel aus der Praxis hierzu aus? Change Management und Kundenorientierung bei DHL?**

Kundenseitig liegt eine Änderungsanfrage zum bestehenden Verpackungslabel vor. Auf dem Label sind transportrelevante Informationen, Destination und Lieferbedingungen. Die Anfrage wird meinerseits aufbereitet und an die zuständige IT- und Pack-Abteilung weitergeleitet. Ist kein weiterer Austausch zu Rückfragen notwendig, stellt der Bereich eine Lösung inklusive Kosteneinschätzung bereit. Dies wird in einem Change Request Dokument festgehalten und dem Kunden zur Genehmigung bereitgestellt. Nach der Freigabe wird die Änderung in diesem Fall vom IT-Bereich systemisch umgesetzt und getestet. Vor der Implementierung wird der Pack Bereich ausgiebig informiert und geschult. Nach dem GoLive des Changes wird in der Hypercare Phase die Änderung überwacht, ob der Zielzustand erreicht ist.

## **Welchen Einfluss hat Digitalisierung im Change Management und wie können dadurch Kundenbedürfnisse besser erfüllt werden?**

Die Digitalisierung sorgt in allen Branchen und Unternehmensbereichen für Fortschritt, so auch in der Logistik- und Dienstleistungsbranche. Mit Hilfe des technischen Fortschritts ermöglicht die Digitalisierung Veränderungen und kann als antreibende Kraft für Change Management betrachtet werden. Innovationen und Neuerungen entlang der Wertschöpfungskette bieten Unternehmen die Möglichkeiten, Prozesse kostengünstiger und schlanker zu gestalten. Mit Hilfe von Change Management können Prozessänderungen und neue Technologien begleitet bzw. eingeführt werden.

## **Was sind Herausforderungen, denen sich die Logistikbranche beim Thema Digitalisierung annehmen muss?**

Die Digitalisierung bietet unzählige Möglichkeiten und Innovationen, welche in der Logistikbranche Fortschritt ermöglichen, darunter fallen zum Beispiel Themen wie Automation oder Robotik. Eine Herausforderung im digitalen Wandel ist es, dem Fortschritt Schritt zu halten.



Bildquelle: Pexels

Speziell im Dienstleistungssektor ist der Wettbewerb und Konkurrenzkampf hoch, sodass Wettbewerber mit einem geringeren technologischen Reifegrad nicht mithalten können. Die Investition in eine innovative und digitale Lösung ist aber speziell im Dienstleistungssektor mit einem gewissen Risiko behaftet, da die Vertragsdauer in dem Bereich meist auf wenige Jahre ausgelegt ist.

## **Können Sie uns hier ein konkretes Beispiel nennen?**

Am Standort in Florstadt übernimmt DHL als Logistikdienstleister unter anderem die Lagerverwaltung und das Verpacken der Kundenprodukte. Hierbei wurde der Lieferschein ausgedruckt und jedem Verpackungskarton beigelegt. Die digitale Transformation bezieht sich dabei auf die Umstellung auf einen digitalen Lieferschein. Ein wesentlicher Vorteil in der Umstellung liegt im Produktivitätsgewinn, konkret kann eine Zeitersparnis im Packbereich erzielt werden, indem der Druck des Lieferscheins und das Beilegen im Versandkarton wegfallen. Zusätzlich wird ein positiver Effekt in Sachen Nachhaltigkeit erzielt, da sowohl Papier als auch Toner eingespart werden.



Bildquelle: Pexels

## Zusammenfassung & Handlungsempfehlungen

- Der Ansatz der Kundenorientierung schafft langfristige Kundenbeziehungen und sollte in die strategische Planung integriert werden.
- Unternehmen müssen sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Kund\*innen orientieren - nicht anders herum.
- Change Management, digitale Transformation und Kundenorientierung gehen Hand in Hand und müssen in Relation zueinander betrachtet werden statt einzeln.
- Den Trend der Digitalisierung ernst nehmen und im Unternehmen umsetzen.

## Mehr zum Thema Kundenorientierung

- Bruhn, Manfred. Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). Vol. 50950. CH Beck, 2016.
- Eichsteller, Harald, Lorenz, Michael. "Fit für die Geschäftsführung."
- Erner, Michael, and Sebastian Hammer. "Strategisches Management 4.0." Management 4.0–Unternehmensführung im digitalen Zeitalter (2019): 123–170.
- Rensmann, Franz-Josef. "Die Konzentration auf den Kunden." Das Handbuch Direct Marketing & More (2002): 57–71.

Bildquellen:

- Ehem Erre von Pexels, <https://www.pexels.com/de-de/foto/strasse-gross-post-transport-1537824/>
- Sierrappa von Pixabay
- Eichsteller, Harald, Lorenz, Michael. "Fit für die Geschäftsführung"
- Daniel Schäuble
- Ehem Erre von Pexels, <https://www.pexels.com/de-de/foto/nacht-strasse-gebäude-geparkt-1439589/>
- Pixabay, <https://www.pexels.com/de-de/foto/blau-weiss-orange-und-braun-container-van-163726/>





“ Die Digitalisierung ersetzt den Menschen nicht, sie erweitert vielmehr seine Möglichkeiten. ”

– Peter Bartels

Der Markt wächst, die Wettbewerber werden stärker. In dieser dynamischen Welt bleibt Unternehmen keine andere Option, als sich dem unaufhaltsamen Trend der digitalen Transformation anzuschließen. Durch die Integration digitaler Technologien werden nicht nur traditionelle Geschäftsmodelle revolutioniert, sondern auch Effizienz und Flexibilität gesteigert. Es eröffnen sich neue Wege für nachhaltiges Wachstum und Wertschöpfung.

Nina Weidlich gibt in ihrem Artikel einen Überblick zur digitalen Transformation und geht dabei auf die Relevanz aus Sicht der Arbeitnehmer:innen ein. Lisa Dreiseitl zeigt in ihrem Artikel die Möglichkeiten der digitalen Transformation im Bereich der Mode- und Lifestyle-Branche auf, während sich Laura Weber die Sport-Branche und die Möglichkeiten des Web3.0 sowie des Metaverses näher anschaut.



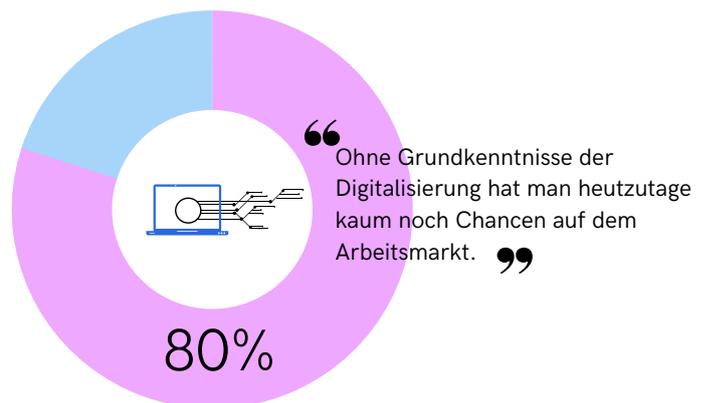
Nina Weidlich

## ADAPTIEREN ODER SCHEITERN?

WIE DER TECHNOLOGIEFORTSCHRITT DIE ANFORDERUNGEN AN ARBEITNEHMER ERHÖHT

Die Europäische Kommission hat klare Ziele für ein Europa im digitalen Zeitalter formuliert und möchte bis 2030 mind. 80% der Bevölkerung mit digitalen Grundkompetenzen ausstatten. Das ist von höchster Bedeutung, denn neben Märkten und Unternehmen sind auch die Berufsbilder einem rasanten Wandel ausgesetzt. Die Digitalisierung schreitet mit rasender Geschwindigkeit voran und verändert die Anforderungen an die Arbeitnehmer. Der Umgang mit digitalen Technologien wird zu einer zentralen Anforderung. Diese Entwicklung zeigt sich auch an Berufsbezeichnungen, die meisten neu entstandenen Berufe stehen in direktem Zusammenhang mit der Digitalisierung (z.B. UX Designer, AI Prompt Engineer). Um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, sind neue Fähigkeiten und Kenntnisse erforderlich, um sich an neue Technologien und Arbeitsmethoden anpassen zu können. Das Konzept der Ambidextrie spielt auch auf persönlicher Ebene der Arbeitnehmer eine immer relevantere Rolle.

### Werden Arbeitnehmer digital abgehängt?



(Basis: Berufstätige, n= 3611, Stimme voll und ganz zu/Stimme eher zu)

Abb. 1: Eigene Darstellung nach D21-Digital-Index 2022/2023, S. 46

### Status Quo: Wie gut ist die deutsche Bevölkerung auf die Digitalisierung vorbereitet?

Um erfolgreich zu sein, ist es notwendig, die deutsche Bevölkerung auf die Digitalisierung vorzubereiten. Der aktuelle Digital-Index gibt Aufschluss darüber, wie die Gesellschaft mit den Veränderungen durch die Digitalisierung umgeht und wie gut sie dafür gewappnet ist. Der Digitalisierungsgrad nimmt auch in Deutschland immer weiter zu - gleichzeitig steigt der Druck auf die Arbeitnehmer nicht abgehängt zu werden.

In der bevölkerungsrepräsentativen Studie gaben 76% der Befragten an, dass jeder selbst etwas dafür tun muss, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten.



Nina Weidlich

Von dieser Gruppe, die Eigenverantwortung für wichtig hält, geben jedoch 20% an, sich in den letzten 12 Monaten kein neues digitales Wissen angeeignet zu haben.

