



STRATEGIE  
CHALLENGE

Herausgeber  
Prof. Harald Eichsteller

# STRATEGIE CHALLENGE 2024

IMPULSE VON YOUNG PROFESSIONALS  
ZU ERFOLGSFAKTOREN DER ZUKUNFT

Im Fokus: Agiles Management | Change Management  
Digitale Transformation | Innovationsmanagement  
Kundenorientierung | New Work | Vision, Mission, Leitbild

**digipoli's**  
VERLAG

# Impressum

## HERAUSGEBER

Prof. Harald Eichsteller  
Hochschule der Medien, Stuttgart

## AUTORENSCHAFT

Siehe Autor:innenverzeichnis

## LAYOUT & DESIGN

Juliana Baatzsch, Eva-Lotta Scheer

## 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

Juli 2024, 1. Auflage  
ISBN: 978-3-949372-13-1

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.

© 2024 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

Strategie Challenge 2024 - mit der 5. Ausgabe haben wir definitiv den Status einer Tradition erreicht.

Nach der coronabedingten Umstellung von Klausuren auf Takehome Exams mit Fachartikeln hat mich diese Prüfungsform nachhaltig überzeugt. Die Masterstudierenden suchen sich in meinem Strategiekurs die Themen aus, die sie besonders interessieren.

Agile, Change, Digitale Transformation, Innovationen, Kunden sowie New Work und Purpose stehen ganz oben auf der Agenda unserer Studierenden. Mit der kreativen Aufbereitung der Themen sowie zahlreichen Interviews mit Expertinnen und Experten haben wir eine kompetenzorientierte Umsetzung der Lehr- und Lernziele erreicht. Übrigens: Chat GPT hätte die Fachartikel unserer Studierenden garantiert nicht so fundiert, vielfältig und praxisnah gestaltet.

Ich empfehle unser eBook als Sommerlektüre - zum Durchblättern und Reflektieren. Lernen Sie dabei unsere Studierenden kennen. Auf der letzten 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 zu Innovationsmanagement, KI und Social Media mit unseren neuen Masterstudierenden, die im Herbst starten werden, melden Sie sich gerne bei mir.

Herzliche Grüße aus dem Schwabenland & interessante Lektüre



Prof. Harald Eichsteller

# Inhaltsverzeichnis

## Agiles Management

Bain Management Tools - Sind flexible Arbeitsmodelle die Zukunft? .....	7
Bain Management Tools - Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für KMU .....	12

## Change Management

Wie Unternehmen wie Schleich die Umweltbilanz verbessern und Kindern Werte vermitteln .....	18
Die goldene Möwe wird erwachsen.....	22
Change Management im Unternehmen mit einem Exkurs zur Generative AI Implementation.....	27

## Digitale Transformation

Smart Tourism Destinations.....	33
Wie Investition und Strategie die Zukunft des Verlangswesens gestalten .....	39
Vom Trend zur Strategie: Die Rolle von TikTok zur digitalen Transformation in Unternehmen .....	43
Bürokratie = Digitale Steinzeit?.....	49
"Wer jetzt nicht auf den fahrenden Zug aufspringt, sieht nur noch die Rücklichter" .....	54

## Innovationsmanagement

Die Job-to-be-done-Methode - Wie realitätsnah ist sie?.....	59
Design Thinking - Ein Guide für innovative Lösungsansätze .....	62
Blue Ocean Strategie .....	66
Förderung von Kreativität in Innovationsprozessen bei hybrider Arbeit.....	69

**Kundenorientierung**

"Hungry for Change?" Wie nucao mit Konsum einen positiven Unterschied machen will. ....	74
Neuromarketing als Chance für erfolgreiche Kundenorientierung. ....	77

**New Work**

Die Evolution der Arbeitswelt.....	82
Mit Activity Based Working zu mehr Flexibilität .....	87

**Vision, Mission, Leitbild**

Mit einer starken Vision den deutschen Markt erobern - Periodenunterwäsche von ooia .....	92
Die Kommunikation von Unternehmenswerten im Kontext der Nachhaltigkeit.....	96

**Weiterführendes**

Autor:innen.....	102
Weitere Infos zu den Studierenden .....	104
Empfehlung.....	105

# AGILES MANAGEMENT



# Bain Management Tools – Sind flexible Arbeitsmodelle die Zukunft?



*Bain & Company, eine der weltweit größten Unternehmensberatungen, stellt jährlich die wichtigsten Konzepte und Taktiken vor, die in Unternehmen genutzt werden. Aktuell noch nicht weit verbreitet und Thema dieses Artikels: flexible Arbeitsmodelle. Doch können diese Modelle womöglich entscheidend sein, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten? Torsten Wiesner und Julian Draxler von der Agentur elbdudler in Hamburg teilen wichtige Insights zum Konzept des unbezahlten Urlaubs und dem Arbeitsmodell der Zukunft.*

## **Gibt es einen Unterschied zwischen flexiblen Arbeitsmodellen und New Work?**

Bain & Company definiert flexible Arbeitsmodelle als „Arbeitsweisen, die den Mitarbeitern mehr Freiheit geben zu entscheiden, wo, wann und wie sie miteinander zusammenarbeiten und mit Kunden interagieren.“ New Work hingegen beschreibt im Ursprungsgedanken den strukturellen Wandel der Arbeitswelt. Treiber hierfür sind u. a. Digitalisierung, Globalisierung sowie die globale Corona-Pandemie. Im allgemeinen Sprachgebrauch werden jedoch oftmals unter New Work auch sämtliche Formen des flexiblen Arbeitens verstanden.

So betrachtet sind flexible Arbeitsmodelle zwar ein Teil dieses strukturellen Wandels, der Begriff New Work umfasst jedoch noch zahlreiche weitere Aspekte.

## **Wie wichtig sind flexible Arbeitsmodelle?**

Bei einer Befragung von 800 Führungskräften in den USA hat sich gezeigt, dass flexible Arbeitsmodelle, wie Remote- oder Hybridarbeit, zu einer der beiden zentralen Strategien zählen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Das ist jedoch nur eine Seite der Medaille. Besonders wichtig ist es, bestehende Mitarbeiter zu halten. Je nach Leistungsstärke kann es durch Recruiting- und Einarbeitungskosten wesentlich teurer sein, neue Mitarbeiter zu gewinnen.

Zur Mitarbeiterbindung ist nicht immer eine Gehaltserhöhung nötig: Manche Arbeitnehmer schätzen Flexibilität sogar mehr als eine 10-prozentige Gehaltserhöhung. In einer Befragung von mehr als 10.000 Angestellten aus den USA, Großbritannien und Europa wünschen sich drei von vier Arbeitnehmern flexible Arbeitszeiten. Mehr Flexibilität wirkt sich dabei nicht nur auf das Unternehmen selbst, sondern auch direkt auf die Angestellten aus: So gehen laut der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin mehr Freiräume auch mit einer erhöhten Zufriedenheit und sogar mit einer besseren Gesundheit einher.

## **Reality Check: Wie oft werden flexible Arbeitsmodelle heutzutage eingesetzt?**

Hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle wird häufig in zeitliche und räumliche Flexibilität unterschieden.

Bei *zeitlichem* Freiraum ist Finnland klarer Spitzenreiter im europäischen Vergleich. Hier haben im Jahr 2019 lediglich 29 Prozent der Befragten keinen Einfluss auf ihre Arbeitszeiten. In Deutschland trifft das auf etwas mehr als die Hälfte zu. Hierzulande sind 21 Prozent vollständig und immerhin 28 Prozent teilweise flexibel hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten. Eine Befragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin stellt zwar einen Trend zu mehr Flexibilität fest, benennt aber auch Einflussfaktoren auf diese Arbeitsmodelle: Zentrale Unterschiede ergeben sich durch das Bildungsniveau, aber auch die Branche. Zusätzlich hat der Beziehungsstatus – in einer Beziehung lebend vs. alleinerziehend – großen Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

Betrachtet man die *räumliche* Flexibilität zeigt sich, dass nach der weggefallenen Homeoffice-Pflicht die Möglichkeit zur Remote-Arbeit nicht immer gegeben ist. So geben 29 Prozent der Teilnehmer einer Panel-Befragung im August 2022 an, dass die Anwesenheit im Büro verpflichtend ist und 12 Prozent nur in Ausnahmefällen von Zuhause aus arbeiten können. Knapp jeder Dritte hat die Möglichkeit, zwischen ein bis vier Tagen im Homeoffice zu arbeiten. Von völliger Freiheit bei der Wahl des Arbeitsortes profitieren lediglich 15 Prozent.

Es zeigt sich also, dass auch im Nachgang der Corona-Pandemie flexible Arbeitsmodelle noch nicht flächendeckend eingesetzt werden. Bain & Company spricht aufgrund der länderübergreifenden Befragung von einer Nutzungsrate von lediglich 36 Prozent. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich der beobachtete Trend zu mehr Flexibilität in den Arbeitsmodellen in den kommenden Jahren fortsetzen wird.



## Möglichkeiten zur Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle

Die Unternehmensberatung Bain & Company bietet neben einem Überblick über die verschiedenen Arbeitsmodelle auch konkrete Vorschläge zu deren Gestaltung. So lassen sich sämtliche Abstufungen von völliger Freiheit hinsichtlich der *Ortswahl* über feste On-Site Tage bis hin zu täglicher Anwesenheit im Büro finden. Unter der Frage, *wie gearbeitet wird*, fasst Bain & Company die klassische 40-Stunden-Woche, Teilzeitmodelle oder auch die Selbstständigkeit als Freelancer oder Konzepte wie Gig-Arbeit zusammen. Hinsichtlich der *Arbeitszeiten* schlägt die Unternehmensberatung Kernarbeitszeiten, freie Wahl der Arbeitsstunden, kollaborative Arbeitsstunden oder auch besondere Konzepte, wie die 4-Tage-Woche, vor.

Grund genug, die 4-Tage-Woche näher zu betrachten. Aktuell testen in einem 6-monatigen Pilotprojekt 45 Unternehmen in Deutschland, wie sich die 4-Tage-Woche auf ihr Unternehmen auswirkt. Dabei wird die Wochenarbeitszeit um einen Arbeitstag reduziert, das Gehalt bleibt jedoch identisch. Ein ähnliches Projekt in Großbritannien zeigt: Bei der Umstellung auf eine 4-Tage-Woche profitieren Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen. Der Umsatz ist im Durchschnitt leicht angestiegen, Stress und Krankheitstage sinken und die Befürchtung, die Produktivität würde sinken, konnte zumindest in dieser Untersuchung widerlegt werden.

Neben diesem Ansatz gibt es jedoch auch andere Möglichkeiten, Arbeitsmodelle flexibler zu gestalten. So bietet elbdudler, eine Agentur für digitales Marketing in Hamburg, seiner Belegschaft unbegrenzte Urlaubstage. Welche Regelungen dafür unerlässlich sind und wie sich das Konzept auf die Arbeitgebermarke auswirkt, ist u. a. Thema im nachfolgenden Interview.



Julian Draxler



Torsten Wiesner

**Torsten Wiesner**, Geschäftsführer Strategie, und **Julian Draxler**, Senior Talent Manager, geben einen spannenden Einblick in das Konzept des unbezahlten Urlaubs bei der Agentur **elbdudler** in Hamburg. elbdudler ist eine Agentur für digitales Marketing und steht seit 2009 für zeitgemäße Werbung – immer mit dem Anspruch, integriert zu denken und Markenkommunikation für Menschen, nicht für Kanäle, zu entwickeln. Dabei betreut die Agentur nationale und internationale Marken wie EDEKA, hohes C, STIHL, Meißner und Johnson & Johnson.

### Seit wann gibt es das Konzept des unbegrenzten Urlaubs bei elbdudler und was steckt hinter dieser Idee?

Tatsächlich gibt es das Konzept des unbegrenzten Urlaubs bei uns von Beginn an, also seit unserer Gründung 2009. Es ist Teil der Idee des selbstbestimmten Arbeitens, der wir hier schon immer nachgehen.

### Welche Auswirkungen auf die Mitarbeiter, aber auch auf die Agentur selbst, bemerkt ihr dadurch?

Bei den Mitarbeitenden herrscht ein entspannterer Umgang mit der eigenen Urlaubsplanung, da es nicht auf den einzelnen Tag ankommt. Es fällt einem leichter, spontan Tage freizunehmen, da diese dann nicht am Ende des Jahres "fehlen". Relativ schnell entwickelt sich ein völlig normaler Umgang mit diesem für viele bisher vielleicht unbekanntem System.

Auch für das Unternehmen selbst gibt es positive Auswirkungen. Wer zwischendurch eine Auszeit braucht, fühlt sich eher in der Lage, sich diese zu nehmen, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Krankheitsquote.

### Nehmen Mitarbeiter im Vergleich zu den gesetzlichen Vorgaben eher mehr oder ungefähr gleich viele Urlaubstage und wie verteilen sich diese?

Im Schnitt nehmen unsere Mitarbeitenden vielleicht etwas mehr als 30 Tage, aber wirkliche "Ausreißer" nach oben haben wir eigentlich kaum.

Bei der Verteilung lassen sich eigentlich keine großen Auffälligkeiten beobachten. Es werden sowohl lange, zusammenhängende Urlaube genommen als auch kleinere Auszeiten zwischendurch.

### Welche Regeln sind erfahrungsgemäß unerlässlich, damit das Konzept eines unbezahlten Urlaubs funktioniert?

Eine gute Absprache im Team ist unerlässlich. Es muss sichergestellt sein, dass sich nicht zu viele Leute gleichzeitig im Urlaub befinden. Wichtig dafür ist neben einer guten Kommunikation auch die Moderation dabei, um etwaige Missverständnisse zu vermeiden, die andernfalls zu Unmut führen könnten.



Zudem darf das System nicht ausgenutzt werden, um über diesen Weg die Wochenarbeitsstunden zu senken: Wer in einem 4-Tage-Woche-System arbeiten möchte, bespricht dies mit uns. Es ist nicht Aufgabe des Urlaubssystems, dies über Urlaubstage zu erreichen.

Ein verantwortungsvoller Umgang und auch eigenes Hinterfragen sind wichtige Punkte. Überspitzt formuliert: Ist es okay, wenn mein Team vor lauter Arbeit überläuft und ich nehme mir den 45. Tag Urlaub im Jahr?

### **Welchen Einfluss hat das Konzept auf elbdudler als Employer Brand?**

Es wird natürlich viel über dieses Konzept gesprochen und wir werden auch immer wieder darauf angesprochen. Insofern zählt es bei uns schon sehr auf unsere Arbeitgebermarke ein, ohne dass es, wie oben durch die durchschnittlichen Urlaubstage beschrieben, ein wesentlicher Kostentreiber für das Unternehmen ist. Zudem ist es Beweis für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre, da das System ohne große Kontrolle funktioniert.

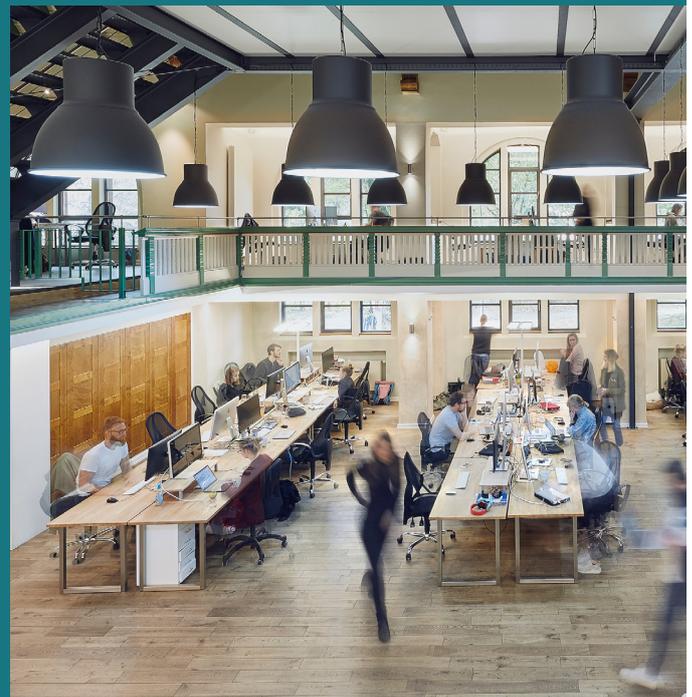
### **Inwiefern lässt sich das Konzept auf andere Branchen als die Werbebranche übertragen?**

Die Urlaubsplanung bei uns unterscheidet sich nicht großartig von der in anderen Branchen. Insofern sollten Branchengrenzen keine Barriere sein. Auch wir haben Stoßzeiten, in denen durchschnittlich mehr zu tun ist als in anderen Phasen. Hier ist eine gute Planung nötig, damit möglichst keine Engpässe entstehen.

### **Unbegrenzter Urlaub oder 4-Tage-Woche: Was ist das Konzept der Zukunft und warum?**

Warum nicht beides? Das eine schließt das andere ja nicht aus. Und genau das testen wir aktuell durch ein Experiment, in dem wir versuchen, die Arbeit auf 4 Tage mit je 8 Stunden zu verteilen, bei gleichbleibendem Gehalt. In einer ersten Experiment-Phase haben wir bereits gute Erfahrungen damit gemacht.

*Vielen Dank an Torsten Wiesner und Julian Draxler für das Interview und die Einblicke in das Arbeiten bei elbdudler.*



*elbdudler: Agentur für digitales Marketing*

Bevor man sich entscheidet, ob ein Modell wie der unbegrenzte Urlaub oder die 4-Tage-Woche im eigenen Unternehmen Zukunft haben, sollte ein Meinungsbild der Präferenzen der Mitarbeiter eingeholt werden. Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass ein Modell entwickelt wird, das sowohl die Bedürfnisse des Unternehmens als auch die der Mitarbeiter in Einklang bringt.