Diese Lücke, auch als "Value-Action-Gap" bezeichnet, führt dazu, dass einige Arbeitnehmer digital abgehängt werden und der Fachkräftemangel folglich verstärkt wird.

Untersucht wurde in der Studie zudem, wie viel Prozent der Befragten über „Digitale Basiskompetenzen“ verfügt. Die aufgeführten Kompetenzen sind wortwörtlich die kleinste „Basis“ und gleichen eher den Mindestanforderungen, um ein digitales Endgerät überhaupt verwenden zu können (siehe Abbildung 2).

Hier wird deutlich, dass diese „Anwendungskompetenzen“ nicht ausreichen, um mit den aktuellen Entwicklungen Schritt halten zu können. Umso erschreckender ist, dass nur 49% der Bürger über alle fünf Basiskompetenzen verfügen. Ebenso zeigte die „Digital Skills Gap“ Studie aus dem Jahr 2021, dass es in großen Teilen der Bevölkerung besonders an der für den digitalen Wandel benötigten „Verständniscompetenz“ von digitalen Anwendungen fehlt. Ältere, Menschen mit geringerer Bildung und Frauen sind dabei eher gefährdet, digital abgehängt zu werden.

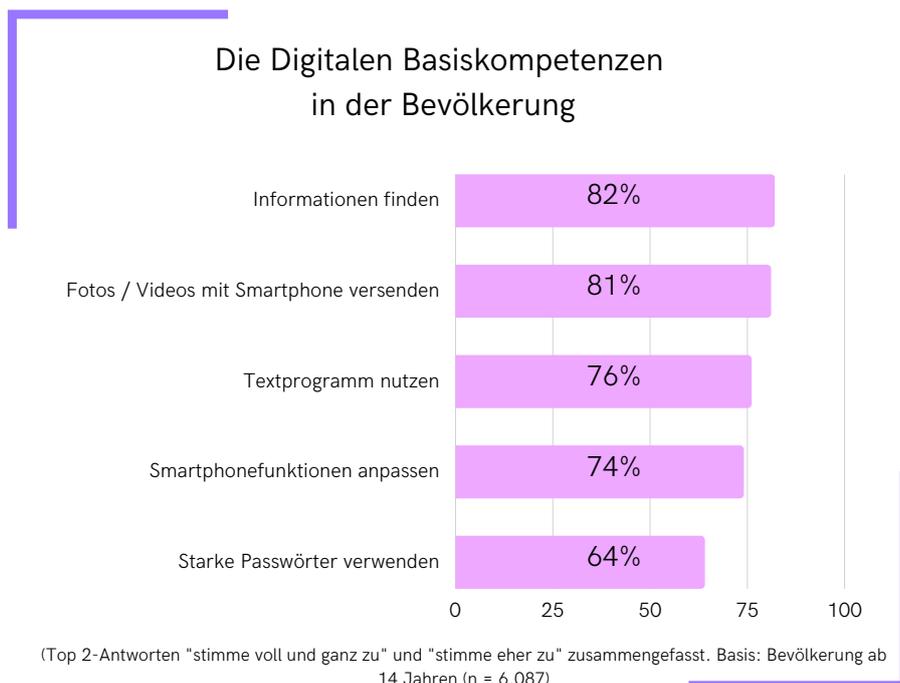


Abb. 2: Eigene Darstellung nach D21-Digital-Index 2022/2023, S. 26



Nina Weidlich

## Das Future Skills Framework von 2021: Was sind die Skills der Zukunft?

Ein wichtiger Aspekt der digitalen Transformation im Kontext des Technologiefortschritts ist die Identifizierung der benötigten Future Skills. Future Skills sind Fähigkeiten, die in naher Zukunft für das Berufsleben und eine Teilhabe am gesellschaftlichen Leben relevant sind.

Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft hat gemeinsam mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company ein Future-Skills-Framework entwickelt, das den aktuellen Kompetenzbedarf von Wirtschaft und Gesellschaft darstellt. Es wurden vier verschiedene Kompetenzfelder identifiziert, die in der Bevölkerung für eine zukunftsfähige Wirtschaftsleistung benötigt werden.



Eine Tabelle mit den insgesamt 21 Future Skills kann [hier](#) abgerufen werden.

- 1 Technologische Kompetenzen:**
  - Kompetenzen für die Gestaltung und Nutzung von Technologien
  - Werden hauptsächlich von Tech-Spezialisten mit neuestem Fachwissen ausgeführt
  - Beispiele: Data Analytics, KI, Quantencomputing
- 2 Digitale Schlüsselkompetenzen:**
  - Kompetenzen für das Leben in einer digitalisierten Umgebung
  - Erforderlich für beruflichen Erfolg und gesellschaftliche Teilhabe
  - Beispiele: Digital Learning, Digitale Kollaboration, Agiles Arbeiten
- 3 Transformative Kompetenzen:**
  - Kompetenzen zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen
  - Erforderlich für missionsorientiertes Handeln und Innovation
  - Beispiele: Dialog- und Konfliktmanagement, Veränderungskompetenz
- 4 Klassische Kompetenzen:**
  - Grundlegende Kompetenzen, die für beruflichen Erfolg notwendig sind
  - Werden unabhängig von der Digitalisierung benötigt
  - Beispiele: Problemlösungsfähigkeit, Kreativität, Resilienz



Nina Weidlich

## Lebenslanges Lernen als Erfolgsfaktor für Arbeitnehmer und Arbeitgeber

Die Ergebnisse der vorliegenden Studien zeigen deutlich, dass der digitale Wandel eine immense Herausforderung für die gesamte Gesellschaft darstellt. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist eine Investition in Weiterbildung und die Schaffung von Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen unerlässlich. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass der Status Quo in Deutschland hinsichtlich digitaler Kompetenzen einen hohen Aufholbedarf hat und sie in der Mitverantwortung stehen, diese Lücken zu schließen.

Lebenslanges Lernen ist ein wichtiger Bestandteil, um Ambidextrie auf persönlicher Ebene zu erreichen und somit auf die gestiegenen Anforderungen des Technologiefortschritts reagieren zu können. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, funktionierende Strukturen zu schaffen, um die bestehende Kompetenzlücke zu schließen und somit heute und auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Eine Unternehmenskultur, die lebenslanges Lernen fördert, ist hierbei entscheidend.

Um dieses Ziel zu erreichen, empfehlen Expert/innen eine strukturierte Kompetenzbedarfsplanung, bei der der aktuelle und zukünftige Bedarf an Future Skills unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie erhoben wird. Insbesondere erfolgskritische Future Skills sollten dabei identifiziert und mit den vorhandenen Kompetenzen im Unternehmen abgeglichen werden. Darauf aufbauend müssen Lösungsansätze erarbeitet werden, um mögliche Kompetenzlücken zu schließen, beispielsweise durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter oder sogar einer Neuorientierung der Unternehmensstrategie.

Indem Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter stets auf dem neuesten Stand sind und sich an neue Technologien und Arbeitsmethoden anpassen können, können sie gemeinsam die Herausforderungen der digitalen Transformation bewältigen. Nur durch eine kontinuierliche Anpassungsfähigkeit können Unternehmen langfristigen Erfolg in einer sich rasch verändernden technologischen Landschaft sicherstellen.

## Quellen und weiterführende Literatur

- D21 Initiative (2021): Digital Skills Gap. So (unterschiedlich) digital kompetent ist die deutsche Bevölkerung. Initiative D21 e.V. [Online](#), zuletzt abgerufen am 24.04.2023.
- D21 Initiative (2023): D21-Digital-Index 2022 / 2023. Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft. Initiative D21 e.V. [Online](#), zuletzt abgerufen am 24.04.2023.
- Eichsteller H., Lorenz M. (2019): Fit Für Die Geschäftsführung Im Digitalen Zeitalter: Souveräne Performance in 8 Schritten. Campus.
- Ernst, Chris (2021): Skills first approach. Here's how to implement a skills-first approach to workforce development. In: World economic Forum. [Online](#), zuletzt abgerufen am 16.04.2023.
- Europäische Kommission (2022): Europas digitale Dekade: digitale Ziele für 2030. [Online](#), zuletzt abgerufen am 24.04.2023.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., McKinsey & Company (2021): Future Skills 2021. 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. Diskussionspapier Nr. 3. [Online](#), zuletzt abgerufen am 05.05.2023.
- Wer sich dafür interessiert, wie die Zukunft des Lernens schon in der Schule umgesetzt werden kann, empfiehlt sich dieses Paper des World Economic Forums: ["Defining Education 4.0: A Taxonomy for the Future of Learning"](#).



## Die Chancen der digitalen Transformation

Wie Unternehmen im Mode- und Lifestyle-Bereich von der digitalen Transformation profitieren können

---

Die fortschreitende digitale Transformation hat einen spürbaren Einfluss auf Unternehmen verschiedener Branchen, aber vor allem auf den Online-Handel von Mode- und Lifestyle-Produkten. Unternehmen müssen sich neuen Herausforderungen stellen und innovative Technologien sowie maßgeschneiderte Ansätze nutzen, um das Kundenerlebnis zu optimieren und im harten Wettbewerb bestehen zu können. Erfolgreiche Unternehmen integrieren die digitale Transformation erfolgreich in ihr strategisches Management, um das Kundenerlebnis neu zu definieren und sich als Marktführer zu etablieren.