Es hat sich gezeigt, dass flexible Arbeitsmodelle zwar für ein wettbewerbsfähiges Unternehmen nahezu unerlässlich sind, jedoch noch nicht flächendeckend in der Arbeitswelt angekommen sind. Dabei gibt es zahlreiche spannende Ansätze und Empfehlungen, um mehr Flexibilität in das *Wo*, *Wann* und *Wie* des Arbeitens zu bringen. Konzepte wie ein unbegrenztes Urlaubskontingent oder die viel diskutierte 4-Tage-Woche können nicht nur dabei helfen, Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch zu halten und wirken sich insgesamt positiv auf Mitarbeiter und Unternehmen aus – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Lust auf mehr?

**Der Podcast Tipp:**  
**Female Leadership I**  
**Führung, Karriere und**  
**Neues Arbeiten:**  
**#218 Jobsharing**



In dieser Folge erklärt Unternehmerin Anna Kaiser, wie das Modell des Jobsharing selbst in Top-Management-Jobs funktionieren kann und welche Aspekte dabei unbedingt zu beachten sind. Dabei gibt sie Einblicke in ihre eigenen Erfahrungen und macht Mut, die Arbeitsmodelle der Zukunft selbst mit zu gestalten.

*[Jetzt Reinhören!](#)*



## Literatur

**Bain & Company:** Management Tools. Flexible Work Models (2023). Bain & Company. Online unter: <https://www.bain.com/insights/management-tools-flexible-work-models/> (Zugriff: 07.02.2024).

**Brien, Jörn:** 4-Tage-Woche macht produktiver: Studie belegt zahlreiche Vorteile (2023). t3n. Online unter: <https://t3n.de/news/4-tage-woche-studie-produktivitaet-vorteile-1535835/> (Zugriff: 07.02.2024).

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA):** Arbeitszeitreport Deutschland: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2021 (2023). 2., korrigierte Auflage 2023. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Online unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2507-3.html> (Zugriff: 07.02.2024).

**dpa:** Pilotprojekt: 45 Unternehmen testen die Vier-Tage-Woche (2024). Süddeutsche Zeitung. Online unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/arbeit-vier-tage-woche-pilotprojekt-unternehmen-16343653> (Zugriff: 07.02.2024).

**Fuler, Joseph et al.:** 40 Ideen, die Ihr Recruiting Idee aufmischen (2024). In: Harvard Business manager: Das Wissen der Besten. 45. Jg., Heft 1/2024, S. 50–54.

**Haufe Akademie:** New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif? (o. D.). Haufe Akademie. Online unter: <https://www.haufe-akademie.de/new-work> (Zugriff: 07.02.2024).

**Ried, Katrin:** New Work. Flexible Arbeitszeiten sind wichtiger als ein hohes Gehalt (2022). WUV. Online unter: <https://www.wuv.de/Themen/KI-Tech/Flexible-Arbeitszeiten-sind-wichtiger-als-ein-hohes-Gehalt> (Zugriff: 07.02.2024).

**Schaad, Doris:** Die tatsächlichen Kosten der Fluktuation (2023). Randstad. Online unter: <https://blog.randstad.ch/die-tatsaechlichen-kosten-der-fluktuation> (Zugriff: 07.02.2024).

**Statista:** Die gesetzliche Homeoffice-Pflicht ist weggefallen: Welche Regelung gilt aktuell in Ihrem Unternehmen? (2022). Statista. Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1326759/umfrage/homeoffice-regelungen-in-unternehmen/> (Zugriff: 07.02.2024).

**Statistisches Bundesamt (Destatis):** Pressemitteilung Nr. N 026 vom 30. April. 9,7 % aller Vollzeit-Erwerbstätigen arbeiteten 2019 mehr als 48 Stunden pro Woche (2021). Statistisches Bundesamt (Destatis). Online unter: [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/04/PD21\\_N026\\_13.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/04/PD21_N026_13.html) (Zugriff: 07.02.2024).

**Zukunftsinstitut:** Megatrend New Work (2023). Zukunftsinstitut. Online unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/zukunftsthemen/megatrend-new-work> (Zugriff: 07.02.2024).

Icons erstellt von Freepik auf [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com). Bilder zur Verfügung gestellt von elbududler.



# BAIN MANAGEMENT TOOLS

## Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für KMU

*Die zunehmende Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union hat erhebliche Auswirkungen auf kleinere Unternehmen (KMU), auch wenn sie (noch) nicht unmittelbar betroffen sind.*

*Ein Artikel von Sophia Tensing*

### Verantwortungsvolles Unternehmertum

Die drei Buchstaben in ESG stehen für Umwelt, Soziales und Unternehmensführung und repräsentieren die Bereiche der verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Das übergeordnete Ziel dieses verantwortungsbewusstem Managements ist es, den gesellschaftlichen Wert zu steigern. Dabei sollen die finanziellen Bestrebungen des Unternehmens dauerhaft um diese Komponente ergänzt werden. Das Spektrum der Kriterien reicht vom Einsatz erneuerbarer Energien, der geschlechtergerechten Entlohnung oder dem Ermöglichen flexibler Arbeitsmodelle für Mitarbeitende bis zu ethischen Businessentscheidungen.

Die Unternehmens-Programme, die im Rahmen von ESG durchgeführt werden, schaffen Möglichkeiten und bauen Risiken im Bereich der weitergefassten Nachhaltigkeit ab. Selbstverständlich zielt die Implementierung entsprechender Programme nicht nur auf das gesellschaftliche Wohl ab. Vor allem sollen auch die unternehmens-eigenen Stakeholder langfristig gebunden werden.

### Politische Richtlinie zur ESG-Berichterstattung

Die Corporate Sustainability Reporting Directive der Europäischen Union, kurz auch CSRD, verpflichtet schrittweise nach großen, nun auch bis 2024 börsennotierte und ab 2025 kleinere Unternehmen, die mind. 250 Mitarbeiter oder mehr als 40 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaften, einen Nachhaltigkeitsbericht anzufertigen. Dort sollen in regelmäßigen Abständen die Kennzahlen und Maßnahmen zu ESG-relevanten Informationen festgehalten werden.

Diese Neuerung hat auch einen erheblichen Einfluss auf KMU, selbst wenn diese (noch) nicht berichtspflichtig sind. Einen aktuellen Stand, wie es um die Nachhaltigkeitsberichterstattung bei internationalen KMU steht, folgt im Anschluss. In welchem Maße sie von dem Einfluss der Nachhaltigkeit und der CSRD im Besonderen betroffen sind und wie sie proaktiv mit dieser Veränderung umgehen sollten, wird im Interview mit Prof. Dr. Bastian Schröter erläutert.

“

ESG-Ziele sind nichts anderes als Pre-Financials, die sich künftig finanziell auswirken werden.

Prof. Dr. Patrick Velte

”

7,7%

der KMU  
führen eine  
Nachhaltigkeits-  
berichterstattung  
durch

1 von 5

KMU engagieren sich stark für ihre Nachhaltigkeitsagenda, kommunizieren diese, fertigen jedoch keinen Bericht an

8 von 10

KMU geben an, dass Nachhaltigkeit wichtig für ihr Unternehmen ist

73% der KMU sind besorgt über die Kosten für eine Berichterstattung

beschreiben die derzeitigen Berichtsstandards als komplex 65%

Beide Faktoren sind die wichtigsten Hindernisse für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung

“

Nachhaltigkeit ist kein Projekt, sondern eine Haltung - das muss allen klar sein.

”

Dr. Daniela Büchel



## Prof. Dr. Bastian Schröter

### Fachgebiet

Regionale Energiesysteme, Dekarbonisierung von Energiesystemen, Treibhausgasbilanzierung

### Wie haben Sie den Einfluss von Nachhaltigkeit auf KMU in den letzten Jahren wahrgenommen?

KMU verzeichnen bisher nicht denselben Fokus auf Nachhaltigkeit, der in vielen Großunternehmen bereits seit geraumer Zeit besteht. In den letzten Jahren haben Großunternehmen begonnen, ihre Lieferketten zu überprüfen. Zuerst konzentrierten sie sich auf die größeren Zulieferer und erst in den letzten ein bis drei Jahren erweiterten sie ihre Bemühungen auf kleinere Zulieferer. Dies erfolgte sowohl aufgrund des Drucks seitens der Stakeholder der Großunternehmen als auch aufgrund gesetzlicher Vorgaben wie dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.

Obwohl es sicherlich einige Vorreiter unter den KMU gibt, die sich bereits intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, bewegen sich die meisten erst durch solche Anreize in diese Richtung. Darüber hinaus haben seit diesem Jahr auch Banken begonnen, Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen der Kreditvergabe zu berücksichtigen. Dies bedeutet, dass der Einfluss von Nachhaltigkeit auf KMU bereits spürbar ist. Diese Dynamik wird sich jedoch voraussichtlich in diesem Jahr noch verstärken, da verschiedene Gesetzgebungen, wie das genannte, nun schärfer formuliert wurden.



#### Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz legt fest, dass Unternehmen mit mind. 1.000 Beschäftigten ab dem 1. Januar 2024 für die Einhaltung von Menschenrechten in ihren globalen Lieferketten verantwortlich sind. Dies umfasst unter anderem den Umweltschutz.

### Sie haben die gesetzlichen Regularien angesprochen. Welche Chancen sehen Sie darin, dass KMU sich jetzt mit Nachhaltigkeit direkt auseinandersetzen?

Es ist sehr wahrscheinlich, dass ein mittelgroßes KMU, das einige Dutzend Mitarbeiter beschäftigt,

bereits in irgendeiner Form mit dem Thema konfrontiert wird, sei es durch Einflüsse von Seiten der Lokalbank oder durch Kundenanfragen. KMU stehen nun vor der Wahl, passiv zu reagieren oder proaktiv zu handeln und mehr zu tun, als lediglich Fragebögen der Stakeholder zu beantworten.

Ein anschauliches Beispiel hierfür ist die Anfrage nach Emissionsdaten, die in den meisten Fragebögen enthalten ist. Dabei geht es um Emissionen im Rahmen von Scope 1, 2 und 3. Dies mag für Unternehmen, die zuvor keine Erfahrung damit hatten, nicht trivial sein. Zwar können solche Fragen mithilfe kostenpflichtiger Online-Tools beantwortet werden, jedoch wird dabei oft vernachlässigt, ob die Ergebnisse korrekt sind und wie damit weiterverfahren werden soll. Das wäre ein rein reaktives Verhalten, welches im Zweifel der eigenen Qualitätskontrolle durch diesen Fragebogen nicht Stand hält.

Daher bietet sich die Chance, sich proaktiv und strategisch mit den erforderlichen Daten auseinanderzusetzen. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass diese Daten unerlässlich sind. Beispielsweise sind Treibhausgasemissionen ein Thema, das jedes KMU betrifft.

Es ist ebenso ratsam, grundlegende Daten des KMU zu erfassen. Selbst wenn diese noch nicht aktiv genutzt oder hinterfragt werden, ist es von Vorteil, vorbereitet zu sein und auf die wichtigsten Kategorien eingestellt zu sein, für den Fall, dass sie angefragt werden. Das ist mein Rat.

### Welche generellen Handlungsempfehlungen würden Sie KMU geben, um ihre Nachhaltigkeit zu erhöhen?

Die erste Handlungsempfehlung besteht darin, zunächst eine transparente Datenerhebung herzustellen. Insbesondere mittelständische Unternehmen sollten erkennen, dass viele ihrer bisherigen Aktivitäten, die heutzutage unter dem Begriff der Nachhaltigkeit zusammengefasst werden, oft bereits in der Vergangenheit stattgefunden haben.

Aspekte wie geschlechtergerechte Entlohnung, die Gleichbehandlung in Bezug auf Hierarchieebenen oder Investitionen in erneuerbare Energien wie Photovoltaikanlagen sind Beispiele dafür. Obwohl solche Praktiken in der Vergangenheit möglicherweise nicht explizit als nachhaltig betrachtet wurden, wurden sie dennoch umgesetzt.

Die Schaffung von Transparenz in diesem ersten Schritt kann sich für die meisten Unternehmen wahrscheinlich auszahlen oder zumindest zu einer Erleichterung führen, wenn festgestellt wird, dass bereits beträchtliche Maßnahmen ergriffen wurden. Dieser Schritt ist von Bedeutung, da er dazu beiträgt zu klären, wie auf Fragen zur Nachhaltigkeit reagiert werden soll. Es geht weniger darum, das Rad neu zu erfinden, sondern vielmehr darum, vorhandene Maßnahmen richtig zu benennen und zu dokumentieren.

In diesem Sinne glaube ich nicht, dass es notwendig ist, komplett neue Strategien zu entwickeln oder alles von Grund auf zu überdenken. Vielmehr sollte man mit diesem ersten Schritt reflektieren, welche Maßnahmen bereits in der Vergangenheit umgesetzt wurden und an welchen Stellen eventuell noch Optimierungsbedarf besteht.

**Wenn die Transparenz erstmal geschaffen ist, wie würden Sie dann weiter vorgehen und gibt es einen Best Practice, der besonders wirkungsvoll für KMU ist?**

Das Effektivste besteht natürlich darin, diese Verpflichtung nicht als bloße Pflicht zu betrachten. Es sollte nicht nach dem Motto gehandelt werden: "Jetzt habe ich Transparenz erreicht, das ist schön, und jetzt zwingt mich zwei Maßnahmen auf, die ich eigentlich gar nicht umsetzen möchte." Stattdessen ist es ratsam, einen Schritt zurückzutreten und darüber nachzudenken, was Nachhaltigkeit eigentlich bedeutet und welche Aspekte während dieser Transparenzphase betrachtet werden. Es handelt sich praktisch um die Entwicklung einer Gruppenstrategie, bei der man analysiert, wie sich beispielsweise die Energie- und Wasserkosten sowie die Mitarbeiterzufriedenheit und die Effizienz der Managementsysteme auf die Gesamtstrategie des Unternehmens auswirken.

Nachhaltigkeit ist letztendlich nichts anderes als das, was Unternehmer ohnehin tun. Daher sollten Maßnahmen erwogen werden, die nicht nur zur Nachhaltigkeit beitragen, sondern das Unternehmen in diesen drei Dimensionen voranbringen. Es sollte nicht als lästiges zusätzliches Reporting betrachtet werden, sondern als etwas bei dem man sich fragt, was man berechnen und verbessern kann, um beispielsweise den Fachkräftemangel zu beheben.

**Was erwarten Sie in Zukunft im Hinblick auf die Rolle von Nachhaltigkeit im ESG-Terminus für die KMU?**

Ich bin der Überzeugung, dass die nächsten zwei Jahre für KMU schmerzhaft sein werden, da jetzt Fragen aufkommen, die deutlich umfassender sind als in der Vergangenheit. Dies wird einen schrittweisen Prozess darstellen, doch sobald dieser etabliert ist, werden viele Unternehmen erkennen, dass er einen Mehrwert bietet. Im Laufe der Zeit werden diese Fragen dann in ein klassisches Nachhaltigkeitsreporting übergehen.

Wir beobachten dies bei Kunden, mit denen wir in der Vergangenheit ein Reporting aufgebaut haben. Im ersten Jahr ist dies zeitaufwendig, da noch nicht klar ist, woher die Daten kommen sollen. Im zweiten Jahr läuft es bereits besser, und im dritten Jahr erfolgt die Datenerhebung schnell und unkompliziert. Ähnlich wird es auch mit einem Nachhaltigkeitsbericht sein – irgendwann wird er einfach ein normaler Bestandteil des Betriebs sein.

**Wie können KMU proaktiv auf diese Entwicklung reagieren, um langfristig erfolgreich zu bleiben?**

Einerseits werden KMU feststellen, dass sie möglicherweise besser aufgestellt sind, als sie zunächst annehmen, und daher in der Lage sind, aufkommende Fragen zu antizipieren. Andererseits bietet sich die Chance, proaktiv in die Kommunikation zu gehen, anstatt lediglich auf Fragen zu reagieren, beispielsweise im Austausch mit Banken. Dies erfordert nicht unbedingt hohe Kosten oder großen Aufwand. Durch die klare Botschaft, dass das Unternehmen seine Daten zusammengetragen hat und im Vergleich zur Industrie gut positioniert ist, kann ein positives Image geschaffen werden, das sich auf Kaufentscheidungen auswirkt.

Es ist wichtig zu betonen, dass die wenigsten KMU tatsächlich verpflichtet sind, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Dennoch werden sie indirekt dazu gedrängt, Informationen bereitzustellen, da andere Unternehmen diese für ihre eigenen Berichterstattungspflichten oder zur Bewertung von Risikofaktoren bei Produkten benötigen. Somit stehen KMU vor der Herausforderung, entsprechende Daten bereitzustellen, auch wenn sie nicht formell dazu verpflichtet sind.

Von strategischer Bedeutung ist es, dass KMU in regelmäßigen Abständen ihre Positionierung und Ziele evaluieren sowie interne und externe Maßnahmen zur Verbesserung identifizieren. Dies trägt dazu bei, sich in der Unternehmenslandschaft zu orientieren und Herausforderungen zu erkennen.

## Veränderungen für KMU

Im Interview wurde verdeutlicht, dass sich KMU zunehmend mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen, sowohl aufgrund externer Faktoren wie gesetzlicher Regulierungen als auch aufgrund von Kunden- und Stakeholderanforderungen.

Dabei bietet die Schaffung von Transparenz über vorhandene Daten eine Ausgangsbasis für proaktive Maßnahmen, die nicht nur die Nachhaltigkeit, sondern auch die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit stärken können. Es wurde betont, dass Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet werden sollte und dass KMU, die sich frühzeitig und strategisch damit auseinandersetzen, langfristig erfolgreich sein können.

Resümiert wurde, dass die Nachhaltigkeitsaspekte erwartbar in den nächsten Jahren symbiotisch in ein Geschäftsreporting einfließen werden und schon heute als Differenzierungsmerkmal im Markt dienen können.

## Schrittweise Implementierung von ESG-Programmen

Im Allgemeinen kann die Implementierung von ESG-Programmen als Bain Management Tool in vier Arbeitsschritte unterteilt werden:

### 1. Vorbereitung

Die Führungskraft bzw. die Führungskräfte sollten für das Programm geworben werden. Weiter werden die nötigen Grundlagen für die Veränderung entwickelt. Zusätzlich werden die Stakeholder-Bedürfnisse analysiert und berücksichtigt.

### 2. Planung

Die Vision, die Ziele des Programms und der detaillierte Umsetzungsplan werden festgelegt. Danach werden konkrete Maßnahmen und Initiativen abgeleitet, die zur Erfüllung der Ziele beitragen.

### 3. Umsetzung

Das ESG-Programm wird implementiert und auch bei der zukünftigen Unternehmensentwicklung und bei strategischen Entscheidungen bedacht.

### 4. Erfolgsmessung

Messen, überwachen und transparent über den Fortschritt bei der Umsetzung der ESG-Ziele berichten.

Eine systematische und sorgfältige Implementierung von ESG-Programmen als Bain Management Tool sichert den langfristigen Erfolg und somit eine nachhaltige Wirkung der Maßnahmen.

## Key Take Aways



### Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung:

Die CSRD-Richtlinie beinhaltet, dass zunehmend kleinere Unternehmen zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten verpflichtet sind.



### Einfluss auf KMU:

Trotz (noch) fehlender Berichtspflicht sind KMU durch die CSRD-Auflagen und potenziellen Auswirkungen auf ihre Stakeholderbeziehungen betroffen.



### Proaktive Auseinandersetzung:

KMU müssen sich strategisch mit Nachhaltigkeit beschäftigen. Indem sie Transparenz schaffen und proaktive Maßnahmen ergreifen.



### Implementierung von ESG-Programmen:

Die sorgfältige Umsetzung von ESG-Programmen erfordert eine gründliche Vorbereitung, Planung, Durchführung und Erfolgsmessung.

## Weiterführende Literatur

Bain & Company: Environmental, Social, and Governance (ESG) Programs.

Bundesministerium für Familie und Soziales: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Bundesministerium für Familie und Soziales: Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten.

Diedrich: Nachhaltigkeit: ESG-Berichterstattung zu komplex für KMU.

Eichsteller, Lorenz: Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter.

Sage, PwC, ICC: Path for growth: Making sustainability reporting work for SMEs.

# CHANGE MANAGE MENT





## NACHHALTIGKEIT IN DER SPIELZEUGBRANCHE

# Wie Unternehmen wie Schleich die Umweltbilanz verbessern und Kindern Werte vermitteln

von Luna Bauer

Durch den stetigen Wandel, ökologische Herausforderungen, soziale Veränderungen und einem wachsenden Bewusstsein für ethische Unternehmensführung in der Gesellschaft, rückt das Thema Nachhaltigkeit immer stärker in den Fokus strategischer Entscheidungen in Unternehmen. Neben den Kund\*innen fordert inzwischen auch die Regierung Unternehmen dazu auf Verantwortung in diesem Bereich zu übernehmen. Ein Beispiel hierfür ist die Spielzeugbranche, die durch viel Verbesserungspotenzial in der Rohstoffauswahl, den Herstellungsverfahren und auch bei den Verpackungen einen großen Beitrag zu Umwelt und Gesellschaft leisten kann. Da jetzige Kinder in ihrem Erwachsenenalter noch stärker mit den Themen und Herausforderungen des Klimawandels und der Umweltverschmutzung umgehen werden müssen, wird die Suche nach umweltfreundlichen Herstellungsverfahren und nachhaltigen Materialien für Spielzeugunternehmen immer wichtiger. Während einige dieses Thema bisher nur jedoch nur als ethi-

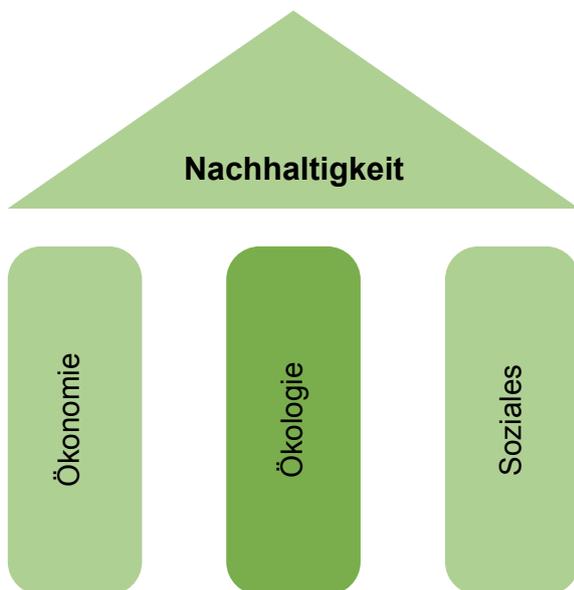
sche Verpflichtung betrachten, entsteht für andere Firmen mit einer gut ausgearbeiteten Nachhaltigkeitsstrategie die Chance, ihre Position in der globalen Wirtschaft zu stärken und damit langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern. So auch für die Firma Schleich aus Schwäbisch Gmünd, welche sich dieses Jahr zu den Gewinnern des „Deutschen Awards für Nachhaltigkeitsprojekte 2023“ in der Kategorie Produkt-Recycling zählen darf.

Dieser Fachartikel beschäftigt sich mit der ausschlaggebenden Bedeutung von Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensführung in der Spielzeugbranche sowie den damit einhergehenden Herausforderungen und Chancen.

## Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie

Der Begriff Nachhaltigkeit entstand ursprünglich in der Forstwirtschaft und beschrieb damals den Aufruf nur so viel Wald abzuholzen,

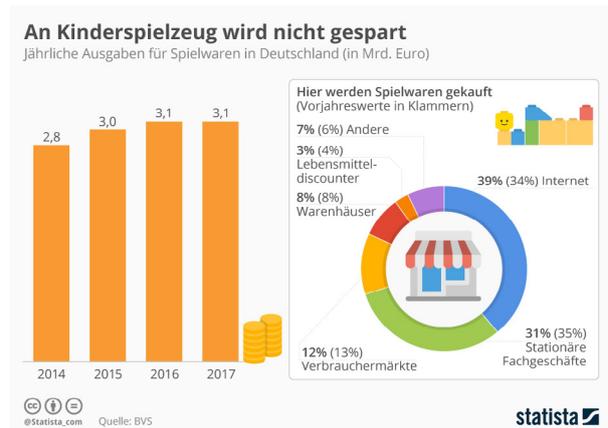
wie auch wieder nachwachsen kann. Später galt er als ein gemeinschaftliches Handeln, um die natürlichen Ressourcen der Erde zu schützen, sodass ein langfristiges Leben der Menschheit möglich ist. Heute beschreibt der Begriff ein verantwortungsvolles, ressourcenschonendes Handeln und wird oftmals mit dem Drei-Säulen-Modell beschrieben, welches die drei Komponenten Ökonomie, Ökologie und Soziales darstellt, wovon jedoch der ökologische Aspekt als Grundvoraussetzung nachhaltiger Entwicklung angesehen werden kann. Die Implementierung der Nachhaltigkeit in der Strategie eines Unternehmens bedeutet, den wirtschaftlichen Erfolg im Einklang mit ökologischen und sozialen Belangen zu erwirtschaften. Dadurch können Wettbewerbsvorteile erreicht, innovative Geschäftsmöglichkeiten erschlossen und die Wertschöpfungskette optimiert werden. Um ein Nachhaltigkeitsmanagement in einem Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, sollte vorher eine Analyse des Unternehmens- bzw. Branchenumfelds hinsichtlich der Anforderungen an die Nachhaltigkeit durchgeführt werden. Hierbei werden detaillierte Informationen über das Umfeld des Unternehmens gesammelt, indem Umweltstrukturen und Trends sowie deren Chancen und Risiken untersucht werden.



Eigene Darstellung

## Nachhaltigkeit in der Spielzeugbranche am Beispiel von Schleich

Mehr als drei Milliarden Euro werden jedes Jahr in Deutschland für Spielzeug ausgegeben.



Quelle: Statista

Nicht nur durch die Verpackungen erzeugt die Branche dadurch viel Müll, sondern auch durch die kurzlebigen Trends bei den Spielzeugen, die oftmals schon nach kurzer Zeit nicht mehr gespielt werden. Viele Hersteller suchen deshalb nun nach zukunftsfähigen Lösungen. Als gutes Beispiel geht die Firma Schleich aus Schwäbisch Gmünd voran. Die Tierfiguren sind in vielen Familien fester Bestandteil der Kindheit und tragen durch die Weitergabe von Generation zu Generation grundsätzlich zum nachhaltigen Spielen bei. Darüber hinaus hat die Firma eine Nachhaltigkeitsstrategie erarbeitet, die auf den vier Säulen Kinder, Planet, Spielzeug und Menschen basiert. Darin ist zum Beispiel definiert, dass Kinder spielerisch an die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit herangeführt werden sollen, das Spielzeug nachhaltig für mehrere Generationen hergestellt wird, man bei den Arbeitsweisen besonders auf das Schonen von Ressourcen achtet und dass der Mensch dabei immer im Fokus steht.

Was Nachhaltigkeit für die Firma Schleich genau bedeutet, inwiefern nachhaltigen Materialien bei der Produktion der Spielzeuge verwendet werden und was die zukünftigen Ziele des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit sind, erfahren wir nun in einem Experteninterview.

Experteninterview mit Dr. Philipp Hummel



Quelle: Schleich

Dr. Philipp Hummel ist Head of Sustainability bei Schleich und trägt in Kooperation mit wichtigen internen und externen Partnern und Stakeholdern die Verantwortung für die Entwicklung, Erweiterung und Umsetzung der weltweiten Nachhaltigkeitsstrategie bei der Schleich GmbH. Schleich ist ein deutsches Unternehmen, das handbemalte Spielfiguren weltweit vertreibt. Das Unternehmen wurde im Jahr 1935 gegründet und ist besonders bekannt für seine detaillierten und qualitativ hochwertigen (Tier-)Figuren aus verschiedenen Produktwelten wie Farm World, Wild Life, Dinosaurs, Horse Club und weiteren. Die Produkte von Schleich sind sowohl bei Kindern als auch bei Sammlern beliebt.

**Guten Tag Herr Hummel. Vielen Dank, dass sie sich Zeit genommen haben ein paar Fragen rund um das Thema Nachhaltigkeit bei der Firma Schleich zu beantworten.**

**Wie hat sich die Definition von Nachhaltigkeit im Laufe der Zeit verändert und wie hat dies die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie von Schleich beeinflusst?**

Die Definition von Nachhaltigkeit bei Schleich hat sich im Laufe der Zeit erweitert, anfangs vorrangig unter dem Umweltaspekt. Dies bezog sich auf Materialien für die Produktion von Figuren und Spielsets sowie den CO<sub>2</sub>-Ausstoß der gesamten Lieferkette. In den letzten Jahren wurde der Begriff ganzheitlicher betrachtet, wobei Themen rund um Soziales und

Governance auch unter „Nachhaltigkeit“ gefasst und durch unsere Nachhaltigkeitsstrategie optimiert werden.

**Welche ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele sind in der Nachhaltigkeitsstrategie integriert?**

In unserer Nachhaltigkeitsstrategie sind ökologische, soziale und ökonomische Ziele integriert. Das Hauptziel besteht darin, bis 2027 alle Spielfiguren nach dem Cradle-to-Cradle (C2C) Standard zu zertifizieren. Dies betrifft nicht nur die verwendeten Materialien, sondern auch soziale und ökologische Aspekte in der Produktion und der Lieferkette. Neben der Zertifizierung verfolgen wir weitere Ziele, darunter die verstärkte Nutzung von regenerativer Energie, die Reduktion von Unfällen und die Minimierung von Transportrouten.

**Können Sie konkrete Beispiele dafür geben, wie Schleich versucht, nachhaltige Materialien in der Produktion von Spielzeug einzusetzen?**

Schleich setzt sich intensiv für nachhaltige Materialien in der Produktion von Spielzeug ein. Eine detaillierte Analyse des ökologischen und sozialen Einfluss unserer Materialien, einschließlich CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und Auswirkungen auf Arbeitsbedingungen, bildet die Grundlage für unsere Handlungsziele. Wir streben die schrittweise Umstellung auf Materialien an, die den strengen C2C-Standard erfüllen, mit dem Ziel, bis 2027 alle Figuren vollständig recyclingfähig und nach C2C-Prinzipien zu gestalten. Zudem arbeiten wir an der Integration von recycelten Materialien, beispielsweise durch die Wiederverwendung alter Schleich-Figuren zur Herstellung neuer Produkte.

**Welche Herausforderungen hat Schleich bei der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategie erlebt und wie wurden diese bewältigt?**

Bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie hat Schleich Herausforderungen im Zusammenhang mit der Spielzeugrichtlinie und den eigenen hohen Qualitätsansprüchen erlebt. Insbesondere im Bereich nachhaltiger Materialien sind diese Herausforderungen bedeutend. In Zusammenarbeit mit einem Ex-

pertenteam aus der Kunststoffindustrie, Wissenschaft und Nachhaltigkeit arbeiten wir daran, Lösungen zu finden, die sowohl nachhaltig als auch qualitativ hochwertig und vollständig sicher sind. Wir sind zuversichtlich, schon bald erste Lösungen auf den Markt zu bringen.

**Dieses Jahr haben Sie einen der „Deutschen Awards für Nachhaltigkeitsprojekte 2023“ gewonnen. Herzlichen Glückwunsch!**

**Können Sie Einblicke in die langfristigen Ziele von Schleich im Bereich Nachhaltigkeit geben und wie das Unternehmen plant, seine Position als Gewinner des Preises weiter auszubauen?**

Langfristige Ziele des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit sind bereits erwähnt worden, wobei das ambitionierteste Ziel die C2C-Zertifizierung aller Spielfiguren bis Ende 2027 ist. Als Gewinner des Preises streben wir weiterhin danach, unsere Position zu stärken und Nachhaltigkeit in der Spielzeugindustrie zu steigern, indem wir kontinuierlich an der Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele arbeiten und innovative Lösungen, wie die Umstellung auf C2C-zertifizierte Spielfiguren, in der Branche vorantreiben.



## Key Takeaways

- In der Spielzeugbranche wächst das Bewusstsein für Nachhaltigkeit aufgrund ökologischer, sozialer und ethischer Herausforderungen. Unternehmen wie Schleich sind gefordert verantwortungsbewusst zu handeln.
- Unternehmen sollten daher eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln. Eine klare Vision und Ziele können dabei helfen, den Kurs zu bestimmen und die Umsetzung zu erleichtern.
- Um eine geschlossene Produktlebenszyklusstrategie zu implementieren, können die Prinzipien des C2C-Standards in Betracht gezogen werden. Dies kann dabei helfen, Abfall zu minimieren, Ressourcen-

effizienz zu maximieren und die Umweltauswirkungen zu reduzieren.

- Es ist wichtig, Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder über die Bedeutung von Nachhaltigkeit aufzuklären und sie in den nachhaltigen Wandel einzubeziehen.
- Die Zusammenarbeit mit Expertenteams aus verschiedenen Bereichen kann Unternehmen helfen, innovative und nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die sowohl qualitativ hochwertig als auch umweltfreundlich sind.

### Weiterführende Quellen

**Balderjahn, Ingo (2021):** Nachhaltiges Management und Konsumverhalten. 2., vollständig überarbeitete Auflage. München: UVK.  
**Herbes, Carsten (2020):** Nachhaltiger Konsum. In: Genkova, Petia (Hrsg.) (2020): Handbuch Globale Kompetenz. Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
**Baumgartner, Rupert J. (2010):** Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung. Modell, Strategien und Managementinstrumente. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag.  
**Süddeutsche Zeitung (2020):** Spielwarenbranche entdeckt die Nachhaltigkeit. Online abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/spielwaren-spielwarenbranche-entdeckt-die-nachhaltigkeit-dpa-urn-newsml-dpa-com-20090101-200123-99-594850>. (Letzter Zugriff: 29.11.2023).



# Die goldene Möwe wird erwachsen

Artikel von Selina Donat - Februar 2024

Was haben Hamburger, Pommes und Change Management gemeinsam? Sie alle gehören zum Geheimrezept von McDonald's! In unserem Artikel tauchen wir in die Welt des Fast-Food-Giganten ein, um herauszufinden, wie sie das Erfolgsrezept für Change Management kreiert haben - vielleicht mit einer Prise Ketchup?



*McDonald's gehört zu einem der weltweit führenden Fast-Food-Ketten, betreibt in Deutschland mehr als 1.500 Restaurants und ist einer der größten Arbeitgeber in der Gastronomie. Das Unternehmen legt großen Wert auf Nachhaltigkeit, technologische Innovationen, soziales Engagement und passt seine Speisekarte kontinuierlich an lokale Vorlieben an.*

Change Management erfordert eine starke Führung, eine klare Strategie und eine offene, kooperative Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter:innen Veränderungen akzeptieren und vorantreiben können. Das bekannte Zitat "Never change a running system", dessen Urheber umstritten ist, hat damit wohl ausgedient. Veränderungen im Unternehmen sind unabdingbar, um im Wettbewerb bestehen zu können. In Zeiten des technologischen Wandels, sich wandelnden Kundenanforderungen und Marktbedingungen ist Stillstand definitiv kein Erfolgsfaktor.

Um sicherzustellen, dass **organisatorische Veränderungen effizient, reibungslos** und mit **größtmöglicher Akzeptanz** der Betroffenen umgesetzt werden, bedarf es eines Change Managements. Es unterstützt Unternehmen dabei, sich mittels eines strategischen Prozesses an wandelnde Marktbedingungen anzupassen und dabei erfolgreich zu sein.

**Doch wann  
wird ein  
Wandel im  
Management  
notwendig?**

Der Veränderungsprozess beginnt dort, wo ein Bedarf festgestellt wird. Dieser Bedarf kann verschiedene Ursachen haben, die sich auf den Markt, das Produkt selbst, das Geschäftsmodell oder die Unternehmenskultur beziehen können.

Beispiele sind Anpassungen an Marktveränderungen, Fusionen, Kundenrückgang aber auch eine strategische Neuausrichtungen.