### Kontext und Herausforderungen

Die digitale Revolution stellt die Mode- und Lifestyle-Branche vor immense Herausforderungen und Möglichkeiten. Der Wunsch der Kunden nach bequemen Online-Einkäufen erfordert von Unternehmen eine ständige Optimierung ihrer digitalen Angebote, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zugleich erwarten die Kunden personalisierte Erfahrungen und individuelle Empfehlungen, was Unternehmen dazu zwingt, ihre Strategien anzupassen und sich von Mitbewerbern abzuheben. Die digitale Transformation erfordert von Unternehmen ein Umdenken und eine Anpassung an die Bedürfnisse der modernen Kunden, um langfristig erfolgreich zu sein.



## **Nutzung von innovativen Technologien:**

Die digitale Transformation wird maßgeblich durch Technologien wie Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und erweiterte Realität vorangetrieben. Unternehmen haben die Möglichkeit, durch die sorgfältige Analyse von Kundendaten individuelle Produktempfehlungen zu erstellen, die den einzigartigen Vorlieben und Bedürfnissen jedes einzelnen Kunden entsprechen. Mit Hilfe von virtuellen Anprobensystemen und erweiterten Realitäten können Kunden Kleidungsstücke auf ganz neue Weise virtuell anprobieren und ein interaktives Einkaufserlebnis genießen.

## **Implementierung von agilen Strategien:**

Die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation erfordert ein agiles strategisches Management. Um dies zu erreichen, sollten Unternehmen in moderne Technologien investieren, ihre Mitarbeiter mit digitalen Kompetenzen ausstatten und strategische Partnerschaften mit Start-ups und externen Partnern eingehen, um Innovationen voranzutreiben. Nur durch eine kontinuierliche Anpassung an neue Entwicklungen und sich ändernde Kundenbedürfnisse können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und auf dem Markt erfolgreich bestehen. Es ist also entscheidend, dass Unternehmen agil bleiben und sich stets anpassen, um den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gewachsen zu sein.

---

"Es ist entscheidend, dass Unternehmen agil bleiben und sich stets anpassen, um den Herausforderungen des digitalen Zeitalters gewachsen zu sein."

---

## **Personalisierung als Schlüssel zum Erfolg:**

Um in der Mode- und Lifestyle-Branche erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen auf Personalisierung setzen. Individuelle Ansätze sind der Schlüssel, um Kunden zu begeistern und langfristig zu binden. Durch eine datengetriebene Analyse können wertvolle Einblicke in die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden gewonnen werden. Basierend auf diesen Erkenntnissen sollten personalisierte Angebote und Kommunikationsstrategien entwickelt werden, die auf jeden Kunden maßgeschneidert sind. So entsteht ein einzigartiges und individuelles Einkaufserlebnis, das die Kunden begeistert und langfristig an das Unternehmen bindet. Die Möglichkeit zur Individualisierung von Produkten und maßgeschneiderte Angebote sind hierbei besonders wichtige Elemente.



## **Gezielte Nutzung von Social-Media-Plattformen und Influencer-Marketing:**

Die strategische Nutzung von Social-Media-Plattformen und Influencer-Marketing gewinnt immer mehr an Bedeutung im Rahmen der digitalen Transformation der Mode- und Lifestyle-Branche. Unternehmen, die auf Plattformen wie Instagram, Facebook und TikTok aktiv sind, Inhalte mit passenden Influencern teilen und eine effektive Kundenbindung implementieren, können ihre Markenbekanntheit steigern, ihre Zielgruppe gezielt ansprechen und das Vertrauen der Kunden festigen. Zahlreiche erfolgreiche Unternehmen zeigen, wie eine gezielte Influencer-Marketing-Strategie und eine aktive Präsenz auf Social-Media-Plattformen zu einer starken Markenbindung führen und andere Unternehmen inspirieren können, ähnliche Ansätze zu verfolgen und die digitale Transformation erfolgreich voranzutreiben.

---

## **About You: Ein Vorreiter in der digitalen Transformation:**

About You, ein führender Online-Händler für Mode- und Lifestyle-Produkte, hat sich als Vorreiter in der digitalen Revolution einen Namen gemacht. Das Unternehmen legt großen Wert auf personalisierte Empfehlungen und ein außergewöhnliches Kundenerlebnis. Mit einer strategischen Vision, das individuellste Online-Shoppingerlebnis zu bieten, investiert About You gezielt in innovative Technologien und nutzt datengetriebene Ansätze, um die spezifischen Bedürfnisse seiner Kunden besser zu verstehen und ihnen maßgeschneiderte Angebote zu präsentieren. About You ist ein inspirierendes Beispiel für eine erfolgreiche digitale Transformation, von der andere Unternehmen lernen können, um ihr Wachstumspotenzial voll auszuschöpfen und ihren Kunden ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu bieten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Mode- und Lifestyle-Branche durch die digitale Transformation enorm profitieren kann. Durch gezieltes Nutzen innovativer Technologie, Fokussierung auf Personalisierung, Implementierung agiler Strategien und Integration von Nachhaltigkeit können Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern und Kunden begeistern. Die Chancen sind enorm und sollten nicht ungenutzt bleiben. Unternehmen, die sich der digitalen Transformation verschließen, drohen den Anschluss zu verpassen. Personalisierung ist dabei ein wichtiger Faktor, denn Kunden möchten individuell angesprochen werden. Agile Strategien ermöglichen es Unternehmen, schnell auf Veränderungen im Markt zu reagieren und sich so einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Unternehmen, die diese Trends frühzeitig erkennen und umsetzen, haben die Chance, sich als Vorreiter zu positionieren und ihre Marktposition zu festigen.

Quellen:

Mast, C. 2020. Unternehmenskommunikation, 8. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius UTB.

Hinterhuber, H. H. 2004. Strategische Unternehmensführung. Strategisches Denken, Bd. 1, 7. Aufl. Berlin: Verlag Erich Schmidt.

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-28670-5.pdf>

<https://www.aboutyou.de>

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-658-16434-8.pdf>

Grafiken: [www.canvas.com](http://www.canvas.com)



Digitale Transformation

von Laura Weber

## DIGITALE TRANSFORMATION:

Ein Deep Dive in die Web3.0-Expansion von adidas, PUMA und Nike

**"Im Kern nutzt Web3 Blockchains, Kryptowährungen und NFTs, um den Nutzern Macht in Form von Eigentum zurückzugeben."**

– [Ethereum.org](https://ethereum.org)

Im heutigen digitalen Zeitalter vollzieht sich eine Evolution an der Schnittstelle zwischen Sport, Technologie und Mode. Sportbekleidungs Giganten wie adidas, PUMA und Nike haben begonnen, Web 3.0-Technologien wie das Metaverse, Blockchain und NFTs zu nutzen, um ihre Strategien zur Kund:innenbindung und Produktinnovation neu zu definieren. In diesem Artikel werden die positiven Aspekte der durch Web3.0-Technologien ermöglichten Interaktion untersucht und die potenziellen Risiken, die mit ihrer Umsetzung verbunden sind, erörtert.

### Ansprache eines neuen Publikums

Das Metaverse, ein kollektiver virtueller gemeinsamer Raum, der durch die Konvergenz von physisch und virtuell erweiterter Realität entsteht, bietet eine einzigartige Gelegenheit, Marken in neue, unerforschte Bereiche zu bringen. Es bietet eine neue Plattform für Unternehmen, um ihre Produkte in einer völlig immersiven Umgebung zu präsentieren und zu verkaufen.

Nike beispielsweise hat bereits "CryptoKicks" patentiert, virtuelle Turnschuhe, die als Non-Fungible Tokens (NFTs) dargestellt werden und die Markenpräsenz in der virtuellen Welt verstärken. Auch adidas hat bereits 2021 Kooperationen mit Metaverse-Plattformen angekündigt, die es den Nutzer:innen ermöglichen, virtuelle Versionen von adidas-Kleidung zu kaufen und zu präsentieren.

In ähnlicher Weise hat PUMA einen Vorstoß in die virtuelle Realität (VR) unternommen, indem es virtuelle Läden eingerichtet hat, in denen die Kund:innen die Produkte vor dem Kauf "anprobieren" können.

Diese digitale Präsenz im Metaverse ermöglicht es Marken, ein neues, technikaffines Publikum zu erreichen, das viel Zeit in virtuellen Welten verbringt. Diese Kund:innen stellen einen neuen demografischen Markt dar, der sich durch ein ausgeprägtes Kaufverhalten und besondere Vorlieben auszeichnet.

adidas hat bereits im April 2022 mit der Kampagne "Into The Metaverse" Phase 1 gestartet. Mittlerweile bietet die Marke sowohl online als auch offline eine Metaverse Kollektion an. Mittlerweile hat das Unternehmen ein eigenes Web3 Studio und verfolgt weiterhin mit immer neuen Kollektionen und Kooperationen mit jungen Künstler:innen die digitale Strategie.



Quelle: [Opensea.io](https://opensea.io)



Digitale Transformation

von Laura Weber

## Interaktion mit der Gemeinschaft und kundenorientiertes Design

Web 3.0-Technologien verbessern auch die Interaktion in der Gemeinschaft, ein entscheidender Aspekt für Marken, um auf dem modernen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. So können NFTs beispielsweise exklusive Online-Communities rund um ihre Marken aufbauen und einzigartige, digitale Produkte anbieten, die dem digitalen Lebensstil der jüngeren Zielgruppe entgegenkommen.

Die Unternehmen nutzen diese Technologien, um mit ihren Kund:innen in einen Dialog zu treten, der in beide Richtungen geht. Sie sammeln wertvolles Feedback, verstehen die Vorlieben der Kund:innen und entwerfen so Produkte, die die Kund:innen wirklich wollen. Dieser innovative Ansatz stellt den traditionellen Top-down-Designprozess auf den Kopf und läutet eine Ära des kundenorientierten Designs und der kundenorientierten Produktion ein.

Nike hat mit seiner .SWOOSH Community im November 2022 eine Plattform für Co-Creation eingeführt. "Whether you're a designer, storyteller, gamer, or just have love for Nike culture, we want you to build Nike's digital-first community with us." – So bewirbt der Sportriese das Ziel der Community.

## Gaming Communities

Web3 Metaverse-Gaming-Communities verändern die Art und Weise, wie wir mit digitaler Unterhaltung interagieren. Diese Communities nutzen die Möglichkeiten der Web 3.0-Technologien und bieten eine dezentrale, immersive Spielumgebung, in der die Spieler:innen echte Eigentumsrechte an ihren Spielwerten und -erfahrungen haben. In diesen Umgebungen sind Spiele nicht mehr nur Spiele, sondern selbstverwaltete Wirtschaften mit einzigartigen NFTs, die Gegenstände oder Charaktere und sogar Immobilien im Spiel darstellen.



Quelle: HYPEMOON

"Black Station" von PUMA ist genau so eine Web3-Metaverse-Gaming-Community, die die Schnittmenge von Gaming, Mode und Community-Interaktion revolutionieren soll. Als dezentralisierte, immersive Umgebung bietet Black Station den Spieler:innen seit September 2022 eine einzigartige Mischung aus realer und virtueller Erfahrung und lässt die Grenzen zwischen der digitalen und der physischen Welt verschwimmen.

Das Besondere an Black Station ist die innovative Verbindung von PUMAs Sportbekleidungs-Tradition und dem grenzenlosen Potenzial des Metaverse. Die Spieler:innen können virtuelle Outfits der Marke anziehen, die riesigen digitalen Landschaften erkunden oder an Community-Events teilnehmen und dabei die zukünftigen Designentscheidungen für die realen Produkte von PUMA beeinflussen. Black Station ist ein Beispiel für das transformative Potenzial von Web 3.0-Technologien und bietet eine Blaupause für die Zukunft von Gaming, Einzelhandel und Community-Engagement.

Im Juni 2023 ist PUMA mit einer aktualisierten Version "Black Station 2" gestartet, welche nun über zwei Metaverse-Landschaft verfügt, in denen man die neusten Produkte entdecken und erleben kann.



Digitale Transformation

von Laura Weber

Die Marke selbst beschreibt das Projekt so: "Black Station is PUMA's experimental 3D spatial playground. A unique digital environment that enables you to experience our products from an entirely fresh perspective."

### Mögliche Risiken beim Einsatz von Web 3.0-Technologien

Trotz der zahlreichen Chancen birgt der Einsatz von Web 3.0-Technologien auch potenzielle Risiken. In erster Linie erfordert sie erhebliche Investitionen in Technologie und Qualifizierung, die sich möglicherweise nicht sofort oder sogar gar nicht auszahlen.

Nach dem massiven Dip Ende 2022 in der Crypto-Welt, welcher auch den Wert von NFTs nachhaltig verringert hat, stellt sich dadurch auch die Frage der Langfristigkeit und Sinnhaftigkeit für die Nutzer:innen.

Hinzu kommt, dass die Welt der NFTs und des Metaversums noch recht unreguliert ist, was potenzielle rechtliche und finanzielle Risiken birgt. Außerdem besteht die Gefahr, dass Kund:innen mit übermäßigen Online-Interaktionen überfordert werden. Das Gleichgewicht zwischen personalisiertem Engagement und dem Respekt vor der Privatsphäre und den Vorlieben des Einzelnen ist hierbei entscheidend.

Darüber hinaus könnten NFTs und Metaverse zwar ein digital versiertes Publikum ansprechen, aber auch Kund:innen abschrecken, die mit diesen neuen Technologien weniger oder gar nicht vertraut sind, was mittelfristig zu einer Marktsplaltung führen könnte.

### Fazit

In der Ära der Web 3.0-Technologien beginnen Sportbekleidungsmarken, das Potenzial des Metaversums, der NFTs und anderer digitaler Innovationen zu erkennen. Die Integration dieser Technologien ermöglicht es Marken, ein neues Publikum anzusprechen, die Interaktion mit der Community zu fördern und kundenorientierte Designs zu entwickeln, was die Dynamik der Branche verändert.

Neben diesen vielversprechenden Möglichkeiten gibt es jedoch auch erhebliche Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Durch die Bewältigung dieser Herausforderungen und die Nutzung des Potenzials dieser Technologien schlagen Marken wie adidas, PUMA und Nike einen neuen Kurs in der digitalen Evolution der Sportbekleidungsbranche ein.

### Quellen:

**adidas** (2023): Into The Metaverse. <https://www.adidas.com/metaverse/timeline>.

**adidas Web3 Studio** (2023): Metaverse. <https://www.adidas.com/metaverse/jobs/>.

**CATchUp – PUMA's Employee Magazine** (2023): Welcome to Black Station 2. <https://www.puma-catchup.com/puma-launches-black-station-2-an-expansion-on-its-metaverse-immersive-digital-retail-experience/>.

**Ethereum.org** (2023): Einführung in Web3. <https://ethereum.org/de/web3/>.

**Nike** (2022): Nike Launches .SWOOSH, a New Digital Community and Experience. <https://about.nike.com/en/newsroom/releases/nike-launches-swoosh-a-new-digital-community-and-experience>.

**PUMA** (2023): Welcome to the Black Station. <https://blackstation.puma.com/>.

**Sun, Zhiyuan** (2023): Sportartikelhersteller Puma lanciert 3D-Web3-Experience, in: Cointelegraph. <https://de.cointelegraph.com/news/footwear-conglomerate-puma-launches-3d-web3-experience>.

**SWOOSH** (2023): Website. <https://www.swoosh.nike/>.





“ Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist. ”

- Henry Ford

Innovation ist der Herzschlag des Fortschritts, die treibende Kraft hinter der Entwicklung von Branchen und der Katalysator für transformative Veränderungen. In der dynamischen Landschaft der heutigen Geschäftswelt ist die Fähigkeit zur Innovation nicht nur ein Vorteil, sondern eine Grundvoraussetzung für das Überleben und den Erfolg.

Die Artikel in diesem Kapitel befassen sich näher mit der Förderung, Steuerung und Nutzung von Innovationen. Es werden Techniken und Methoden gezeigt, die für Unternehmen unerlässlich sind, um sich zurechtzufinden und als Vorreiter in ihrem jeweiligen Bereich aufzutreten. Während Norina Klameth in ihrem Artikel theoretische Grundlagen und verschiedene Kreativitätstechniken vermittelt, zeigt Jessica Schlaht in ihrem Interview mit einer HdM-Mitarbeiterin spannende Einsichten aus der Perspektive einer Innovations-Workshop-leiterin. Der Artikel von Lejla Schneider befasst sich näher mit Innovationen im Foodbereich.



## INNOVATIONS- MANAGEMENT

Ein Artikel von Norina Klameth

Innovationsmanagement spielt eine entscheidende Rolle im strategischen Management und ist von großer Bedeutung für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.

Ein etabliertes Innovationsmanagement schafft zum einen Wettbewerbsvorteile durch neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Zum anderen gelingt es Unternehmen dadurch, flexibel auf Veränderungen am Markt und auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und ihre Strategien kontinuierlich anzupassen. Zusätzlich können Unternehmen ihr Marktpotenzial erweitern und ihr Geschäftswachstum vorantreiben. Innovationsmanagement zielt aber nicht nur auf die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen ab, sondern auch auf die Verbesserung interner Prozesse und Arbeitsabläufe. Durch innovative Ansätze können Unternehmen ihre Effizienz und Produktivität steigern, Kosten senken und Ressourcen effektiver nutzen. Darüber hinaus wird eine Kultur der Kreativität, des Risikomanagements und des Lernens gefördert. Es kann ein Umfeld geschaffen werden, in dem Mitarbeiter motiviert sind, neue Ideen einzubringen und diese umzusetzen.

Eines der wichtigsten Elemente des Innovationsmanagements sind deshalb Innovationsworkshops!