# Ablauf Change Management

## Theoretische Methoden

Es gibt verschiedene Methoden, nach denen ein Change Management Prozess durchgeführt und umgesetzt werden kann. Je nach Zielsetzung wird die am besten geeignete Methode eingesetzt. Beispiele für bekannte Change Management Methoden und Modelle sind u.a. das ...

- ... **3-Phasen-Modell** von Kurt Lewin, das die Bedeutung des Umgangs mit Widerstand und die Schaffung von Motivation für erfolgreiche organisatorische Veränderungen betont.
- ... **8-Phasen-Modell** von John P. Kotter, eine Weiterentwicklung des 3-Phasen-Modells. Es betont die Bedeutung einer klaren Führung, Kommunikation als auch Umsetzung von Veränderungen, um sicherzustellen, dass diese in einem Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden.

Immer schön  
*flexibel*  
bleiben

- ... **5-Phasen-Modell** von Wilfried Krüger, das auf eigenen Erhebungen beruht und die gründliche Diagnose, klare Planung, umfassende Umsetzung, eine Konsolidierung der Veränderungen und die kontinuierliche Evaluation in den Mittelpunkt stellt, um den Erfolg von Veränderungsprojekten zu sichern.
- ... **ADKAR-Modell** von Jeff Hiatt, das die Bedeutung der individuellen Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit thematisiert und garantiert, dass Mitarbeiter:innen sowohl auf persönlicher Ebene auf Veränderungen vorbereitet als auch unterstützt werden.

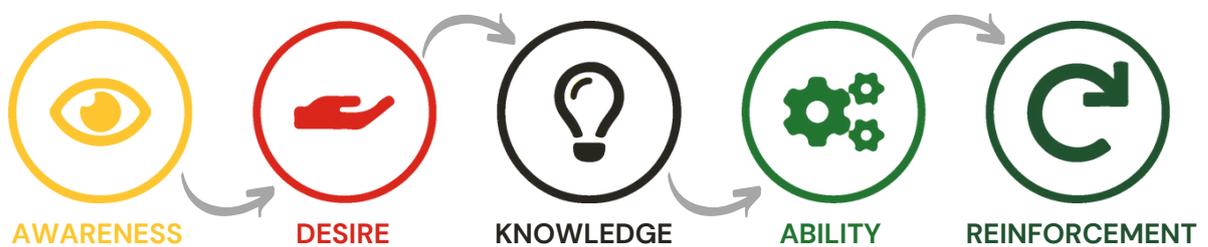
## Erfolgsfaktoren



Um die Vorteile von Change Management nutzen zu können, ist eine **Vorbereitung** notwendig, die sich nicht nur auf den eigentlichen Prozess beschränkt, sondern auch die Mitarbeiter:innen mit einbezieht. Während des Wandels ist mit Widerstand zu rechnen, da nicht jeder im Unternehmen die Gründe für Change Management verstehen wird. Einige sehen möglicherweise keinen Bedarf für Veränderungen im Unternehmen.



## Wandel bei McDonald's



Eines der Unternehmen, das einen ausgeprägten Veränderungsprozess betreibt, ist die Fast-Food-Kette McDonald's. Dabei folgen die Change-Management-Prozesse den Grundprinzipien des **ADKAR-Modells**, einschließlich der Phasen **Diagnose, Planung, Umsetzung, Konsolidierung** und **Evaluation**. Es wird die Notwendigkeit der Sensibilisierung, Motivation, Schulung und Integration von Veränderungen in die Unternehmenskultur berücksichtigt.

### Zutaten und Maßnahmen des Change Managements der letzten Jahre

#### Erweiterung des Menüs

Im Laufe der Jahre wurde die Speisekarte erweitert und angepasst, um den sich ändernden Gewohnheiten im Essverhalten und Kundenwünschen Rechnung zu tragen. Dies erfordert eine sorgfältige Planung, Umsetzung und Schulung des Personals, um die neuen Produkte effizient anbieten zu können.



#### Nachhaltigkeitsinitiativen

McDonald's hat sich selbst verpflichtet, nachhaltigere Praktiken einzuführen, wie z.B. die Verwendung von umweltfreundlicheren Verpackungen und die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Dies erforderte Änderungen in der Lieferkette, Produktverpackungen und Schulungen, um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.



#### Kulturelle Veränderungen

In verschiedenen Regionen der Welt wurden kulturelle Anpassungen vorgenommen, um den Erwartungen der Kunden vor Ort gerecht zu werden. Dies erfordert gezielte Kommunikation und Schulungen für Mitarbeiter:innen.





### Technologieintegration

Die Integration von Technologien, wie Self-Service-Kiosks und mobile Apps, erfordert Veränderungen in den Arbeitsabläufen und Schulungen für die Mitarbeiter:innen, um die neuen Technologien zu nutzen.

### Kundenorientierung

McDonald's konzentrierte sich darauf, den Kundenservice zu verbessern und auf Kundenfeedback zu reagieren. Dies benötigte Schulungen für Mitarbeiter:innen, um die Servicequalität zu steigern.



**Changed  
external  
appearance**

Der Wandel, der sich vor allem im **veränderten äußeren Erscheinungsbild** zeigt, wurde von Ralph Alvarez, dem Chief Operating Officer (COO) von McDonald's, eingeleitet. Unter seiner Führung wandelte sich McDonald's von einem Fast-Food-Riesen mit schlichtem Interieur und eintöniger Speisekarte zu einer gehobenen Restaurantkette.

McDonald's verabschiedete sich von Plastikstühlen und Einheitsdesign in den Filialen und präsentierte sich im Lounge-Look mit Ledersesseln und gemaserten Holztischen. Die Speisekarte wurde erweitert, so dass die Kunden nun eine größere Auswahl an Salaten, Wraps und Säften genießen können. Außerdem führte McDonald's Coffeeshops unter dem Namen McCafé ein.

Die Umstrukturierung erfolgte, nachdem das Unternehmen Quartalsverluste hinnehmen musste und die Kunden zu anderen Optionen wechselten. Dies führte zu einer tiefgreifenden Unternehmensreform, die sich auf die Kernmarke McDonald's und die Verbesserung der Filialen konzentrierte. Kundenorientierung und Innovationsmanagement wurden verstärkt, um den Wünschen der Verbraucher gerecht zu werden.

# Ich liebe es!

## Advice for action

Die Anpassung von Geschäftsprozessen, Strukturen und Kulturen erfordert eine durchdachte Herangehensweise, insbesondere in einer dynamischen Branche wie der Fast-Food-Industrie.

### Kontinuierliche Verbesserung

Das Konzept muss Raum für kontinuierliche Verbesserungen bieten. Der Erfolg sollte regelmäßig gemessen und die Erkenntnisse zur Anpassung der Prozesse genutzt werden. Flexibilität und die Bereitschaft, auf Kundenfeedback und sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren, müssen eingeplant werden.

### Aus- und Weiterbildung

Investitionen in die eigenen Mitarbeiter:innen ist entscheidend, um sicherzustellen, dass neue Arbeitsabläufe und Produkte effektiv umgesetzt werden. Ausführlich geschulte Mitarbeiter:innen haben weniger Widerstand gegen Veränderungen und können eine reibungslose Umsetzung gewährleisten.

### Klare Kommunikation

Gründe für Veränderungen müssen transparent sowie überzeugend kommuniziert werden. Mitarbeiter:innen und Kund:innen müssen verstehen, warum Veränderungen notwendig sind und wie sie davon profitieren. Effektive Kommunikation schafft Akzeptanz und Engagement.

### Kundenorientierung priorisieren

Die Bedürfnisse und Vorlieben der Gäste müssen im Mittelpunkt des Veränderungsprozesses stehen. Veränderungen sollten darauf abzielen, das Kundenerlebnis zu verbessern, sei es durch neue Menüoptionen, verbesserte Servicequalität oder ein zielgruppenspezifisches Ambiente.

#### Weiterführende Links

- Dr. Fleig, J. (2023). Warum braucht es Veränderungen und Change-Management? business-wissen.de. <https://www.business-wissen.de/hb/warum-change-management-gruende-und-beispiele/>
- McDonald's Ireland & UK. (2022). Our Plan for Change. <https://www.mcdonalds.com/ie/en-ie/our-plan-for-change.html>
- Redaktionsteam HRworks. (o. J.). Definition und Methoden Change Management. <https://www.hrworks.de/lexikon/change-management/>
- Redaktionsteam Studihub.de. (2021). Change Management einfach erklärt: Bedeutung, Beispiele und Methoden. <https://www.studihub.de/change-management-einfach-erklart-bedeutung-beispiele-und-methoden/>

Melanie Knab

## Change Management im Unternehmen mit einem Exkurs zur Generative AI Implementierung und Tipps von Scarlett Spiegeler Castañeda

In einer Welt des konstanten Wandels müssen Unternehmen in der Lage sein auf Veränderungen zu reagieren, um im Markt bestehen zu können. Wer sich nicht über Veränderungen informiert, indem zum Beispiel der Markt, gesellschaftliche Trends oder die Konkurrenz betrachtet wird, der wird abgehängt. Es ist die eine Sache den Wandel zu erkennen, die andere ist es, ihn umzusetzen. Hierbei kommt die Disziplin Change Management ins Spiel.

Thomas Lauer sagt, dass es das Ziel des Change Management ist, intern die optimale Anpassung an externe Veränderungen aus dem strategischen Management umzusetzen. Es geht also um die Gestaltung des Weges bis zum Ziel.

Im Internet finden sich einige Methoden, um Change Management nach einer Anleitung zu betreiben. Es werden beispielsweise das 5-Phasen-Modell nach Krüger, das 3-Phasen Modell von Kurt-Lewin, die Objectives and Key Results Methode, das 8-Stufen-Modell von John P. Kotter und viele mehr genannt. Welches Modell und ob eines davon als Vorlage zum Management der eigenen Change Prozesse genutzt wird, bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen. Es ist jedoch empfehlenswert ein Modell für das Change Management zu betrachten, um zu verstehen, was getan werden muss, um die Veränderung im Unternehmen vorzunehmen. Hier wird nun beispielhaft John P. Kotters 8-Stufen-Modell erläutert.

John P. Kotter beschreibt in seinem Bestseller „das Pinguin Prinzip“ die acht Stufen wie folgt:

1. Dringlichkeit etablieren.
2. Ein Leitungsteam zusammenstellen.
3. Eine Vision und eine Strategie entwickeln.
4. Kommunizieren, um Verständnis und Akzeptanz zu generieren.
5. Andere dazu befähigen zu handeln.
6. Kurzfristige Erfolge produzieren.
7. Erfolge festhalten und Change weitervorantreiben.
8. Eine neue Kultur kreieren.



---

Um diese acht Stufen noch besser zu veranschaulichen, werden sie nun exemplarisch durchgespielt. In dem Beispiel soll es um die Implementierung von Generative AI in einem Unternehmen gehen. Dies ist ein sehr aktueller Change Prozess, der viele Unternehmen betreffen könnte, da Generative AI eine vielversprechende Technologie ist. Hier deshalb das 8-Stufen-Modell für die Generative AI Implementierung:

### **1. Dringlichkeit etablieren:**

In einem Unternehmen obliegt es meistens den Führungspersonen zu entscheiden, welche Strategien und Maßnahmen umgesetzt werden sollten. Wenn ein Veränderungspotenzial oder Problem auftaucht, bringt das automatisch Handlungsbedarf mit sich. Es muss geklärt werden, welcher Punkt am wichtigsten ist und warum. Am Beispiel von Generative AI könnte es sich so verhalten, dass die Führung erkennt, dass sie durch AI ihre Prozesse optimieren kann. Dies könnte nicht nur nötig sein, um Geld zu sparen, sondern auch um dadurch wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese Gründe rechtfertigen, die Priorisierung des Themas Generative AI Implementierung. Was wiederum die Notwendigkeit zur Bereitstellung eines Leitungsteams für das neue Projekt nach sich zieht.

### **2. Ein Leitungsteam zusammenstellen:**

Es muss ein Leitungsteam mit dem entsprechenden Know-How gebildet werden, dass den Auftrag hat, sich mit der Thematik Generative AI und deren Implementierung zu befassen.

### **3. Eine Vision und eine Strategie entwickeln:**

Die erste Aufgabe des Leitungsteam ist es, eine klare Vision und Strategie für die Integration von Generative AI zu entwickeln.

### **4. Kommunizieren, um Verständnis und Akzeptanz zu generieren:**

Wurde ein Plan erstellt, sollten die Hintergründe offen mit allen relevanten Mitarbeitern kommuniziert werden, da diese für die Umsetzung entscheidend sind. Das könnte beispielsweise durch einen E-Mail-Newsletter erfolgen.

### **5. Andere dazu befähigen zu handeln:**

Die betroffenen Mitarbeiter sollten aber nicht nur die Informationen über das Ziel des Changes erhalten, sondern auch das nötige Wissen vermittelt bekommen, um diesen erfolgreich implementieren zu können. Dafür sollten Schulungen und Ressourcen bereitgestellt werden, um die Mitarbeiter zur Nutzung von Generative AI zu befähigen.

### **6. Kurzfristige Erfolge produzieren:**

Es sollten schnelle Erfolge definiert und erarbeitet werden, um die Implementierung Schritt für Schritt voranzutreiben.

### **7. Erfolge festhalten und Change weiterrantreiben:**

Die erzielten Erfolge müssen danach aufmerksamkeitsstark in der Organisation kommuniziert werden, um das Vertrauen in den Veränderungsprozess zu stärken. Den nur wenn die Mitarbeiter daran glauben, dass es funktioniert und einen Sinn hat, wird es funktionieren. Außerdem motivieren kurzfristige Erfolge, das Thema weiter zu verfolgen.

### **8. Eine neue Kultur kreieren:**

Die letzte Stufe ist die feste Integration von Generative AI im Unternehmen. Die Nutzung hat sich etabliert und wird weiterhin gefördert.

Nach diesem kurzen Überblick in die Welt des Change Managements, am Beispiel von Generative AI, folgt nun ein Interview mit einer Expertin, um das Thema Change Management noch detaillierter zu erfassen.

---

Scarlett Spiegeler Castañeda ist zertifizierte Change Managerin und arbeitet als Head of Design Factory Stuttgart & Community Coach für die Arena2036. Die Arena 2036 ist ein Forschungscampus mit dem Schwerpunkt Automobil und Produktion.

## Was verstehen Sie unter Change Management?

Change Management bedeutet für mich die Begleitung eines Veränderungsprozesses. Es soll ausgehend von einem Zustand A ein neuer Zustand B entstehen. Der Begriff „Management“ kann an dieser Stelle irreführend sein, denn er lässt vermuten, dass ein Projekt mit einem festen Ziel und Enddatum verwaltet wird, jedoch ist Change selten vollständig abgeschlossen und im Vergleich zu klassischem Projektmanagement weniger vorhersehbar und planbar.

Zentral ist hierbei auch die Frage: „Warum überhaupt Change?“. Veränderungen sollten nicht lediglich um des Wandels willen durchgeführt werden. Bei jeder Veränderung muss die Frage gestellt werden: „Was erhoffen wir uns davon?“, das heißt, welche Auswirkungen hat der Change auf das Umfeld, und wie messen wir den Erfolg? Ein unzureichendes Auseinandersetzen mit diesen Fragen kann dem Changevorhaben im Weg stehen und die erhofften Ziele bleiben aus. Abhängig von den angestrebten Auswirkungen erfordert jeder Changeprozess eine spezifische Herangehensweise. Der Faktor Zeit spielt dabei eine entscheidende Rolle, und es wird das Motto „Langsames Denken“ verfolgt. Dieses meint, die Perspektiven oft zu wechseln und kleine Schritte zu gehen, um zu vermeiden, dass durch zu schnelle und große Veränderungen das Vorhaben unwirksam und nicht gesamtheitlich akzeptiert wird.

Motivationen für einen Change können sowohl einen externe als auch internen Ursprung haben. Neue Gesetze, Auflagen oder Prozesse von extern erfordern Veränderungen in Unternehmen.

Interne Motivationen können beispielsweise Effektivitätssteigerungen, Kostensenkungen, Marktvorsprünge, strategische Sicherheit, Mitarbeiterbindung, Fachkräftequalifizierung, und vieles mehr sein. Schon die Zusammenlegung von zwei Teams bringt für die beteiligten Personen Veränderungen. Change kann aber auch bedeuten, dass ein Team oder ein Bereich aufgelöst wird. Change Manager sind dafür da, all diese Vorhaben so zu begleiten, sodass sie von allen Beteiligten bestmöglich akzeptiert und angenommen werden. Change kann ebenfalls aus der breiten Belegschaft entstehen und kann dann als „Graswurzelinitiative“ bezeichnet werden. Natürliche Veränderungen entstehen oft auch im Kleinen und sind scheinbar unsichtbar. Wenn Menschen sich beispielsweise zusammenschließen, Netzwerke aufbauen, Best Practices austauschen und eigene Verhaltensweisen und Systeme erstellen. Derartige Initiativen können von Change Managern erkannt und unterstützt werden, sodass alle davon profitieren können.

## Welche Change Management Methoden kennen Sie und welche würden Sie empfehlen?

Es gibt unglaublich viele Methoden und Tools. Eine dieser Methoden ist beispielsweise Effectuation, die sich gut mit einer Metapher erklären lässt. Ich könnte zum Beispiel beim Kochen ein Rezept nutzen und die vorgeschriebenen Zutaten einkaufen und verarbeiten. Die andere Möglichkeit wäre, dass ich in den Kühlschrank schaue und mich frage, was ich mit den vorhandenen Zutaten machen kann. Das letztere ist Effectuation. Im Kontext des Change Managements bedeutet das, dass man erkennt, was bereits vorhanden ist und darauf aufbaut.

---

Ein anderer Ansatz ist Appreciative Inquiry. Diese Methode zeichnet sich durch ihre wertschätzende Herangehensweise aus, indem man auf das aufbaut, was bereits gut funktioniert. Man definiert Werte und Erfolgserlebnisse, um dann zu bestimmen, welche Elemente in die Zukunft übernommen und welche verändert werden sollen.