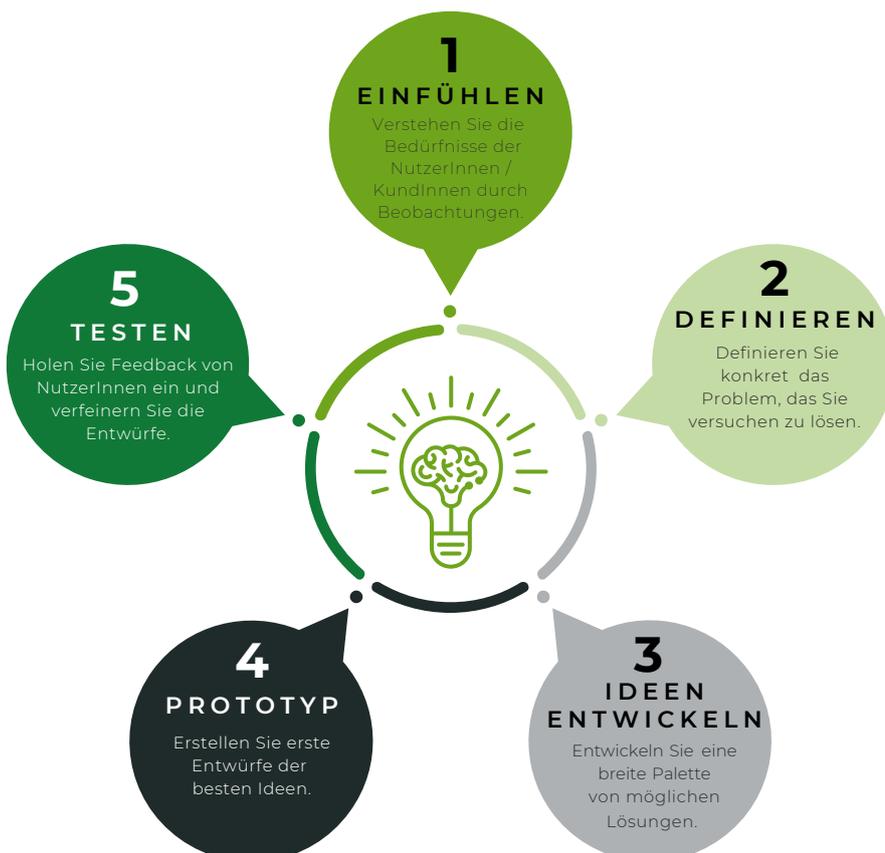


## VOM BRAINSTORMING ZUR DURCHBRUCHSIDE:

WIE INNOVATIONSWORKSHOPS KREATIVE POTENZIALE FREISETZEN

Wenn Teams oder Unternehmen auf der Suche nach Ideen für eine bahnbrechende Produktentwicklung, eine innovative Dienstleistung oder eine zündende Marketingaktion sind, dann kann ein Innovationsworkshop helfen, auf Ideenjagd zu gehen! Innovationsworkshops können Teams auf strukturierte Art und Weise zu kreativen Lösungen verhelfen. Dabei ist nichts unmöglich und keine Idee zu verrückt.

Ein Teil des Innovationsprozesses ist dabei Design Thinking. Das Konzept fokussiert den Menschen und zielt darauf ab, die Bedürfnisse und Wünsche des Nutzers oder Kunden zu verstehen und Lösungen zu schaffen, die diese Bedürfnisse auf sinnvolle und effektive Weise erfüllen. Design Thinking erfolgt in 5 Stufen:



### DIE 10 GOLDENEN REGELN VON DESIGN THINKING

1. Nutzer im Mittelpunkt
2. Prozesse stetig weiterentwickeln
3. Kleine und große Projekte verfolgen
4. Ideen bildlich darstellen
5. "One conversation at a time"
6. Verrückte Ideen fördern; keine Kritik!
7. Deadlines setzen
8. Ganzheitlich arbeiten
9. Beim Thema bleiben
10. Frühzeitig und häufig scheitern

*"DESIGN THINKING IS NOT A LINEAR PATH, BUT A MEANDERING JOURNEY. IT EMBRACES AMBIGUITY, CREATIVITY, AND EXPERIMENTATION TO ARRIVE AT INNOVATIVE SOLUTIONS."*

-Tom Kelly (Executive Portfolio Director, IDEO)



## KREATIVITÄTS- TECHNIKEN

### IN 4 SCHRITTEN ZU INNOVATIVEN IDEEN

Kreativitätstechniken sind ein wesentlicher Bestandteil des Design Thinking-Prozesses und kommen meist in der dritten Stufe zum Einsatz. Kreativitätstechniken spielen eine wichtige Rolle, um neue Ideen zu generieren, alternative Perspektiven einzunehmen und innovative Lösungen zu entwickeln. Einige der häufig verwendeten Kreativitätstechniken im Design Thinking sind: Brainstorming, Mindmapping, Prototyping oder Storytelling.

Um die Kreativität in einem Workshop bestmöglich zu entfalten, sollte man mit einer Aktivierungsübung beginnen. Dies kann die Erstellung eines Teamwappens sein, um das Teamgefühl zu stärken, ein kurzes Einführungsvideo, das die Problemstellung erklärt oder ganz neu im Trend die Nutzung von Lego Serious Play. Lego Serious Play ist eine Methode, die eingesetzt wird, um das kreative Denken, die Kommunikation und die Zusammenarbeit der Teilnehmenden zu fördern. Die Verwendung von Lego-Steinen ermöglicht es, Gedanken, Ideen und Konzepte auf eine spielerische und physische Art und Weise auszudrücken.

Anschließend geht es auch schon mit dem Brainstorming los. Dazu eignet sich die Reizworttechnik, bei der Schlüsselwörter oder -begriffe verwendet werden, um Assoziationen, Ideen und neue Perspektiven zu generieren. Aber auch das Reverse-Brainstorming ist eine Methode, um Kreativität zu entfalten. Hier wird gezielt nach Möglichkeiten gesucht, die Problemstellung zu verschärfen oder zu verschlechtern, um unkonventionelle Lösungsansätze zu entdecken. Darüber hinaus ist das World Café eine beliebte Methode des kollektiven Lernens, um einen offenen Dialog zu fördern.

## HOW TO INNOVATIONS- WORKSHOPS IN 2023:

- **Diversität:** Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmenden divers zusammengesetzt sind, um verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und Ideen einzubringen. Vielfalt fördert Kreativität und Innovation.
- **Inklusion:** Schaffen Sie eine inklusive und offene Arbeitsatmosphäre unabhängig von Hierarchie und Hintergrund, in der sich alle sicher fühlen, ihre Ideen zu teilen und Meinungen auszudrücken.
- **Technologie und Digitalisierung:** Berücksichtigen Sie die Rolle von Technologie und digitalen Lösungen in Innovationsprozessen. Identifizieren Sie Potenziale für digitale Transformation und nutzen Sie digitale Tools zur Unterstützung von Ideengenerierung und Prototyping.
- **Agilität:** Fördern Sie eine agile Denkweise, um schnelle Anpassungen zu ermöglichen. Setzen Sie auf flexible Strukturen und iterative Arbeitsmethoden.
- **Nachhaltigkeit:** Integrieren Sie Nachhaltigkeit als wichtigen Aspekt in Innovationsworkshops. Betrachten Sie ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte bei der Entwicklung neuer Ideen und Lösungen.

Dabei kommen kleine Gruppen in wechselnden Tischrunden miteinander ins Gespräch, um Ideen, Perspektiven und Einsichten zu einem bestimmten Thema zu teilen sowie zu vertiefen.

Ist der Prozess des Brainstormings abgeschlossen und sind genügend Ideen gesammelt, werden anschließend die generierten Ideen verbessert. Dazu eignet sich die 6-3-5 Methode, die 5-Brillen Methode, SCAMPER, etc. Alle Methoden tragen dazu bei, die ursprünglichen Ideen zu verfeinern und noch konkreter werden zu lassen.

Zum Abschluss ist es wichtig, die besten Ideen auszuwerten. Als Methode eignet sich hier vor allem die How-Now-Wow Matrix. Sie bewertet Ideen oder Projekte anhand ihrer Umsetzbarkeit (How), ihrer aktuellen Relevanz (Now) und ihres Innovationspotenzials (Wow).



Quelle: canva.com

Von Jessica Schlaht

## DESIGN THINKING

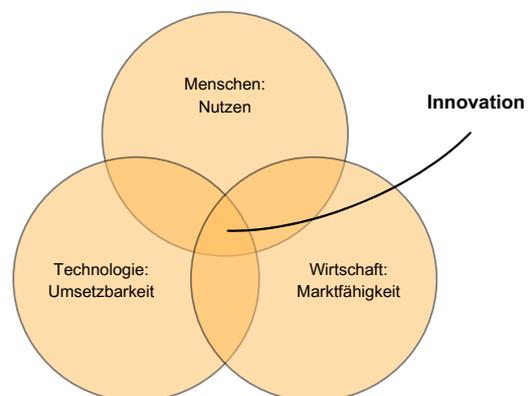
### Der kreative Ansatz für Unternehmen, Lösungen zu generieren

Unternehmen stehen in der heutigen schnelllebigen Welt vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen. Traditionelle Lösungsansätze führen nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen und stoßen oft an ihre Grenzen, wenn es um kreative und innovative Ideen geht. Um Kundenbedürfnisse zu verstehen, innovative Ideen zu generieren sowie Produkte zu entwickeln, müssen neue Wege gefunden werden. Einer dieser Wege ist Design Thinking.

#### DENKEN NEU GESTALTEN

Design Thinking wurde Mitte der 80er-Jahre von der Innovationsagentur IDEO in den USA entwickelt. Mithilfe dieser Methode können Lösungen für komplexe Probleme aus allen Lebensbereichen gefunden sowie neue Ideen entwickelt werden. Bei Design Thinking wird das Problem zunächst aus der Nutzerperspektive betrachtet und sich anschließend in die Rolle des Anwenders begeben. Hierbei werden der Nutzen für den Menschen, die technologische Umsetzbarkeit sowie die wirtschaftliche Marktfähigkeit

betrachtet, woraus Innovationen und wertvolle Problemlösungen entstehen.



Eigene Darstellung  
in Anlehnung an Hasso-Plattner-Institut (o.J.)

#### BRAINSTORMING VS. DESIGN THINKING

Brainstorming wurde 1939 entwickelt und zählt damit zu den ältesten Kreativtechniken. Hierbei werden innerhalb einer begrenzten Zeit sämtliche denkbare Ideen gesucht. Design Thinking beinhaltet auch ein Brainstorming, jedoch werden im Vorfeld die Bedürfnisse der Zielgruppe beobachtet und verstanden sowie die Ideen anschließend zu Prototypen weiterentwickelt und getestet.



## 3 WESENTLICHE ELEMENTE FÜR DEN ERFOLG VON DESIGN THINKING



VARIABLE RÄUME



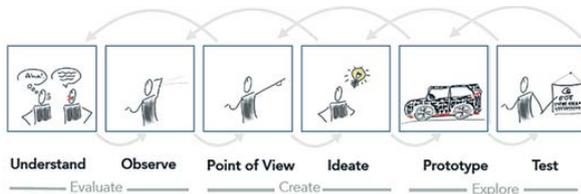
MULTIDISZIPLINÄRE TEAMS



DESIGN-THINKING-PROZESS

## DESIGN THINKING PROZESS

Der Design Thinking Prozess ist zumeist in fünf oder sechs Schritte gegliedert. Um zu einer Lösung zu kommen, wird der Design Thinking Prozess so lange wiederholt, bis es zu einer finalen Lösung gekommen ist. Im nachfolgenden Beispiel werden die sechs Schritte näher erläutert.



Eichsteller / Lorenz (2019), S. 72.

### 1. SCHRITT: VERSTEHEN

Im ersten Schritt des Prozesses geht es um das "Verstehen". Die Workshop-Teilnehmer:innen müssen ein Verständnis für das Problem entwickeln und sich mit diesem auseinandersetzen. Folgende Fragen können hierbei helfen: "Wen betrifft das Problem?", "Wie kann mehr über das Problem erfahren

werden?", "Über welche Kenntnisse verfügen wir bereits?".

### 2. SCHRITT: BEOBACHTEN

In der Phase des Beobachtens setzen sich die Workshop-Teilnehmer:innen direkt mit den Kund:innen auseinander und versuchen für diese eine größtmögliche Empathie zu entwickeln. Um wichtige Einsichten zu gewinnen, ist es erforderlich, den Kunden intensiv in einem möglichst natürlichen Umfeld zu beobachten. Ziel hierbei ist es, eine reale Vorstellung der Kundengruppe zu erhalten.

### 3. SCHRITT: PERSPEKTIVE FESTLEGEN

Bevor es in die Ideenentwicklung geht, soll eine Perspektive festgelegt werden. Die in den ersten beiden Schritten gewonnenen Eindrücke sollen also "auf den Punkt gebracht" werden, sodass eine gemeinsame Sichtweise definiert wird. Hierbei spielen Motive, Einstellungen sowie Emotionen eine Rolle. Hilfreiche Methoden können die Erstellung einer Persona, Empathy Map, Customer Journey Map oder Story Boards sein.

### 4. SCHRITT: IDEEN FINDEN

Nachdem die Perspektive festgelegt wurde, geht es im vierten Schritt um die Ideenfindung. Dabei werden für die entwickelte Persona passende Ideen generiert. Hierbei helfen Kreativitätsmethoden wie Brainstorming oder Mindmapping. Es geht darum, so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich zu entwickeln und sich anschließend auf eine zu fokussieren.

### 5. SCHRITT: PROTOTYP ENTWICKELN



In diesem Schritt werden die Lösungen und Ideen der vorherigen Schritte dazu verwendet, schnell und mit einem geringen Aufwand



Prototypen zu entwickeln. Dabei werden die Ideen greifbar als auch testbar gemacht, sodass diese im letzten Schritt an der Zielgruppe getestet werden können.

## 6. SCHRITT- TESTEN

Im sechsten und damit auch letzten Schritt werden die Prototypen getestet. Das wichtigste Ziel ist es, Feedback zu bekommen. Diese Tests geben Aufschluss darüber, wo Defizite bestehen und wo der Prototyp verbessert werden kann. Die sechs Schritte werden solange wiederholt (iteriert), bis sie marktreif sind.

## EXPERTINNENINTERVIEW MIT CARMEN WOLETZ



Quelle: Carmen Woletz

**Carmen Woletz** ist seit März 2019 am HdM Startup Center in Stuttgart beschäftigt. Seit März 2022 ist sie Projektmitarbeiterin für Innovation und Entrepreneurship (Lehre) und ist in der Rolle als "Head of Innostudio" für die Konzeption, Durchführung und Weiterentwicklung von Lehrveranstaltungen im Bereich Innovation für Studierende zuständig. Hierbei führt sie regelmäßig Design Thinking Workshops mit Studierenden durch.

## Wie unterstützt Design Thinking dabei, innovative Lösungen für reale Probleme zu entwickeln und umzusetzen?

Design Thinking ist eine sehr strukturierte und daher niederschwellige Methode, um valide und innovative Ideen zu entwickeln. Die einzelnen Schritte sind leicht nachzuvollziehen und daher für jedermann geeignet. Somit kann jeder lernen, seine Kreativität zu bündeln und sie effizient im Innovationsprozess einzusetzen.

## Frau Woletz, Sie führen Design Thinking Workshops mit Studierenden durch. Wie wenden Sie Design Thinking bei Ihrer Lehrveranstaltung an?

Meine Lehrveranstaltung soll die Grundlagen des Design Thinking vermitteln. Wie in jedem Workshop besteht hier der Lerneffekt im typischen Learning by Doing. Die Studierenden erhalten eine kurze Einführung und starten dann direkt mit der Anwendung. Die einzelnen Schritte und deren Hintergrund werden dabei natürlich vor jeder Arbeitsphase ausführlich besprochen. Am Ende des Tages haben die Studierenden so mithilfe von Design Thinking ihre erste eigene Geschäftsidee entwickelt.

## Wie hat sich Design Thinking aufgrund aktueller Krisen wie der Post-Corona-Pandemie entwickelt?

Das Bedürfnis nach neuen Ideen war schon immer vorhanden. Einige Entwickler waren ihrer Zeit voraus, andere sind auf bereits bestehende Trends aufgesprungen. Design Thinking ist zu einer Zeit entstanden, in der besonders der technologische Fortschritt enorm zunahm und sich die Zeiten zwischen den Weiterentwicklungen stetig verkürzt haben.



Dennoch hat die Pandemie dazu beigetragen, dass der gesamte Innovationsprozess erneut enorm beschleunigt werden musste. Somit haben niederschwellige und agile Innovationsprozesse wie Design Thinking sicher noch mehr an Bedeutung gewonnen.

## Welche Herausforderungen mussten Sie bei der Umsetzung von Design Thinking in Ihrer Lehrveranstaltung bewältigen?

Besonders für Einsteiger kann das Vorgehen bei Design Thinking zu Beginn etwas verwirrend oder vielleicht sogar frustrierend wirken. Während der Schulzeit wird man darauf programmiert, in Lösungen zu denken, da die Probleme durch die Aufgabenstellungen bereits vorgegeben sind. Daher stellt es besonders für Studienanfänger eine Herausforderung dar, sich zunächst ausführlich mit den Problemen zu beschäftigen, anstatt diese direkt zu lösen. Die Hürde für mich besteht lediglich darin, die Studierenden trotz ihrer Zweifel motiviert zu halten und ihnen die Sicherheit zu geben, dass die Prozesse und deren Bedeutung im Laufe des Tages ersichtlicher werden. Die Message, die ich weitergebe, ist stets „trust the process“.

## NUTZEN FÜR UNTERNEHMEN



Design Thinking ist ein wichtiges Instrument für Unternehmen, um stets innovativ zu sein. Es hilft, sich in die Kund:innen hineinzuversetzen und somit kundenorientiert zu handeln, wodurch kreative maßgeschneiderte Problemlösungen entstehen. Anhand des iterativen Prozesses können diese Lösungen verfeinert und angepasst werden, wodurch Innovationen erfolgreich umgesetzt werden können. Darüber hinaus verbessert es die Zusammenarbeit im Team, trägt zu einer innovativen Unternehmenskultur bei und

steigert die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

## KEY TAKEAWAYS



Unternehmen können sich mithilfe von Design Thinking auf die Kundenbedürfnisse fokussieren und maßgeschneiderte Lösungen entwickeln.



Durch den kreativen und iterativen Prozess können Unternehmen innovative Ideen generieren und sich somit von der Konkurrenz abheben.



Eine effektive Teamarbeit wird gefördert und es werden verschiedene Perspektiven ausgetauscht.



Unternehmen können flexibel auf Veränderungen reagieren und Lösungen fortlaufend verbessern.

## QUELLEN

**Diehl, Andreas (2023):** Design Thinking - Mit Methode komplexe Aufgaben lösen und neue Ideen entwickeln. Internet: <https://digitalneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/>.

**Eichsteller, Harald; Lorenz, Michael (2019):** Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Frankfurt: Campus Verlag.

**Hasso-Plattner-Institut für Digital Engineering gGmbH (o.J.):** Was ist Design Thinking? Internet: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking/>.

**Innovator Club (o.J.):** Design Thinking. Internet: <https://www.innovator-club.de/workshops/design-thinking/>.

**Wörthmüller, Angelika (2018):** Design Thinking. Internet: <https://www.planet-wissen.de/technik/erfindungen/erfinder/design-thinking-102.html#:~:text=Die%20Design%2DThinking%2DMethode%20stammt,Universit%C3%A4t%20in%20Kalifornien%20zur%C3%BCck.>



Innovationsmanagement

## PRODUKT- INNOVATIONEN IM FOOD BEREICH

ein Artikel von  
**Lejla Schneider**

„Innovation unterscheidet den Vorreiter vom Mitläufer.“ – Steve Jobs. In einer Welt, in der sich die Geschmäcker und Ansprüche an Lebensmittel ständig weiterentwickeln, ist die Fähigkeit zur Innovation entscheidend. In diesem Kontext nehmen Innovationen einen zentralen Stellenwert in der Geschäftsstrategie der Lebensmittelindustrie ein. Sie ermöglichen es, sich im Markt hervorzuheben und einen Vorteil im Wettbewerb zu erzielen. Dennoch ist zu beachten: nicht jede Produktentwicklung ist eine Produktinnovation.