### **Wenn es in einem Unternehmen einen Change Manager gibt, wie wird dieser eingesetzt? Also in welcher Abteilung?**

In einem typischen Organigramm befindet sich der Change Manager oft außerhalb der traditionellen Hierarchie in einer eigenständigen Rolle. Das bedeutet, dass diese Person für verschiedene Abteilungen eingesetzt werden kann und in der Regel nicht nur ein Projekt, sondern mehrere begleitet. Einer bestimmten Führungsebene unterstellt, besteht die Schlüsselaufgabe unter anderem darin, die Ziele und Motive zu verstehen sowie die Kommunikation zwischen allen Beteiligten zu planen. Man könnte auch sagen, es geht immer wieder um das Übersetzen der verschiedenen Perspektiven und der Vermeidung von Missverständnissen sowie Erleichterung auf dem Weg der Veränderung.

### **Welche Rolle spielen die Mitarbeiter im Change Management? Wie würden Sie die Mitarbeiter in einen Change Prozess integrieren?**

Mitarbeiter sollten den Change aktiv mitgestalten können und dabei bestmöglich begleitet und unterstützt werden.

Dies ist nur möglich, wenn sie das Ziel des Change verstehen und die beabsichtigten Auswirkungen oder Verbesserungen nachvollziehen können. Außerdem können verschiedene Rollen eingenommen werden. Unterstützer des Change können beispielsweise als Multiplikatoren und Role Model die Veränderungen anschaulich und greifbar machen. Regelmäßige Mitarbeiterbefragungen sowie der Einsatz von Soundboards, welche eine Resonanz von unabhängigen Mitarbeitenden wiedergibt, stellen sicher, dass die Vorhaben gelingen.

### **Welche Herausforderungen gibt es beim Change Management und wie können diese behoben werden?**

Beim Change ist stets Unsicherheit im Spiel, jedoch steckt auch ein enormes Potenzial darin. Wie schon erwähnt ist eine erste Herausforderung die Motivation für die Veränderung zu (er)kennen und auch transparent zu kommunizieren, welche Auswirkungen entstehen sollen. Ein zweiter Punkt sind Hindernisse und Widerstände oder Unstimmigkeiten. Ein für mich interessanter Punkt ist der, dass dort, wo die Aufmerksamkeit hingeht, auch die Energie hingeht. Daher kann durch die bewusste Steuerung der Aufmerksamkeit auch viel Energie gesteuert werden. Eine weitere Herausforderung ist die Frage nach der Stabilität. Wann ist Change erreicht? Ich kann nicht durchgehend Change betreiben. Die Veränderung muss sich irgendwann einpendeln; es ist nicht ratsam, ständig zu optimieren.

---

## Welche Erfolgsfaktoren gibt es beim Change Management?

Erfolgsfaktoren liegen im Perspektivwechsel und in der Einbeziehung der Mitarbeiter. Graswurzelinitiativen sind besonders effektiv, wenn sie rechtzeitig erkannt und genutzt werden. Außerdem sollte die Kommunikationsstrategie parallel zum Change-Prozess bewusst gewählt werden, d.h., es ist wichtig zu überlegen, über welche Kanäle, wann und wie mit wem kommuniziert wird. Es ist eine große Aufgabe der Change Begleiter, eine Kommunikationsstrategie zusammen mit dem Management auszuarbeiten und umzusetzen. Darüber hinaus sollten erste Schritte zeitnah erreicht und kommuniziert werden können. Dies macht Fortschritte schnell sichtbar, motiviert und überzeugt weitere Personen.

## Wie würden Sie einen Change Prozess für ein Unternehmen gestalten, dass die Nutzung von beispielsweise bildgenerierender AI einführen möchte?

Wenn ich beispielsweise meinem Design Factory Team kommunizieren würde, dass wir Generative AI benutzen wollen, dann würde ich zuerst den Grund erläutern. Wir nutzen Bildkarten (eine bunte Mischung aus Postkarten) für unsere Workshops und hier könnte es die Kreativität noch besser anregen, wenn die Motive diverser und auch fantasievoll sind. Das könnte man mit Generative AI kreieren lassen. Als nächstes muss die Bedienung des Tools erlernt werden. Der Weg sollte so einfach wie möglich sein, sodass es auch denjenigen, welche bisher wenig Zugang dazu hatten, leicht gemacht wird.

Im besten Fall wird von denen gelernt, die es bereits aus intrinsischer Motivation nutzen. Diese können als Multiplikatoren fungieren. Zudem sollte darüber gesprochen werden, wie die Umsetzung läuft und Best Practices sowie Lessons Learned ausgetauscht werden. Parallel muss geprüft werden, ob die erhoffte Auswirkung tatsächlich so erreicht wird. Steigern wir die Kreativität der Teilnehmenden in den Workshops durch die neuen Karten? Je transparenter die verschiedenen Aspekte und Perspektiven ausgetauscht werden, desto besser können die erhofften Ziele gemeinsam erreicht werden. Und immer an das „Langsame Denken“ denken.

## Quellen:

Bild, Unsplash,  
<https://unsplash.com/de/fotos/pinguin-steht-auf-schwarzem-felsen-9zTafGVsv-c>

Dirk Beiser, Change Management mit dem Pinguin Prinzip

John P. Kotter, das Pinguin Prinzip, 2006

Thomas Lauer, Change Management: The Path to Achieve the Goal, 2021

# DIGITALE TRANS FORMATION





In Echtzeit mit Informationen über Wartezeiten an Museen informiert werden, mit dem eigenen Smartphone das Hotelzimmer öffnen oder personalisierte Empfehlungen für Restaurants während des Urlaubs erhalten – und das alles mit einer digitalen Anwendung. In einigen Destinationen, wie in Barcelona oder Sevilla sind solche touristischen Erlebnisse bereits Realität. Viele Destinationen Deutschlands sind davon allerdings noch weit entfernt.

## DIGITALER WANDEL IM TOURISMUS

Auch vor der Tourismusbranche macht die digitale Transformation keinen Halt und stellt die ursprünglichen Geschäftsmodelle infrage. Der Megatrend „Konnektivität“ bringt die Verbreitung digitaler Technologien in der Gesellschaft mit sich. So nutzt die Mehrheit der deutschen Reisenden auch im Urlaub über eine Stunde täglich ihr Smartphone – laut einer Studie von HolidayCheck verzichten lediglich ein Prozent darauf. Dies zeigt, dass eine digitale Infrastruktur auch in Destinationen sehr relevant ist. So besteht durch das sich ändernde Verhalten der Gäste auch Handlungsbedarf bei den Destination Management Organizations (DMOs), sich anzupassen und die neuen Bedürfnisse zu erfüllen. Dabei ist ein ganzheitliches Verständnis gefordert, um den digitalen Wandel mitzugestalten und die eigene Wettbewerbsfähigkeit zukünftig zu sichern.

### WAS IST EINE DMO?

Eine DMO ist eine Organisation, die für die Verwaltung und Förderung einer bestimmten touristischen Destination oder Region verantwortlich ist. Die Hauptaufgabe einer DMO besteht darin, die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit einer Destination zu steigern, um mehr Besucher anzuziehen und das Tourismusgeschäft zu fördern. Sie ist u. a. für das Marketing, Produktentwicklung, Qualitätsmanagement, Marktforschung und Veranstaltungsmanagement für die jeweilige Destination zuständig.

In der deutschen Tourismusbranche gibt es allerdings bislang zum Großteil kein koordiniertes Vorgehen im digitalen Wandel. So nutzen die unterschiedlichen Tourismusunternehmen innerhalb einer Destination unterschiedliche Datenformate und unterschiedliche Systeme. Es gibt keinen flächendeckenden, vollständigen Zugriff auf touristische Daten, die in der Branche von Nöten wären. Jede DMO hat lediglich isolierten Zugriff auf ihre eigenen Daten.

## SMART DESTINATIONS

Als wegweisend für die digitale Zukunft der Tourismusbranche wird eine offene, digitale Infrastruktur gesehen, aus der alle Stakeholder Vorteile durch eine verbesserte Datenqualität und -verfügbarkeit ziehen können. Dieses Konzept setzen die sogenannten Smart Destinations um. Abgeleitet von dem Konzept der Smart Cities, legen Smart Destinations den Fokus auf touristische relevante Daten und größere Regionen. Eine Smart Destination kann als innovatives Reiseziel definiert werden, das auf einer hochmodernen technologischen Infrastruktur aufbaut und damit die Interaktion des Besuchers mit seiner Umgebung erleichtert sowie das Reiseerlebnis verbessert. Zudem soll hier der Tourismus nachhaltig sowie barrierefrei gestaltet sein. So ist auch die Lebensqualität der Einheimischen einbezogen, da diese auch von einer nachhaltigen sozioökonomischen Entwicklung profitieren.

Smart Destinations nutzen Daten, die aus einer Infrastruktur stammen und schaffen mit Hilfe von digitalen Endgeräten Erlebnisse für Gäste – real oder digital.

## DIE 3 ELEMENTE DER DIGITALEN INFRASTRUKTUR

### DATEN- INFRASTRUKTUR



### DIGITALE AUSSTATTUNG



### DIGITALE ANWENDUNGEN



Abbildung: Eigene Darstellung mit Icons von canva.com

Diese können durch interaktive Anwendungen von den Kunden im Sinne einer Co-Creation mitgestaltet werden. In diesem Sinne wird das Erlebnis in der realen Destination digital bereichert. Das Ziel ist es, den digitalen Wandel entlang der gesamten Customer Journey von Reisenden mitzugestalten und den Gästen ein nahtloses Reiseerlebnis zu ermöglichen. Die digitale Infrastruktur muss dabei an das digitale Verhalten der Gäste angepasst werden.

### DATENINFRASTRUKTUR - Fundament der Smart Destinations

Eine hohe Datenqualität bildet die Grundlage für das digitale Erlebnis der Kunden, denn nur mit einer hohen Datenqualität lässt sich ein positives, digitales Kundenerlebnis schaffen. Daher kann die Dateninfrastruktur als Fundament der Smart Destinations angesehen werden. Destinationen sollten eine zentrale, digitale Dateninfrastruktur nutzen, die den Gästen eine digitale Orientierung gibt. Das Stichwort lautet hierbei „Open Data“ – ein Konzept, bei dem maschinenlesbare und strukturierte Informationen aufgrund von offenen Nutzungsrechten von allen Akteuren frei genutzt, wiederverwendet und verbreitet werden können. Mit einer „Open-Data-Strategie“ können DMOs die verschiedenen Stakeholder-Gruppen mit relevanten Informationen über touristische Aktivitäten in der Destination versorgen und Echtzeitkommunikation ermöglichen.

Daten in der Tourismusbranche sind heterogen. Relevant sind neben statischen Daten, wie Adressen und Öffnungszeiten, auch dynamische Echtzeitdaten, wie aktuelle Besucherzahlen sowie redaktionelle

Daten, wie inspirative und informelle Texte sowie Bilder. Wichtig zu betonen ist, dass es bei Open Data im Tourismus nicht um kundenbezogene Daten, sondern um entpersonalisierte Marketing-Daten geht. Die Datenqualität hängt maßgeblich von der Vollständigkeit, Korrektheit und Aktualität ab. Bei der Dateninfrastruktur ist außerdem zu beachten, dass die Daten auf allen Ausgabekanälen einheitlich zu Verfügung stehen, damit die unterschiedlichen Nutzungsweisen der Gäste berücksichtigt werden. Daher ist es von Bedeutung, dass die Daten maschinell lesbar und frei lizenziert zu Verfügung stehen. Hier kann die Creative Commons-Lizenzierung verwendet werden. Relevant ist zudem, Verbindungen zwischen den Daten herzustellen, damit beispielsweise bei einer Wanderung direkt Restaurants für die Pausen gefunden werden können. Zuletzt sollte darauf geachtet werden, dass insbesondere redaktionelle Daten hochwertig sind, damit touristische Attraktionen von den Gästen als qualitativ hochwertig wahrgenommen werden. Mithilfe von KI können im Rahmen eines sog. Knowledge Graphen selbst sinnvolle Verknüpfungen erstellt und durch Erfahrungen angepasst werden. Auf Basis der Mustererkennung kann die KI so Vorhersagen treffen, sodass personalisierte Empfehlungen an Gäste ausgespielt werden können. Beispielsweise könnte eine Empfehlung folgendermaßen lauten:

**„In einer halben Stunde soll es regnen und der Wanderweg ist gerade sehr gut besucht. Gehe lieber in diese interessante Ausstellung.“**

## DIGITALE AUSSTATTUNG

### - Schnittstelle zwischen physischer und digitaler Welt

Damit auf Basis der Daten digitale Dienstleistungen genutzt werden können, benötigen Destinationen eine digitale Ausstattung. Grundlegend sollten DMOs darauf achten, dass eine flächendeckende Internetanbindung bzw. kostenloses WLAN für die Gäste gewährleistet ist. Als Schnittstellen zwischen der physischen und digitalen Welt werden zudem Lesegeräte benötigt, um digitale Zutrittskontrollen oder eine digitale Bezahlung zu ermöglichen. So können Gäste automatisiert im Hotel einchecken oder mit dem Smartphone bezahlen. Auch der Einsatz von Sensortechnik ist empfehlenswert, um Auslastungen in Echtzeit zu messen und folglich an digitale Anwendungen weiterzugeben. So können die Gäste z. B. über die Belegung von Parkplätzen oder Wartezeiten am Skilift informiert werden.

## DIGITALE ANWENDUNGEN

### - Ermöglichung nahtloser Reiseerlebnisse

Digitale Anwendungen in Smart Destinations verbinden die Dateninfrastruktur mit der digitalen Ausstattung. Hierzu zählen alle digitalen Touchpoints, wie z. B. Apps, Websites oder auch Sprachassistenten. Somit sind sie die Schnittstelle zu den Gästen und nehmen Einfluss auf das gesamte Reiseerlebnis. Als Destination sollte man es sich zu Nutze machen, dass die Gäste nach dem Motto „Bring your own device“ zunehmend digital vernetzt sind und ihr eigenes mobiles Endgerät im Urlaub dabei haben. Dieses kann als eine Art „Generalschlüssel“ angesehen werden, durch das die Unternehmen mit ihren Gästen bei allen Leistungen interagieren können. Dies bezieht u. a. Funktionen, wie der Zugang zum Zimmer und ÖPNV, Zahlungsmittel, Eintrittskarten und Identifikation mit ein. Destinationen müssen also wenig Hardware für die Gäste zu Verfügung stellen. Lediglich eine passende Anwendung zu den eigenen Endgeräten der Gäste wird benötigt. Hierbei sollte eine zentrale digitale Anwendung bereitgestellt werden, denn ein umfassendes Angebot ist benutzerfreundlicher – so benötigen die Gäste nicht für jede Aktivität eine neue App. Brüche im Reiseerlebnis sollten unbedingt vermieden werden, d. h. die Buchung, Speicherung und Entwertung eines Tickets sollte beispielsweise von einem Endgerät aus nahtlos möglich sein.

## CHANCEN VON SMART DESTINATIONS



Smart Destinations bieten ein verbessertes, ganzheitliches Reiseerlebnis für ihre Gäste – und das entlang der gesamten Customer Journey. Vor der Reise werden sie in ihrer Entscheidungsphase unterstützt, indem ihnen relevante Informationen zu Verfügung stehen. Während der Reise unterstützt der Zugang zu Echtzeit-Informationen die Erkundung der Destination und direkter, personalisierter Service führt zu individuellen Erlebnissen. Nach der Reise wird den Gästen durch ein Feedback-System ermöglicht, ihr Reiseerlebnis zu bewerten. Die starke Personalisierung führt zu einer verbesserten Kundenzufriedenheit.

Gleichzeitig können DMOs durch die umfangreichen Daten die Bedürfnisse und Wünsche der Reisenden besser verstehen, was einen wichtigen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit darstellt. Durch die höhere Datenverfügbarkeit kann auch die Marktanalyse und Entscheidungsfindung verbessert werden. Zudem können offene Datenquellen die privaten Kosten für den Kauf von Daten senken. Daten über Touristenströme können dabei helfen, Aktivitäten, wie Veranstaltungszeiten, neu zu planen oder Änderungen beim Personalbedarf festzustellen, wie z.B. an Info-Points oder Flughäfen. Auch können so frühzeitig die richtigen Marketingmaßnahmen ergriffen werden. Offene Datennetzwerke stellen außerdem eine Basis für neue, innovative Geschäftsmodelle und die Vernetzung unter allen Akteuren in der Branche dar.

Eine weitere Chance ist die bewusste und nachhaltige Besucherstromlenkung. Digitales Besuchermanagement kann Overtourism und temporärem Crowding entgegensteuern. Indem die Gäste gezielt gesteuert werden, kann eine optimierte Auslastung erreicht werden. So wird sowohl die Erlebnisqualität der Gäste verbessert als auch die Natur geschützt und das Wohl der lokalen Bevölkerung gefördert.



## HERAUSFORDERUNGEN VON SMART DESTINATIONS



Innerhalb einer Destination ein einheitliches Datensystem zu entwickeln, kann eine große Herausforderung für DMOs darstellen. Auch die Daten selbst können ein Hindernis sein – wenn sie z. B. komplex, unvollständig oder qualitativ minderwertig sind. Herausfordernd ist auch die einheitliche und hochwertige Datenaufbereitung. Zudem müssen touristische Unternehmen sensibilisiert werden, ihre Daten eigenständig zu pflegen. Hierbei müssen auch die Zuständigkeiten der Datenpflege geklärt werden. Es benötigt eine Koordination zwischen den verschiedenen Verantwortlichkeitsebenen wie touristischen Betrieben, Orten, Regionen und Ländern. Da die Daten eine Auszeichnung mit offener Lizenz benötigen, können auch rechtliche Hindernisse im Weg stehen.