### Von der Produktentwicklung zur Produktinnovation

Produktentwicklung bezeichnet die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung existierender Produkte, beispielsweise durch neue Geschmacksrichtungen oder neue Verpackungsdesigns. Im Gegensatz dazu kennzeichnen Produktinnovationen einen bedeutenden Schritt nach vorne, indem sie einzigartige und herausragende Produkte hervorbringen, die das Potenzial haben, den Markt signifikant zu verändern. Sie können sogar neue Produktkategorien und Technologien einführen, die die Spielregeln des Marktes neu definieren.

### Innovative Produkte: Fleischalternativen und 3D- gedrucktes Fleisch

Einige Beispiele für Produktinnovationen im Lebensmittelbereich lassen sich im Bereich der pflanzlichen Alternativen finden. Während der Fleischkonsum in Deutschland sinkt, erlebt der Markt für Fleischalternativen einen Boom. Unternehmen wie Beyond Meat und Impossible Foods haben den Markt revolutioniert, indem sie pflanzenbasierte Produkte entwickelt haben, die den Geschmack und die Textur von Fleisch nachahmen.

Darüber hinaus nimmt die Verwendung von 3D-Drucktechnologien zur Herstellung von Fleisch zu. Dieser Prozess, der von Unternehmen wie Redefine Meat und NovaMeat vorangetrieben wird, ermöglicht die Produktion von Fleisch, ohne Tiere schlachten zu müssen. Dies bietet sowohl ethische als auch ökologische Vorteile und konkurriert mit anderen alternativen Fleischproduktionsmethoden, wie der Herstellung von kultiviertem Rindfleisch aus Stammzellen durch Steakholder Foods und der Entwicklung von Pilzfasersteaks durch Adamo Foods.



Bild: Bloomberg, PR



## Innovationsmanagement

### Produktinnovation durch digitale Technologien

Die digitale Revolution öffnet neue Türen zur Innovation. Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Maschinelles Lernen (ML) und Prädiktive Analytik haben das Potenzial, Produktinnovationen entscheidend voranzutreiben. Mit ihrer Hilfe können Unternehmen riesige Datenmengen analysieren, um Geschmacksprofile, Verbrauchertrends und Produktentwicklungsprozesse zu optimieren. Die Kombination von Verbraucherdaten und technologischer Innovation kann so dazu beitragen, maßgeschneiderte Produkte zu entwickeln, die perfekt auf die Bedürfnisse der Konsument:innen zugeschnitten sind.

### Zutaten für eine erfolgreiche Food-Produktinnovation

#### Sensorische Attraktivität

Eine erfolgreiche Lebensmittelinnovation muss die Sinne ansprechen. Das bedeutet, dass das Produkt optisch und im Geschmack überzeugen muss sowie angenehm im Geruch und der Textur sein sollte.

#### Gesundheitsbewusstsein

Innovative Produkte mit gesundheitlichen Vorteilen, wie reduzierter Zucker oder erhöhter Proteingehalt, können besonders erfolgreich sein. Ein Beispiel hierfür sind Lebensmittel auf Insektenbasis, die reich an Proteinen, Vitaminen, Ballaststoffen und ungesättigten Fettsäuren sind.

### Nachhaltigkeit

In Anbetracht der wachsenden Bedeutung von Umweltthemen erwarten viele Verbraucher:innen, dass Unternehmen nachhaltige Produkte anbieten. Dies kann von nachhaltigen Verpackungen, wie essbaren Verpackungen, bis hin zu "upcycled" Zutaten reichen, die sonst als Abfall betrachtet worden wären.

### Produktdifferenzierung

Einzigartigkeit kann die Produktattraktivität steigern. Es ist daher ratsam, sich durch Besonderheiten wie ein einzigartiger Geschmack, besondere Inhaltsstoffe und Gesundheitsvorteile, die Verpackung oder Markengeschichte von anderen Produkten abzuheben.

### Marketing und Branding

Eine starke Marke und eine durchdachte Marketingstrategie sind ausschlaggebend für die Steigerung des Bekanntheitsgrades einer Produktinnovation. Eine klare Positionierung und eine ansprechende Botschaft können die Akzeptanz neuer Produkte bei den Verbraucher:innen erheblich steigern.

Welche Bedeutung Innovationen für Dr. Oetker Professional haben und wie Herausforderungen in diesem Kontext erfolgreich gemeistert werden können, erfahren Sie im folgenden Interview.



Dr. Oetker Professional (B2B)

Ein Interview mit  
Projektmanagerin  
Linda Aufwasser



**Welche spezifischen Schritte werden bei Dr. Oetker Professional unternommen, um innovative Ideen zu generieren und welche Ideen werden weiterverfolgt und umgesetzt?**

Bei Dr. Oetker Professional (B2B) stehen die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt. Es ist uns wichtig, für unsere B2B Kunden der perfekte Lösungsanbieter zu sein. Daher sind bei der Entwicklung innovativer Ideen die Integration der Kundensicht und -wünsche unabdingbar. Somit erfolgt neben einer Marktanalyse der aktuellen Konsumententrends und -bedürfnisse ebenfalls eine Analyse der Kundenbedürfnisse im Großverbrauchermarkt. Die Ergebnisse werden im Anschluss priorisiert und in Projektgruppen weiterentwickelt. Während des Entwicklungsprozesses werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten Kunden z.B. durch Bemusterungen miteinbezogen und deren Feedback bei der Weiterentwicklung berücksichtigt.

**Welche Herausforderungen gibt es typischerweise bei der Umsetzung von innovativen Projekten und wie gehen Sie damit um?**

Die Herausforderung bei der Umsetzung innovativer Projekte besteht zum einen in der Umsetzbarkeit der Ideen in unseren Produktionsstätten und zum anderen in der Harmonisierung der Anforderungen/Bedürfnisse sowie Prozesse unterschiedlicher Länder und Kundengruppen sowie des time-to-market. Hierbei ist es das Ziel, die größte gemeinsame Schnittmenge zu generieren und die Innovation zügig umzusetzen.

**Welche Erfolgsbeispiele für innovative Projekte gibt es bei Dr. Oetker und welche Lektionen wurden daraus gelernt?**

Die internationale Einführung eines neuen Pizza Perfettissima Konzeptes stellt für uns ein Erfolgsbeispiel dar. Das Pizza Perfettissima Konzept besteht aus einem 360° Ansatz von Produktsortiment verbunden mit einem Service & Beratungsansatz sowie der entsprechenden Gerätetechnik. Dieses Konzept wurde erfolgreich in 8 Ländern eingeführt und in den letzten 3 Jahren in weiteren 6 Ländern erfolgreich umgesetzt.

Das Konzept, bestehend aus Produkt, Service und Technik als komplette Problemlösung für unsere Kunden, hat sich international bewährt und wird künftig weiter ausgebaut.

**Inwiefern wird Kundenfeedback in den Innovationsprozess integriert, um sicherzustellen, dass die entwickelten Produkte den Bedürfnissen der Kund:innen entsprechen?**

Im Innovationsprozess sind Kunden / Länder bereits bei der Konzept-/Produktentwicklung involviert und können somit zu einem frühen Zeitpunkt ihr Feedback geben, so dass bei Bedarf das Produkt oder das Konzept nach Kunden- / Länder-Bedürfnis angepasst werden kann.



## Dr. Oetker Professional (B2B)

**Gibt es bestimmte Innovationsmethoden oder Frameworks, die bei Dr. Oetker Professional angewendet werden und wenn ja, wie sehen diese aus?**

Bei Dr. Oetker Professional arbeiten wir unter anderem mit der Design Thinking Methode. Diese kundenzentrierte und iterative Methode soll komplexe Probleme unserer Kunden lösen und bei der Entwicklung neuer Ideen unterstützen. Hierdurch können wir national wie international abwägen, ob eine innovative Idee wirtschaftlich machbar und aus Kundensicht als überlegene Lösung angesehen wird.

**Welche Bedeutung hat das veränderte Konsumverhalten der Verbraucher:innen sowie aktuelle Markttrends (bewusste Ernährung, Nachhaltigkeit etc.) für den Innovationsprozess bei Dr. Oetker Professional?**

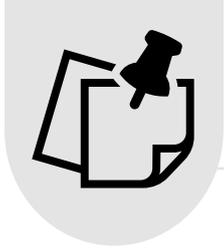
Das veränderte Konsumentenverhalten der Endverbraucher sowie die aktuellen Markttrends spielen für Dr. Oetker Professional eine wichtige Rolle, da diese für unsere Kunden wie z.B. Gastronom eine wichtige Rolle spielen. Somit werden diese bei der Entwicklung neuer Konzepte bereits in der Ideenphase des Innovationsprozesses berücksichtigt.

**Inwiefern werden Technologien wie Künstliche Intelligenz im Innovationsprozess bei Ihnen eingesetzt und welchen Mehrwert bieten solche Technologien?**

Derzeit werden Technologien wie künstliche Intelligenz im Innovationsprozess bei Dr. Oetker Professional noch nicht eingesetzt.