Auf unternehmerischer Seite ist zudem häufig eine Risikoaversion vorzufinden, aufgrund von geringen Kenntnissen im IT-Bereich oder nicht ausreichender Information über das Wirtschaftspotenzial von Open Data. Mit den übergeordneten DMOs eine gemeinsame Strategie zu entwickeln und zu verfolgen, kann ebenfalls eine Herausforderung darstellen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Neben der grundlegenden Handlung eine Dateninfrastruktur zu entwickeln, gibt es weitere wichtige Handlungsschritte von DMOs, um die digitale Transformation in der Branche voranzutreiben.

Grundlegend ist es relevant, dass die Führungskräfte die Veränderungen unterstützen, damit der digitale Wandel im Unternehmen fortschreiten kann. DMOs sollten zum „Digital Mindset“ in der Region beitragen. So sollten sie die Interessensgruppen, die an den Daten interessiert sind, ermitteln und einbinden. Durch die Weitergabe ihres Know-Hows können die Stakeholder über die Vorteile der gemeinsamen Nutzung und Verwendung von Daten aufgeklärt werden.

Zudem sollten DMOs Netzwerke mit anderen touristischen Akteuren und externen Experten bilden und ausbauen, um Erfahrungen sowie Daten auszutauschen.

So können gemeinsam Anwendungen entwickelt werden, die über eine Region hinausgehen.

DMOs sollten als Impulsgeber fungieren, indem sie bei verschiedenen Stakeholdern, wie Ministerien oder Stadtplanern, Impulse setzen. Durch Netzwerke kann die Silo-Mentalität überwunden werden, die die gemeinsame Nutzung von Daten bislang verhindert. So können Ressourcen und Aufwand gebündelt werden, um die Wirkung der gemeinsamen Datennutzung zu steigern.

## PRAXISBEISPIEL BAYERN CLOUD TOURISMUS

Um einen Blick in die Praxis zu werfen, habe ich mit Markus Garnitz gesprochen – dem Leiter des Bereichs „Digitalisierung“ der Bayern Tourismus Marketing GmbH. Kernthema der Strategie ist, die Open Data Plattform BayernCloud Tourismus aufzubauen, bei dem touristische Akteure, wie Kommunen, Hotels, Restaurants oder Veranstalter ihre Datenbanken anbinden können.

### Mehr zum Thema:

- **Bauhuber, F. (2018):** Open Data im Tourismus: Was Destinationen wirklich brauchen!, Tourismuszukunft. <https://www.tourismuszukunft.de/2018/06/open-data-dmo-tourismus/>, aufgerufen am 22.12.2023.
- **European Commission (2022):** EU guide on data for tourism destinations, [https://smarttourismdestinations.eu/wp-content/uploads/2022/07/Smart-Tourism-Destinations\\_EU-guide\\_v1\\_EN.pdf](https://smarttourismdestinations.eu/wp-content/uploads/2022/07/Smart-Tourism-Destinations_EU-guide_v1_EN.pdf), aufgerufen am 22.12.2023.
- **Holiday Check (2023):** Wie viel Handy ist im Urlaub ok? Knapp ein Viertel der Deutschen hat in den Ferien Streit wegen der Smartphone-Nutzung, <https://newsroom.holidaycheck.de/wie-viel-handy-ist-im-urlaub-ok--knapp-ein-viertel-der-deutschen-hat-in-den-ferien-streit-wegen-der-smartphone-nutzung->, aufgerufen am 22.12.2023.
- **Horster, E.; Honig, K.; Kärle, E. & Bauhuber, F. (2020):** Open Data im Deutschlandtourismus. Ein Wegweiser zur digitalen Destination (im Auftrag der Deutschen Zentrale für Tourismus e.V.). [www.open-data-germany.org/handbuch-open-data](http://www.open-data-germany.org/handbuch-open-data), aufgerufen am 22.12.2023.
- **Keilhofer, K.; Möll, N. & Riedel, S. (2023):** Leitfaden zur BayernCloud Tourismus in Ihrer Destination, [https://tourismus.bayern/wp-content/uploads/2023/07/Leitfaden\\_BCT\\_final\\_Doppelseite\\_n.pdf](https://tourismus.bayern/wp-content/uploads/2023/07/Leitfaden_BCT_final_Doppelseite_n.pdf), aufgerufen am 22.12.2023.
- **Sommer, G., & Anger, S. (2022):** Zur Notwendigkeit einer offenen Dateninfrastruktur am Beispiel der BayernCloud im Tourismus als Grundlage für Smart Tourism Destinations. In Krisenbewältigung und digitale Innovationen im alpinen Tourismus, S. 95-109, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

## EXPERTENINTERVIEW mit Markus Garnitz

**Die BayTM verfolgt eine Open Data Strategie. Erläutern Sie doch bitte, wie diese aussieht und welche Rolle die Bayern Cloud dabei spielt?**

Die Bayern Cloud Tourismus ist bei der Open Data Strategie die technische Infrastruktur dahinter, also der technische Kern des Ganzen. Das Ziel der Bayern Cloud ist, eine Informationsplattform aufzubauen, die alle touristisch relevanten Inhalte für ganz Bayern bündelt - aus den verschiedenen lokalen und thematischen Quellen. Da geht es um Objekte und Point of Interests (POIs), um Museen und Spielplätze, mittlerweile auch um Ladestationen und Infrastruktur. Es geht um Erlebnisse, Veranstaltungen, Wanderwege und Radwege. Jetzt zum Jahreswechsel ist ein Wintersportmodul großes Thema, bei dem wir aus allen Wintersportregionen, alle Daten über die Liftöffnungszeiten, Pistenöffnungen, Schneehöhen, Loipenöffnungen zentral in einer Plattform sammeln. Diese Informationen gab es bisher nur lokal auf den Webseiten der Touristinfos, der Städtegemeinden oder vielleicht maximal auf Ebene der touristischen Destinationen, sodass jeder seinen eigenen Veranstaltungskalender hatte. Uns geht es jetzt darum, die Mehrfachpflege zu vermeiden, d. h. eine automatisierte Verteilung der Daten zu gewährleisten, dass nicht auf verschiedenen Ebenen Veranstaltungen oder POIs gepflegt, Texte erstellt, Öffnungszeiten aktuell gehalten werden müssen, sondern dass Arbeitsaufwände reduziert werden können, wenn klar definiert ist: Wer pflegt welche Daten? Kern, oder wichtiger Faktor, des Ganzen ist unsere Open Data Strategie, dass wir darauf hinarbeiten, dass möglichst alle Daten, die wir sammeln und bereitstellen unter offenen Lizenzen, heißt konkret unter den Creative Commons Lizenzen, CC-0, CC-BY, CC-BY-SA, laufen.

Für gewisse Unternehmen, also Partner aus der Wirtschaft, ist unsere Datenbank auch interessant. Also wir sind zum Beispiel schon im Gespräch gewesen mit der DB Regio, die ein Reiseportal für Bayern haben und die wiederum unsere Informationen nutzen wollen. Wir sind mit dem ADAC schon im Gespräch. Die Strategie ist also, dass die Daten von unten fließen, im Idealfall bei uns gesammelt werden und dann eben bayernweit genutzt werden können und zwar auch von jedem genutzt werden können, der Interesse daran hat, die Daten anzubinden.

Man kann aber sagen, dass die technische Infrastruktur 30 % bei der Strategie ausmacht und 70 % sind eher die Partnerschaften auf den unterschiedlichen Ebenen mit Regionelverbänden, touristischen Destinationen bis zu den Touristinfos. Dabei geht es darum, die Partner für das Thema zu sensibilisieren sowie rechtlich und technisch fit zu machen. So haben wir auch Musterverträge für unsere Partner erstellt, wenn es zum Beispiel um die Lizenzierung von Content geht, egal ob Bilder oder Text. Auch haben wir Informationsmaterial und Schulungen angeboten: Was bedeutet das, wenn ich meine Daten unter diesen Lizenzen veröffentlichen kann? Was habe ich für Migrationsstrategien, wenn ich mich bis jetzt nicht mit dem Thema Lizenzen beschäftigt habe?

**Welche Rolle kann die Bayern Cloud in Smart Destinations einnehmen?**

Unsere Einschätzung ist, egal welche Dienste man aufsetzen möchte, es braucht eine vernünftige Datenbasis. Also man braucht ein Grundgerüst an Daten oder digitalen Diensten, um eine Smart Destination zu entwickeln. Beispielsweise benötigt man für die Besucherlenkung Auslastungsdaten. Wir versuchen jetzt seit über einem Jahr viele Sensorikdaten an die Bayern Cloud anzubinden. Zum Beispiel wurde bei touristisch relevanten Parkplätzen Sensorik aufgebaut, d. h. wir haben mittlerweile 200 Objekte, die in Echtzeit automatisiert Auslastungsdaten an uns liefern.

**Welche Vorteile ergeben sich für Unternehmen, die sich an die Bayern Cloud anbinden?**

Für Destinationen ist der Hauptvorteil, Prozesse und die Datenpflege zu optimieren. Bis vor kurzem war es so, dass irgendjemand in der Tourist-Info die Webseite der Stadt pflegt. Irgendwer pflegt das Ganze nochmal bei einer Veranstaltung oder überregional wichtigem POI für die Seiten vom Landkreis, dann wird es auf den Seiten von den Tourismusdestinationen gepflegt und es gibt noch mehr Anbieter, die dann nochmal in eigener Recherche in redaktioneller Arbeit die Daten zusammentragen. Man kann es unter dem Stichwort „Prozessoptimierung“ zusammenfassen, was dann auch im Idealfall Kapazitäten freisetzt für „wichtigere Dinge“, auch für die direkte Betreuung oder Ähnliches. Das ist der Vorteil für die Partner, die die Daten nutzen.

Es gibt natürlich auch Vorteile für die Datennutzer, wie der ADAC Trips oder die Deutsche Bahn, für die z. B. ein Website-Launch vereinfacht wird. So müssen nicht zehn Redakteure ein halbes Jahr die ganzen Informationen selbst sammeln, sondern man kann sie direkt nutzen und es sind zusätzlich tägliche Aktualisierungen enthalten, wie Öffnungszeiten oder auch Echtzeit-Daten, wie beim Thema Zimmerauslastungen und Wintersport.

### **Welche Vorteile ergeben sich für die Gäste?**

Es gibt zwei Ansatzpunkte, an denen der Gast profitieren kann. Das eine ist bei der Recherche schon vor der Reise. Wir bringen Daten, die unterschiedlichst formatiert und strukturiert sind in ein einheitliches System und versuchen möglichst alle Attribute zu vereinheitlichen. So kann ich als Gast im Vorfeld sagen: „Ich möchte eine Woche in Bayern Urlaub machen und ich hätte gerne diese bestimmten Aktivitäten und noch eine Volksmusikveranstaltung“ und kann dann einfach, ohne auf 100 verschiedenen Webseiten oder in 20.000 Google-Suchen, mir diese Informationen selbst zusammenzusuchen, in eine Anwendung meine Auswahlkriterien eingeben, danach filtern und passende Ergebnisse erhalten. Das andere ist dann eben vor Ort: „Wo ist der nächste Skilift im Winter, ist er geöffnet und wie hoch ist da der Schnee?“ Wir planen für nächstes Jahr auch selbst die Entwicklung einer einfachen App, die die ganzen bereitgestellten Daten ausspielt. Unser Ziel mit diesem Open Data Ansatz ist aber, dass die Daten nicht nur auf unseren Kanälen zur Verfügung stehen, sondern an dem Touchpoint, den der Gast nutzt. Also perspektivisch dann auch z. B. die ADAC App, die die Daten für uns ausspielt. Auch das Portal der DB Regio hat vor, unsere Daten zu integrieren.

### **Welche Herausforderungen ergeben sich bei der Implementierung der Bayern Cloud?**

Die technischen Herausforderungen waren machbar und überschaubar. Die größte Herausforderung für uns war das Thema Open Data, also insbesondere die damit verbundenen Ängste eingangs. Als wir mit dem Thema angefangen haben, haben die wenigsten im Tourismus gewusst, was eine Creative Commons Lizenz ist. Das „Kirchturmdenken“ war am Anfang auch relativ stark: „Das sind meine Bilder, das sind meine Texte, die sind von meiner Webseite und die

User sollen auch gefälligst auf meiner Webseite vorbeischauchen.“ Den DMOs klar zu machen, dass so eine Website von einer 5.000 Einwohner Gemeinde, die fünf Jahre alt ist, nicht mehr „State of the Art“ und nicht das Beste ist, was ich dem Gast bieten kann, das war immer die größte Herausforderung im ganzen Prozess.

Die zweite Herausforderung beim Thema Open Data, wenn man jetzt mal überzeugt ist, den Weg mitzugehen, ist das Rechtliche. Irgendwelche Fotos auf der Website, die man vor fünf Jahren geschossen hat, ohne dass man jemals einen Vertrag geschlossen hat, sind problematisch. Für die eigene Website war es okay, aber sobald man die Bilder und Texte weitergibt, ohne das Urheberrecht entsprechend rechtlich zu klären, ist das natürlich schwierig. Das erfordert lokal jetzt gewisse Aufwände den aktuellen Content Pool dahingehend zu prüfen und sich dann gegebenenfalls längerfristig zu überlegen: Wie kann ich denn den Content in Open Data überführen oder wie kann ich zukünftig bei neuen Shootings darauf achten, dass das funktioniert?

### **Welche Empfehlungen haben Sie für andere Unternehmen Ihrer Branche, um die digitale Transformation zukünftig erfolgreich zu meistern?**

Das ist natürlich stark abhängig von der Unternehmensgröße und von den Möglichkeiten. Also was auf jeden Fall sinnvoll ist, ist internes Know-How in dem Bereich aufzubauen. Ich bin selbst Informatiker und kein Touristiker und wir haben jetzt im Team drei Mitarbeiter, die nicht aus dem Tourismus kommen, sondern Anwendungsentwickler, die einen technischen Hintergrund haben. Das ist aus meiner Sicht schon ein wichtiger Punkt, um insbesondere bei großen Projekten Sachverhalte in dem Bereich bewerten zu können. Viele Unternehmen machen sich keine Gedanken zu technischen Implikationen oder Schnittstellen. Unser Know-How nutzen wir auch für die Beratung nach außen. Offenheit für das Thema ist sehr wichtig.

Als Entwickler sollte man aber auch nicht zwingend für eine neue Technologie oder für irgendetwas, das gerade „hip“ ist, einen Anwendungsfall suchen, sondern immer schauen, wo konkret die Probleme sind und dann dementsprechend nach technologischen Lösungen suchen.

## Digitale Transformation

# Wie Innovation und Strategie die Zukunft des Verlagswesens gestalten

Von Alexandra Noack

Die Digitalisierung stellt Zeitungsverlage mit weiterhin Print-basierten Produkten vor massiven Konsequenzen: sinkende Zeitungspreise bis hin zu Schließungen. Das Medienhaus Axel Springer SE ist lange kein reiner Zeitungsverlag mehr. Von Stellen- und Immobilienanzeigen (Classifieds Media) über erfolgsbasiertes Marketing (Marketing Media) bis hin zum eigenen Content (News Media). Dem Konzern gehört nicht nur BILD und WELT, sondern hat auch Anteile an Stepstone und der Avid-Gruppe.

Axel Springer hat die digitale Transformation erfolgreich begonnen, indem das Unternehmen nicht nur traditionelle Geschäftsmodelle auf digitale Prozesse umgestellt hat, sondern auch durch gezielte, strategische Übernahmen sein Portfolio erweitert hat.

Während eines Interviews mit dem *Global Head of Communications & Sustainability* von Axel Springer SE, *Abid Sisani*, wurden Fragen zur Anpassung der Produkte und Arbeitsmethoden aufgrund der digitalen Transformation gestellt.



Quelle: KI-generiertes Bild mittels Dall-E 3

**Die Verlagsbranche wird hinsichtlich der digitalen Transformation auf einer anderen Ebene herausgefordert als andere Branchen. Was sind die Herausforderungen für Axel Springer?**



Das Internet und die digitale Ära verändern Medien. Was hat Axel Springer früher mal gemacht? Die Zeitung als Produkt zum Transportieren wäre der philosophische Ansatz gewesen. Weil das einen Wert hat für die Gesellschaft und für die Demokratie, unabhängigen Journalismus zu betreiben. Durch die Digitalisierung ist dieses Geschäftsmodell der gedruckten Zeitung massiv angegriffen worden, und zwar nicht nur, weil der Journalismus an sich nicht mehr als Print-Produkt verkauft wird, sondern weil auch alle anderen Geschäftsmodelle innerhalb der Zeitung weggebrochen sind. Dazu gehören Anzeigen generell. Und das zweite ist etwas, was man auf neudeutsch Classifieds Media nennt also Immobilienanzeigen und Jobbörsen. Das ist digitalisiert worden. Das waren enorme Ertragsbringer für die Zeitung.

Deswegen haben wir sehr frühzeitig entschieden, wir wollen diesen Wandel der Digitalisierung selber gestalten, weil er sich nicht verhindern lässt. Dieser Prozess hat zuletzt durch die Coronakrise und dann in diesem Jahr durch die rasante Fortentwicklung von Künstlicher Intelligenz nochmal einen Schub erfahren. Also wie gehen wir jetzt mit diesen Herausforderungen wieder um, dass durch die steigenden Energiekosten, durch mehr Home Office, weniger Dynamik von Menschenmassen die gedruckte Zeitung wahrscheinlich noch schneller stirbt, als dass sie ohnehin gestorben wäre.

Früher war die Zeitung das Leitmedium für die Verbreitung des Journalismus. Axel Springer hat sich stets auf unabhängigen Journalismus konzentriert, wobei die **finanzielle Unabhängigkeit** eine grundlegende Voraussetzung für die redaktionelle Unabhängigkeit darstellt. Verleger sollten **strategische, innovative Monetarisierungsansätze** in Betracht ziehen, um ihre Einnahmequellen zu diversifizieren und aktiv auf sich ändernde Marktbedingungen zu reagieren.



**Strategische Partnerschaften** mit Unternehmen wie Idealo, Immowelt oder FinanzNet, die erfolgreich von Axel Springer umgesetzt wurden, können die Geschäftsmöglichkeiten erweitern. Auch die Erschließung einer Partnerschaft mit einem internationalen Unternehmen kann einen Weg zur Expansion darstellen, wodurch eine globale Reichweite erreicht und die Etablierung einer weltweiten Marke begünstigt wird. Ein Beispiel hierfür ist die Übernahme von POLITICO in den USA durch Axel Springer.

### Welche Hauptziele verfolgt Axel Springer mit der digitalen Transformation?

Unsere strategische Überlegung ist nicht neu, sondern die gibt es schon seit zwei Jahrzehnten. Uns gehören nicht nur klassische Medien, die wir sehr frühzeitig auf digital ausgebaut und umgebaut haben, also WELT und BILD.de.

Neben diesen, im Kern journalistischen Produkten, gehört uns eben auch Stepstone als Jobbörse und die Avid-Gruppe, wo zum Beispiel Immowelt mit drin steckt. So haben wir versucht, die Organisationen zu transformieren, damit sie auch in der digitalen Ära unabhängig sind und wirtschaftlich sich selber tragen. Wir haben dann im Prinzip Anfang des Jahres 2023 gesagt, dass wir „doubledown“ machen, und was heißt das? Das heißt, es ist nicht nur wichtig, dass wir unsere Medienmarken und unser Geschäftsmodell digital ausbauen und umbauen, sondern dass wir auf rein digital umstellen.

### Also ist euer Ziel die Print Zeitungen komplett abzuschaffen?

So ist es und das haben wir auch sehr klar kommuniziert, sowohl nach innen als auch nach außen. Wir setzen da kein Enddatum drauf, aber das letzte Kapitel von Print ist eingeläutet. Wir wollen „digital only“ werden.

### Wie lange denken Sie, wird es brauchen, bis es keine Print-Zeitung mehr gibt?

Es hängt von der Publikation ab. Die BILD Tageszeitung wird die letzte gedruckte Tageszeitung sein, wenn alle anderen nicht mehr da sind. Aber die Vermutung wäre wahrscheinlich fünf bis sieben Jahre.

Mathias Döpfner, Vorstandsvorsitzender von Axel Springer, betont die strategische Bedeutung der vollständigen Transformation zu einem reinen digitalen Medienhaus:

**„Print ist heute noch profitabel und für Leserinnen und Werbekunden unverzichtbar. Deshalb wird die komplette Umstellung auf Digital noch einige Jahre dauern. Wir müssen uns aber darauf vorbereiten und die Transformation aktiv in Angriff nehmen.“**

Das Ziel bis 2026 ist eine Steigerung der digitalen Besuchenden auf 20 Millionen pro Tag, während aktuell die monatlichen Besucherzahlen dort liegen. Es wird immer klarer, dass auch andere Verlage eine umfassende **digitale Inhaltsstrategie** benötigen, um ihre Zielgruppe durch verschiedene Formate wie Texte, Videos, Podcasts und interaktive Inhalte anzusprechen, um die angestrebten Zahlen zu erreichen.

**Können Sie einige digitale Produkte oder Plattformen des Axel Springer Verlags hervorheben, welche durch die Digitalisierung weiter vorangetrieben werden?**

Das Erste was mir einfällt ist kein journalistisches Produkt. Die interne Kommunikation war früher sehr viele analoger, beispielsweise Mitarbeiterzeitung, das ist alles nur noch digital. Die Art und Weise, wie Redaktionen arbeiten, ist fundamental anders.

Business Insider, POLITICO, Morning Group: Die waren schon immer digital. Nur um dir mal so eine Zahl zu nennen. Mittlerweile machen wir über 85% des Umsatzes und über 95% des Gewinns aus digitalen Quellen. Bei BILD gibt es allerdings ein sehr innovatives Produkt: Hey. Das ist ein reines KI-Produkt, was funktioniert wie ein

Chatbot. Da ist auch ChatGPT hinterlegt. Du kannst dann dort fragen, Reiseorte 2023 interessiert mich und dann interagierst du wie bei ChatGPT und bekommst Querverweise zu BILD-Artikel die dazu passen. Wir wollen die Leute auf unsere Seite ziehen und nicht bei ChatGPT haben.

Effizienzsteigerung

- Routineaufgaben automatisieren (Bsp. Trends-Identifikation)

Berichterstattung

- KI kann Artikel schreiben

Datenanalyse

- Vorteil für investigativen Journalismus

**Wie hat die digitale Transformation die redaktionelle Arbeitsweise verändert, und welche neuen Ansätze wurden eingeführt?**

Unsere redaktionelle Arbeit soll oder ist schon KI-unterstützt. Dazu gehört Layout, Lektorat, Übersetzungen, Transkription aber auch Ton-Interviews, wie wir es jetzt führen, müssen nicht mehr manuell abgetippt werden. Diese Tools gibt es jetzt in jedem Bereich, egal ob geschriebener Artikel oder ein Multimedia Format. Was wir nicht digitalisieren ist die journalistische Kernarbeit: Recherche und das eigentliche Schreiben. Weil das die Kernkompetenzen des Journalisten sind, wenn wir uns das abnehmen lassen, dann Gnade uns Gott. Dann geben wir das aus der Hand, was sicherstellt, dass es einen menschlichen Aspekt gibt. Eine KI kann nicht raus gehen und eine Situation beschreiben, riechen, empfinden. Für die Wertigkeit und Glaubwürdigkeit.

Vertrauen wird ein ganz großes Thema sein in der KI-Zukunft. Welche Text kann ich noch vertrauen? Dafür brauchen wir den Faktor Mensch. Wir wollen, dass die Leute BILD lesen und die Menschen dahinter sehen und fühlen. Wir wollen journalistische wertvolle Inhalte liefern, natürlich versucht man die schnellsten zu sein, Realtime ist ein großes Stichwort. Aber unsere Inhalte dürfen nicht austauschbar sein.

Während Journalisten weiterhin die kritische Rolle der Kontextualisierung und Interpretation von Informationen spielen, wird KI zu einem wertvollen Werkzeug, um den ständig wachsenden Anforderungen und Dynamiken der Medienlandschaft gerecht zu werden.

### Key Takeaways

- ✓ Erfolgreiche digitale Transformation vom Verlagshaus Axel Springer durch Anpassung des traditionellen Geschäftsmodelles.
- ✓ Strategische Partnerschaften nutzen, um sein Geschäft zu erweitern und die Einnahmequellen zu diversifizieren.
- ✓ Trotz Digitalisierung legt Axel Springer Wert auf die journalistische Kernarbeit, wie Recherche und das eigentliche Schreiben, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu wahren.

### Mehr zum Thema

- Axel Springer SE (2019): Geschäftsbericht 2019, URL: [https://www.axelspringer.com/data/uploads/2020/03/geschaeftsbericht\\_2019-1.pdf](https://www.axelspringer.com/data/uploads/2020/03/geschaeftsbericht_2019-1.pdf), abgerufen am: 10.01.2024.
- Ehrhardt, M. (2019): US-Investor steigt bei Axel Springer ein, URL: <https://www.deutschlandfunk.de/strategische-partnerschaft-us-investor-steigt-bei-axel-100.html>, abgerufen am: 10.01.2024.
- Jaekel, M. (2020): Disruption durch digitale Plattform-Ökosysteme. Eine kompakte Einführung, Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Sisani, A. (2023): Axel Springer präsentiert Zukunftsstrategie für BILD und WELT, URL: <https://www.axelspringer.com/de/ax-press-release/axel-springer-praesentiert-zukunftsstrategie-fuer-bild-und-welt>, abgerufen am: 10.01.2024.
- Sisani, A. und Sommerfeld J. (2023): Axel Springer und OpenAI: Neue Partnerschaft stärkt Nutzen von KI im Journalismus, URL: <https://www.axelspringer.com/de/ax-press-release/axel-springer-und-openai-neue-partnerschaft-staerkt-nutzen-von-ki-im-journalismus>, abgerufen am: 10.01.2024.
- Eichsteller, H. (2017): Herausforderung Digitale Transformation. In: Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V., BOARD, Bundesanzeiger Verlag GmbH, Köln.



EIN ARTIKEL VON RICARDA SCHUCK

DIGITALE TRANSFORMATION | 16

# Digitale Transformation



## VOM TREND ZUR STRATEGIE: DIE ROLLE VON TIKTOK IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION VON UNTERNEHMEN

Die digitale Transformation ist ein kontinuierlicher und tiefgreifender Veränderungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft, der durch die Entwicklung immer leistungsfähigerer digitaler Technologien ausgelöst wird. Sie umfasst die Interaktion von digitalen Technologien in allen Bereichen eines Unternehmens, um Geschäftsprozesse zu optimieren und Innovation zu fördern. Auch die Art und Weise wie Unternehmen die soziale Plattform einsetzt um mit den Kunden und ihren passenden Zielgruppen zu interagieren, hat die digitale Transformation verändert.

TikTok ist eine Social-Media-Plattform, die in den letzten Jahren enorm an Popularität gewonnen hat und Unternehmen die großartige Möglichkeiten bietet, ihre Marke zu präsentieren und ihre Zielgruppe zu erreichen. Dieser Artikel soll Unternehmen zeigen, wie die Plattform bei der digitalen Transformation unterstützen kann und richtet sich an Entscheidungsträger, Führungskräfte und alle, die an der Entwicklung und Umsetzung von Strategien für die digitale Transformation interessiert sind. Insbesondere für diejenigen, die nach innovativen Wegen suchen, um Social-Media-Kanäle als effektives Instrument in diesem Prozess zu nutzen, bietet dieser Artikel umfassende Einblicke und praktische Anleitungen.

Unternehmen sind durch die digitale Transformation dazu gezwungen, innovative Geschäftsstrategien zu entwickeln. In diesem Zusammenhang hat TikTok in den letzten Jahren als kraftvolles Instrument an Bedeutung gewonnen. Laut einer aktuellen Statista-Umfrage nutzen 26% der Unternehmen weltweit TikTok. Diese Zahl verdeutlicht die wachsende Präsenz der Plattform im unternehmerischen Umfeld.

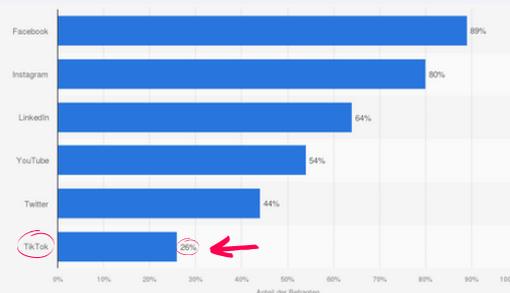


Abbildung 1: Einsatz von Social-Media-Plattformen durch Unternehmen weltweit 2023. Statista Research Department (2024)

Daher kann TikTok für Unternehmen, die es in ihre digitale Strategie integrieren, einen großen Wettbewerbsvorteil darstellen. Sie können auf TikTok präsent sein und die Dynamik und Kreativität der Plattform nutzen, um mit ihrer Zielgruppe in Kontakt zu treten und ihre eigene Marke zu entwickeln und zu verbessern.



EIN ARTIKEL VON RICARDA SCHUCK

DIGITALE TRANSFORMATION | 17

Bunt, innovativ und vor allem authentisch – so wird die aktuell führende Plattform TikTok beschrieben. Alle vielfältigen Interessen werden in der App widergespiegelt. Die Plattform bietet für alle Nutzer etwas. Mit mehr als einer Milliarde aktiver Nutzer weltweit, ist sie eine unverzichtbare Plattform für Unternehmen. Bis zum Jahr 2026 soll sie auf rund 2 Milliarden Nutzer wachsen.

Die Markenbekanntheit von TikTok liegt laut einer Umfrage in Deutschland bei 90 Prozent. Durch den kreativen und guten Einsatz von Storytelling sind Marken ein fester Bestandteil der Unterhaltungserlebnisse auf TikTok geworden. Eine Studie zeigt auch, dass 73 Prozent der befragten TikTok Nutzer eine Verbindung durch die Interaktion über die Plattform, zur Marke aufgebaut haben. Auch liegt der Erinnerungswert von Markeninhalten bei über 40 Prozent. TikTok ist einer der schnellst wachsenden Kanäle mit einem Anteil von 15 Prozent. Dadurch ist die Plattform effektiver als viele andere Social-Media-Kanäle.

TikTok hat sich zu einer Plattform entwickelt, auf der auch Unternehmen ihre Marken aufbauen, verbessern und ihre Produkte und Dienstleistungen bewerben können. Außerdem können die Unternehmen Feedback von den Verbrauchern erhalten und so die Zielgruppe besser verstehen. Die Plattform hat die Art und Weise verändert, wie Menschen Inhalte erstellen und konsumieren, und bietet Unternehmen neue Möglichkeiten, ihre Zielgruppen zu erreichen. Besonders ist die Plattform bei der jüngeren Zielgruppe beliebt.

Das bietet den Unternehmen die Möglichkeit, auf kreative und unterhaltsame Weise mit ihrer Zielgruppe zu interagieren.

Darüber hinaus bietet die Plattform eine Vielzahl von Tools und Funktionen, mit denen Unternehmen ihre Marketingstrategien optimieren und ihre Zielgruppen effizienter erreichen können.

## Aktuelle Werbemöglichkeiten für Unternehmen

Wenn Unternehmen die Social Media Plattform TikTok für Werbezwecke nutzen, so stehen ihnen fünf verschiedenen Werbeformate zur Auswahl.

Das gängigste Format hierbei ist die **„In-Feed“ Anzeige**. Diese wird innerhalb der TikTok Feed Seite gestreut und taucht somit zwischen organischen Beiträge auf. Diese ist analog zu organischen Posts aufgebaut, wird jedoch mit einer „Anzeige“ (siehe Abbildung 2) gekennzeichnet, wodurch sich das Video von Usern von den organischen Beiträgen unterscheiden lässt.

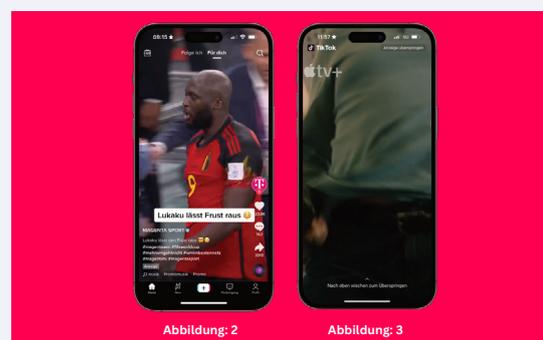


Abbildung 2+3: Screenshot TikTok Werbeformate. Eigene Darstellung (2024)

EIN ARTIKEL VON RICARDA SCHUCK

DIGITALE TRANSFORMATION | 18

Eine „**Top View**“ oder auch „**Top Feed**“ Anzeige taucht im Vergleich zur „In-Feed“ Anzeige nicht im Feed, sondern unmittelbar nach dem Öffnen der App auf. Diese Anzeige ist somit das Erste, womit der User bei der Nutzung von TikTok konfrontiert wird. TikTok schreibt dazu: *„Top-Feed wurde speziell für die massive Steigerung der Markenbekanntheit entwickelt und hilft dir die Aufmerksamkeit deiner Zielgruppe zu gewinnen, indem Anzeigen an einer Premium-Position [...] platziert werden.“* Bei dieser Art von Anzeigen können die ersten zwei Sekunden nicht übersprungen werden. Erst nach Ablauf dieser Zeit wird das Full Screen Video zu einem normalen TikTok Video, welches Nutzer liken, kommentieren oder teilen können (siehe Abbildung 3). Zudem besteht die Möglichkeit, über einen Button auf eine Website bzw. Landing-Page zu verweisen. Die Top-Feed Anzeige weist somit auch den höchsten Interaktionsindex unter den Werbeanzeigen auf.

Ein sogenannter „**Brand Takeover**“ ist eine 3-5 Sekunden lange, statische oder dynamische Vollbild Werbeanzeige, welche ebenfalls unmittelbar nach dem Öffnen der App ausgespielt wird. Diese Werbung wird hingegen ohne Ton ausgespielt, weshalb es hier besonders wichtig ist, die Botschaft visuell innerhalb weniger Sekunden auf den Punkt zu bringen. Auch kann auf eine Landing-Page verwiesen werden, jedoch können darüber hinaus, im Gegenteil zur „Top View“ Anzeige, keine weiteren Interaktionen, wie Liken und Kommentieren, vorgenommen werden.

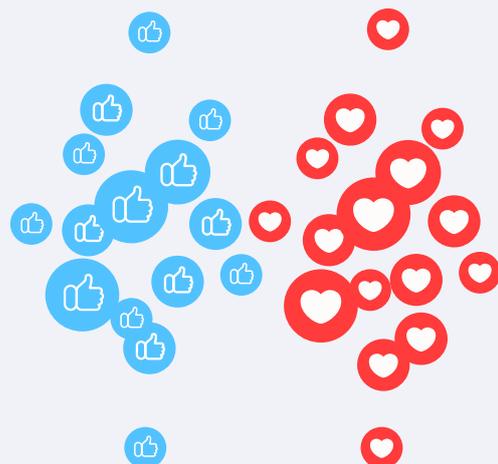
Die „**Branded Hashtag Challenge**“ soll Nutzer dazu animieren, Inhalte, die von Unternehmen im Rahmen einer Challenge vorgegeben werden, zu erstellen und zu teilen, und dabei das entsprechende Hashtag zu setzen, oder das Unternehmen zu markieren. Der Erfolg dieser Anzeige basiert somit auf dem sog. „user generated content“, also Content, der nicht vom Unternehmen selbst, sondern von TikTok Nutzern erstellt wird.

Sogenannte „**Branded Effects**“ sollen die Nutzer dazu verleiten, dass sie von Unternehmen erstellte Sticker, Effekte oder Filter nutzen und somit Beiträge erstellen, die die Community mit dem Unternehmen assoziieren.

## Erfolgsmessung der Werbeformate

Wie auch weitere Social Media Plattformen verfügt TikTok über einen Anzeigenmanager, über welchen die Werbetreibenden die Möglichkeit haben, ihre Werbung zu erstellen, zu planen und auch zu analysieren.