## Literatur

- Adamo Foods nimmt 620 000 Dollar in die Hand, um Europas erste ultrarealistische „Steak“-Alternative auf den Markt zu bringen. (o. D.). <https://www.yumda.de/news/1177896/adamo-foods-nimmt-620-000-dollar-in-die-hand-um-europas-erste-ultrarealistische-steak-alternative-auf-den-markt-zu-bringen.html>
- Berlin, G. (2022, 20. Juni). Warum insektenbasierte Nahrung gesund und nachhaltig ist | Gesundheitsstadt Berlin. Gesundheitsstadt Berlin. <https://www.gesundheitsstadt-berlin.de/warum-insektenbasierte-nahrung-gesund-und-nachhaltig-ist-16177/#:~:text=N%C3%A4hrwert%20insektenbasierter%20Lebensmittel,%2DB%C3%BCchner%2DHochschule%20in%20Darmstadt>
- Beschleunigung der Produktinnovation | Whitepaper Lebensmittel und Getränke | Infor. (o. D.). <https://www.infor.com/de-de/resources/accelerating-successful-product-innovation-in-food-and-beverage-german>
- Beyond Meat. (2023, Mai). Blog Post International. beyondmeat.com. <https://www.beyondmeat.com/de-DE/whats-new/cooking-award-202>
- Koch, R. (2023, 15. Mai). KI in der Lebensmittelindustrie verändert das Geschäft. clickworker.com. <https://www.clickworker.de/kundenblog/kuenstliche-intelligenz-lebensmittelindustrie/>
- Menn, A. (2023, 15. Januar). Redefine Meat: Erstes Filetsteak aus dem 3D-Drucker kommt auf den deutschen Markt. Wirtschaftswoche. <https://www.wiwo.de/technologie/forschung/fleischalt-ernative-fabrik-in-holland-druckt-500-tonnen-steaks-im-monat/28741468.html>
- (2002). Erfolgreiche Innovationen in der Ernährungswirtschaft – Messung und Determinanten – [Arbeitsbericht]. Institut für Agrarpolitik und Marktforschung der Justus-Liebig-Universität Giessen.



## Autor:innen

<b>A</b>	
Armbruster, Sophie:	
Die Rolle von Führungskräften im Change Management Prozess.....	37
<b>B</b>	
Bierler, Susanne:	
Kleine Tube - Große Deo-Revolution? Wie nuud die Deobranche aufmischt.....	23
<b>D</b>	
Dietrich, Annika:	
Let's do Customer!.....	44
Dietrich, Linus:	
OKR's in Startups. Fokus und Agilität als Erfolgstreiber.....	18
Dreiseitl, Lisa:	
Die Chancen der digitalen Transformation. Wie Unternehmen im Mode- und Lifestyle-Bereich von der digitalen Transformation profitieren können.....	65
<b>F</b>	
Felzen, Mara:	
Das Spiel der Veränderung: Strategien und Taktiken für erfolgreiches Change Management.....	30
<b>J</b>	
Janowsky, Hauke:	
Strategisches Management von Agenturen - ein Thema für Groß und Klein: Vision, Mission, Leitbild.....	15
Jürgens, Lucie:	
Innovative Wege zum Erfolg: Das Smilhus zeigt, wie Design Thinker Herausforderungen meistern können.....	11



## K

Klameth, Norina:  
Perspektiven des strategischen Managements 2023.....8  
Vom Brainstorming zur Durchbruchsidee: Wie Innovationsworkshops  
kreative Potenziale freisetzen.....73

## S

Schäuble, Elena:  
Kundenorientierung in der Logistikbranche.....54

Schlaht, Jessica:  
Design Thinking. Der kreative Ansatz für Unternehmen, Lösungen zu generieren.....76

Schneider, Lejla:  
Produktinnovationen im Food Bereich.....80

Starke, Lara:  
Kundenorientierung.  
Welche Rolle Kundenorientierung in der B2B-Möbelbranche spielt.....48

## W

Weber, Laura:  
Digitale Transformation:  
Ein Deep Dive in die Web3.0-Expansion von adidas, PUMA und Nike.....68

Weidlich, Nina:  
Adaptieren oder Scheitern?  
Wie der Technologiefortschritt die Anforderungen an Arbeitnehmer erhöht.....61

Wesch, Georg:  
Der Wandel der Lufthansa.....51



## Weitere Literatur

### **Strategisches Management:**

**Lorenz, M., Eichsteller, H., & Wecke, S. (2019).** Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern. Campus Verlag.

### **Vision, Mission, Leitbild:**

**Haller, S.; Wissing, C (2022).** Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Murakamy (2022).** OKR – OBJECTIVES & KEY RESULTS: Führen mit Zielen. Online: <https://murakamy.com/okr>.

**Reflektive-Admin (2020).** 11 Favorite Quotes on OKRs from John Doerr's Measure What Matters. Reflektive. Online: <https://www.reflektive.com/blog/quotes-measure-what-matters/>.

### **Change Management:**

**Bittner-Fessler, A; Krutzke, A; Hermann, K (2023).** Change Kommunikation als Managementaufgabe. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Kotter, J. P. (1996).** Leading Change. Harvard Business School Press.

**Kotter, J. P. (2011).** Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München: Vahlen.

### **Kundenorientierung:**

**Altenhofen, J. (2022).** CRM-Prozesse gestalten und kundenorientiert ausrichten. In: Altenhofen, J. (Hrsg.): Das kundenorientierte CRM-Mindset. S. 33-177. Wiesbaden: Springer Gabler.

### **Digitale Transformation:**

**Europäische Kommission (2022).** Europas digitale Dekade: digitale Ziele für 2030. Online: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_de).

**Ethereum.org (2023).** Einführung in Web3. Online: <https://ethereum.org/de/web3/>.

### **Innovationsmanagement:**

**Diehl, Andreas (2023).** Design Thinking – Mit Methode komplexe Aufgaben lösen und neue Ideen entwickeln. Online: <https://digitalneuordnung.de/blog/design-thinking-methode/>.



## Weitere Infos zu den Studierenden

Seit 2005 unterstützen wir das Placement unserer Studierenden mit einem Profil-Booklet auf dem [medienjob-portal.de](https://www.medienjob-portal.de)

### Medienjob-Portal

Eine Initiative der Medienstudiengänge der Fakultät Electronic Media

[MEDIENJOBS](#)[UNTERNEHMEN](#)[HIGH POTENTIALS](#)[KONTAKT](#)[IMPRESSUM](#)

### Studierenden-Booklets



Auf der Suche nach qualifizierten Young Professionals? Egal ob für Praktika, Abschlussarbeiten, Studentenjobs oder Festanstellungen – hier finden Sie die Profile von motivierten HdM-Studierenden.

- [High Potentials August 2023](#)
- [High Potentials März 2023](#)
- [High Potentials August 2022](#)

**Disclaimer an Unternehmen / Personalberater:** Die Profile der Studierenden sind in den Booklets mit deren expliziten Einwilligung publiziert. Gehen Sie mit diesen Informationen vertrauensvoll um. Wir haben über diesen Weg seit 2005 Generationen von Studierenden interessante Jobangebote ermöglicht und möchten dies auch gerne weiter tun.

**Keinerlei Vertriebs- und Verkaufaktionen an die Studierenden genehmigt!**

**No sales activities of any third parties permitted!**

**No hosting of booklets on third party sites permitted!**



QR-Code zum Medienjob-Portal.



## Empfehlung

**Eichsteller, H.; Lorenz, M. (2019).** Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Campus Verlag.

[www.eichsteller.com](http://www.eichsteller.com)

<https://www.fit4gf-digital.de/>



Schneller, komplexer, globaler, anspruchsvoller, wirkungsvoller, authentisch, medienwirksam, motivierend, verlässlich – die Anforderungen an die Führungskraft im digitalen Zeitalter sind enorm. Gleichzeitig alte Erfolgsrezepte bewahren, kontinuierlich Verbesserungsprozesse am Laufen halten sowie völlig neue Dimensionen mit disruptiven Innovationen und validen Geschäftsmodellen erschließen – das bedeutet Geschäftsführung Next Generation.

„Das ist vielleicht der größte Nutzen des Buchs: Es ist differenziert und stellt zu den wichtigsten Themen rund um IT und Digitalisierung, Change-Management sowie Digital Leadership die entscheidenden Fragen – und liefert abhängig von den Antworten pragmatischen Ansätze und Denkanstöße zur Lösung. Zur Vertiefung dienen dabei ein praxisorientierter Aufgabenteil und ergänzende Videos.“

**Harvard Business Manager 12-2019**



QR-Code zur Literatur.

Alle in diesem Werk enthaltenen Angaben und Informationen wurden durch Herausgeber und Autor:innen sorgfältig recherchiert und geprüft. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Herausgeber noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Studierenden die Haftung übernehmen. Ein Nachdruck des Werkes sowie eine vollständige oder teilweise Verwendung der Inhalte, insbesondere von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Informationen oder Daten ist ausdrücklich erwünscht – allerdings ist erwünscht, dass der Herausgeber, die Autorenschaft sowie der Verlag ausdrücklich genannt werden und der Herausgeber bzw. der Verlag von der Verwendung digital oder mit Beleg informiert werden.

**Als Zitierweise im wissenschaftlichen Kontext wird vorgeschlagen:**

„Eichsteller, Harald (Hrsg.) (2023): Strategie Challenge 2023/24: Impulse von Young Professionals zu Erfolgsfaktoren der Zukunft. Kappel-Grafenhausen: Digipolis Verlag.“

**digipolis**  
VERLAG

ISBN 978-3-949372-12-4



9 783949 372124

[www.digipolis-verlag.de](http://www.digipolis-verlag.de)