Die Erfolgsmessungen und Kontrolle der jeweiligen Werbeformate kann der Werbetreibende über seinen TikTok for Business Zugang abrufen. Hier stehen ihm verschiedene Möglichkeiten der Erfolgsmessung, wie z.B. diverse Statistiken, zur Verfügung.



EIN ARTIKEL VON RICARDA SCHUCK

DIGITALE TRANSFORMATION | 19

Dem Werbetreibenden wird versichert, dass seine Anzeigen im Umfeld relevanter Videos für die Zielgruppe ausgespielt werden. Dies bedeutet, dass die geschaltete Werbung thematisch zu den Videos, die sich der jeweilige Nutzer ansieht, passt und auch als Branchenähnlich eingestuft wird. Des Weiteren werden Kennzahlen und Lösungen präsentiert, die sicherstellen, dass die Werbung an echte User, und nicht an computergesteuerte Fake-Profilen ausgespielt wird. TikTok sammelt, ähnlich wie andere Social Media Plattformen, die Kennzahlen der jeweiligen Accounts bzw. Profile, Beiträge und Werbekampagnen. Hierbei werden dem Werbetreibenden aussagekräftige und auch relevante Kennzahlen präsentiert, mit denen einzelne Anzeigen individuell bewertet werden können. Zudem sagt die Brand Lift Study dem Werbetreibenden über umfragebasierte Studien genau, wie die Zielgruppe auf die verschiedenen Anzeigen reagiert, und inwiefern sie interagiert hat.

### Aktueller Stand:

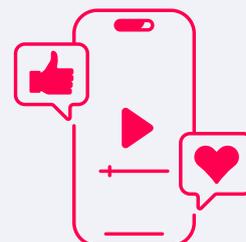
Das Einbinden von TikTok in den Marketingmix ist schon jetzt etabliert – es sind bereits zahlreiche Unternehmen auf TikTok vertreten. Im Februar 2023 konnten die in oben erwähnten Werbeanzeigen auf TikTok potenziell 16,99 Millionen Deutsche Nutzer ab 18 Jahren erreichen. In Prozenten entspricht das 20,3% der Gesamtbevölkerung Deutschlands. Außerdem wächst die Reichweite der Ads von Quartal zu Quartal um etwa 5,7%. Die demographische Verteilung der TikTok-Nutzer, die die Anzeigen empfangen haben, lag bei 53,6% weiblichen, und 46,4% männlichen Nutzern.

## Handlungsempfehlung

TikTok hat die Zahl seiner Downloads in etwas mehr als einem Jahr verdoppelt – ein deutliches Zeichen für die wachsende Beliebtheit der Anwendung. Die Popularität, die durch den Ausbruch der Corona-Pandemie ausgelöst wurde, hält immer noch an, obwohl die Pandemie unseren Alltag nicht mehr beeinflusst. Dies deutet darauf hin, dass es für Unternehmen wichtig ist, auf der Social-Media-Plattform präsent zu sein.

Die Nutzer verbringen im Durchschnitt **92 Minuten** pro Tag im auf der Plattform, eine Zeitspanne, die von den meisten Nutzern unterschätzt wird. Dieses Unbewusstsein suggeriert, in welcher Komfortzone sich ein User befindet während er die App nutzt. Für Unternehmen bietet diese Tatsache viel Potenzial, da Unternehmensinhalte wo möglich nur selten als Werbung wahrgenommen werden.

Die Anzahl der Follower auf TikTok ist nicht ausschlaggebend für den Erfolg von Accounts und Videos. Daher ist es nie zu spät für Unternehmen, den Schritt zu gehen und TikTok in ihre Strategie der digitale Transformation mit aufzunehmen. Anders als bei bspw. Instagram geht es in erster Linie nicht darum, ständig Follower Wachstum zu generieren, sondern viel mehr erfolgreiche Videos zu produzieren und zu veröffentlichen. Grundlage hierfür ist die ständige Analyse von Trends und aktuellen Themen, um bspw. von der Viralität eines neuen Songs profitieren zu können.



EIN ARTIKEL VON RICARDA SCHUCK

DIGITALE TRANSFORMATION | 20

**TikTok Trends** sind schnelllebig und ändern sich ständig, weshalb Agilität gegeben sein muss, um rasch handeln zu können und sich so keinen wichtigen Trend entgehen zu lassen. Im Idealfall sind Videos und Themen so gut durchdacht, dass ein Unternehmen sogar Trends setzen und somit zum First Mover werden kann. Aufgrund des besonderen Algorithmus von TikTok ist es jedem User möglich, eine große Reichweite auf der Plattform zu erzielen.

Bevor ein Unternehmen erste Videos veröffentlicht, sollte zunächst eine Strategie erarbeitet werden. Hierzu gehören neben dem Festlegen strategischer Ausrichtungen und Ziele, auch die Bestimmung verschiedener Content Formate. So ist in dem Zuge zu empfehlen, einen Mix aus 2-3 Formaten, die in diversen Videos immer wieder aufgegriffen werden, zu definieren. Videos, die lustig, informativ oder lehrreich sind, kommen gut an. Den Formaten Behind the scenes, Herstellungsprozesse, produktbezogene Videos sowie Mitarbeiter Videos wurden dabei am meisten Potenzial zugeschrieben.

**Behind the scenes Videos** können zum Beispiel exklusive Einblicke in die Entwicklungsprozesse oder Sneak Peaks zu neuen Produkten vor einem Produkt Launch beinhalten, zu denen der Kunde normalerweise keinen Zugang hat. Auch Herstellungsprozesse sind auf TikTok gerne gesehen. Die Social Media Plattform bietet die Möglichkeit, User oder auch Kunden darüber aufzuklären, wo und wie Produkte hergestellt werden. Dieses Format eignet sich besonders für Unternehmen, deren Produktionsprozess auf die Nachhaltigkeit hinweist und beispielsweise vollständig in Deutschland stattfindet.

**Greenwashing**, also der „Versuch von Organisationen, durch Kommunikation, Marketing und Einzelmaßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne entsprechende Maßnahmen im operativen Geschäft systematisch verankert zu haben“ gilt es dabei zu vermeiden. So kann ein Unternehmen die User bspw. auf eine Reise durch die unterschiedlichen Produktions- schritte virtuell mitnehmen.

**Mitarbeiter Videos** gehören auch zu dem am häufigsten Videoformaten, die Kunden am liebsten sehen. So überzeugen beispielsweise Einblicke in den Alltag von Mitarbeitern, um Sympathie und Nahbarkeit zu schaffen. Darüber hinaus birgt das Publizieren solcher Videos auch Potenzial zur Gewinnung neuer Mitarbeiter. Beispiel hierfür ist dieses Video des Mannheimer Unternehmens „snocks“, in dem Usern einen Einblick in die Mittagspause der Snocks- Mitarbeiter gegeben wird, zu dem bspw. auch das Spielen des Nintendo Spiels Mario Kart gehört. Das Unternehmen hinterlässt mit einer solchen Mittagspause bei der jungen Generation, die auf TikTok vertreten ist, sicherlich einen bleibenden Eindruck.



EIN ARTIKEL VON RICARDA SCHUCK

DIGITALE TRANSFORMATION | 21

Im Zuge der Erstellung einer Strategie muss zudem berücksichtigt werden, ob Marketingbudget in Werbeanzeigen auf der Social Media Plattform TikTok fließen soll. Werbeanzeigen verleihen Unternehmen in den sozialen Medien in jedem Fall eine höhere Reichweite, als mit organischen Posts erzielt werden kann. Grundsätzlich sind Ads auf TikTok zu empfehlen, da sie in vielen Fällen nicht als Werbung wahrgenommen werden. User nehmen die Top View Werbeanzeige, die ihnen unmittelbar nach dem Öffnen der App angezeigt wird, in den meisten Fällen nicht als Werbung wahr.

Wenn Unternehmen durch kreative und ansprechende Inhalte der jungen Generation positiv wahrgenommen werden, entsteht eine unmittelbare Identifikation der Nutzer mit der Marke. Diese starke Bindung fördert nicht nur die Kundenbindung, sondern positioniert das Unternehmen auch als zeitgemäßen Arbeitgeber für die Führungskräfte und Mitarbeiter von morgen. Angesichts der Beliebtheit von TikTok bei der Generation Z und der Effizienz seiner Algorithmen kann TikTok als vielseitiges Marketinginstrument für die digitale Transformation in verschiedenen Branchen betrachtet werden.

## Mehr zum Thema

- Alm, N., Murschetz, P. C., Weder, F., & Friedrichsen, M. (2022). Die digitale Transformation der Medien: Leitmedien im Wandel. Springer. Letzter Zugriff am 05.01.2024. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-36276-8>.
- Haghighat, K. (2023). TikTok Marketing: Mit diesen 6 Tipps zum Erfolg! Letzter Zugriff am: 06. 02. 2024. URL: <https://www.socialmediaakademie.de/author/haghighat/>
- Kunst, A. (2023). TikTok Social-Media-Markenprofil in Deutschland 2022. Letzter Zugriff am 05.01.2024. URL: <https://de.statista.com/prognosen/1309925/tiktok-social-media-markenprofil-in-deutschland>.
- Yara. (2022, 16. November). TikTok Statistiken 2023: Nutzerzahlen und relevante Informationen zur Social-Media-App. Letzter Zugriff am 03.01.2024. URL: [www.smart-home-fox.de](http://www.smart-home-fox.de). <https://www.smart-home-fox.de/tiktok-nutzer-statistiken>.
- Pahrmann, C. & Kupka, K. (2022). Social Media Marketing. Praxishandbuch für Facebook, Instagram, TikTok & Co. (6. Aufl.). Heidelberg: dpunkt. Letzter Zugriff am 06.01.2024. URL: [https://learning.oreilly.com/library/view/social-media-marketing/9781098141219/xhtml/Einleitung\\_9783960106807.xhtml](https://learning.oreilly.com/library/view/social-media-marketing/9781098141219/xhtml/Einleitung_9783960106807.xhtml).
- The Global State of Digital. (2022). Hootsuite. Letzter Zugriff am 06.01.2024. URL: <https://www.hootsuite.com/de/ressourcen/digital-trends>
- TikTok Ads. (2022). TikTok Business Help Center. Czichos, R. (2014). Erfolgsfaktor Change Management: Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Haufe.
- TikTok for Business | Marketing & Advertising on TikTok. (o. D.). TikTok For Business. Czichos, R. (2014). Erfolgsfaktor Change Management: Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Haufe.
- Färber, L., & Goldner, L. (2023). TikTok für Unternehmen: Der ultimative Einsteiger-Guide. Gründer.de. Letzter Zugriff am 03.01.2024. URL: <https://www.gruender.de/online-marketing/tiktok-fuer-unternehmen/>.
- Mohsin, M. TikTok Statistiken, die du kennen solltest [2023]. Czichos, R. (2014). Erfolgsfaktor Change Management: Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Haufe.
- Social Media Examiner. (2022). Einsatz von Social-Media-Plattformen durch Unternehmen weltweit 2022. Statista. Letzter Zugriff am 03.01.2024. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/71251/umfrage/einsatz-von-social-media-durch-unternehmen/>.
- Sbai, A. (2020a). Hashtag Challenges als Trend: TikTok auf dem Vormarsch. OnlineMarketing.de. Letzter Zugriff am 03.01.2024. URL: <https://onlinemarketing.de/social-media-marketing/hashtag-challenges-tiktok-vormarsch>.
- Sbai, A. (2020b). TikTok Bibel! Für Influencer & Creator. Czichos, R. (2014). Erfolgsfaktor Change Management: Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Haufe.
- Sbai, A. (2021). TikTok – der neue Stern am Social-Medi-Himmel. In M. Jahnke (Hrsg.), Influencer Marketing. Für Unternehmen und Influencer: Strategien, Erfolgsfaktoren, Instrumente, rechtliche Rahmen. Mit vielen Beispielen (2. Aufl., überarb., S.95-123). Hamburg: Springer Gabler Czichos, R. (2014). Erfolgsfaktor Change Management: Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Haufe.
- Sustainability Success. (2022). Zitate zur digitalen Transformation. Sustainability Success. Letzter Zugriff am 03.01.2024. URL: <https://sustainability-success.com/de/zitate-zur-digitalen-transformation/>.
- TikTok Werbung. (2022.). Was ist TikTok? - Geschichte und Zahlen von TikTok. von Czichos, R. (2014). Erfolgsfaktor Change Management: Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Haufe.



Quelle: Stadtverwaltung Metzingen

Ein Artikel von Nicole Wernik

## BÜROKRATIE = DIGITALE STEINZEIT?

Ein Szenario, das vielen vertraut sein dürfte: Man benötigt die Ausstellung eines behördlichen Dokuments. Heißt konkret, man muss sich auf den Weg zur entsprechenden Behörde machen, dabei stets die Öffnungszeiten im Auge behalten (die dann auch noch gefühlt immer nur bis 12 Uhr sind) und die langen Wartezeiten müssen auch einkalkuliert werden. Vielleicht ist im Voraus eine Antragstellung notwendig, die so nirgends ersichtlich kommuniziert wurde und im schlimmsten Fall muss man dann noch einmal hin. Mit etwas Glück - und hierbei ist Ironie kaum zu übersehen - besteht die Möglichkeit, online einen Termin zu vereinbaren. Doch selbst dann kann es vorkommen, dass der nächstmögliche Termin erst in vier Wochen verfügbar ist. Dieser ganze Aufwand für ein Stück Papier. Zwar leben wir in einer Welt, in der digitale Technologien einen schnellen Datenaustausch ermöglichen, aber sobald es um Verwaltung geht, möchten wir schnellstmöglich mit dem DeLorean zurück in die Zukunft.

Die digitale Transformation hat die Arbeitswelt revolutioniert, doch während Unternehmen sich zunehmend auf Künstliche Intelligenz und Automatisierung stützen, scheint die Verwaltung noch im digitalen Steinzeitalter gefangen zu sein. Studien, wie die jüngste Untersuchung von Deloitte, belegen die weitreichenden Auswirkungen dieser technologischen Entwicklungen auf die Arbeitswelt.

**Mit 79% erwartet die große Mehrheit der Befragten, dass Generative KI in weniger als drei Jahren signifikante Veränderungen in ihrem Unternehmen bewirken wird, wobei knapp 1/3 davon diese Veränderungen bereits jetzt oder in weniger als einem Jahr erwartet.**

Doch wie steht es tatsächlich um die Digitalisierung in der Stadtverwaltung? Im folgenden Experteninterview gibt Oberbürgermeisterin Carmen Haberstroh der Stadt Metzingen Aufschluss darüber, wie die Stadtverwaltung mit der Digitalisierung umgeht und welche Chancen und Hürden sich dabei ergeben.

## Experteninterview mit Oberbürgermeisterin Carmen Haberstroh



Quelle: Carmen Haberstroh

Carmen Haberstroh ist in Tübingen geboren und in Hardt im Landkreis Rottweil aufgewachsen. Am 2. Mai 2021 wurde sie mit einer Mehrheit von rund 78% im ersten Wahlgang zur Oberbürgermeisterin von Metzingen gewählt. Am 1. Juli 2021 trat sie ihr Amt an. Frau Haberstroh setzt sich vor allem für die Schaffung von Wohnraum für alle, eine altersgerechte Stadtentwicklung, familienorientierte Bildung, die Förderung von Wirtschaft und Vielfalt, Klimaschutz und Mobilität sowie die Modernisierung der Verwaltung ein.

**Frau Haberstroh, auf der Website der Stadt Metzingen konnte ich aus Ihren Schwerpunktthemen entnehmen, dass Sie sich dafür einsetzen, die Stadtverwaltung und die Betriebe zukunftsfähig zu halten - vor allem digital, agil und nutzerorientiert. Doch wie sieht es konkret mit der digitalen Infrastruktur und dem Stand der digitalen Transformation in Metzingen aus?**

Der Ausbau einer modernen Verwaltung war bereits während meines Wahlkampfes eines meiner zentralen Schwerpunktthemen und ich habe das Thema gleich von Beginn meiner Amtszeit an zur „Chefinnen-Sache“ gemacht. Gemeinsam mit meinem Team im Metzinger Rathaus habe ich umgehend die organisatorischen und personellen Voraussetzungen geschaffen, um die Digitalisierung aller Bereiche sukzessive vorantreiben zu können. Ein entscheidender Schritt war die Neuorganisation unserer Verwaltung mit der Einführung eines eigenständigen Geschäftsbereiches für Digitalisierung und IT, der für unseren Gesamtkonzern „Stadt“ inklusive ihrer Eigenbetriebe Digitalisierungs- und IT-Themen koordiniert und steuert. Mit der Einrichtung unserer „DigITalwerkStadt“ haben wir auch räumlich eine Art Pilot-Büro für Innovation und modernes Arbeiten eingerichtet. Unser Personal haben wir zudem mit moderner Hard- und Software ausgestattet.

Als Verwaltung fit für die Zukunft zu sein, beinhaltet für mich insbesondere zwei Aspekte: Erstens, dass die städtischen Dienstleistungen digitaler werden und zweitens, dass die Kommunikation vereinfacht wird, z.B. über Videosprechstunden oder Erklärvideos zu komplizierten Anträgen oder aktuellen Themen. Für einen besseren Bürgerservice haben wir unter anderem ein Online-Termin-Tool eingeführt und setzen zudem Prozesse des landesweiten OZG-Digitalisierungsprogramms Schritt für Schritt um. Auch unser Info-Angebot für die Menschen in unserer Stadt haben wir mit der Einführung der Stadt Metzingen-App und über Social Media verbessert. Übrigens stehen bei uns auch über ein digitales Ratsinformationssystem Infos unserer Kommunalpolitik und Gremienarbeit zur Verfügung.

Darüber hinaus haben wir unsere Schulen mit Glasfaser und entsprechender Technik ausgestattet, um unseren Schülerinnen und Schülern bestmögliche Lernbedingungen zu bieten.

Außerdem investieren wir in die Infrastruktur, indem wir das gesamte Stadtgebiet mit Glasfaserkabel ausstatten und ein städtisches WLAN zur Verfügung stellen.

Nicht zuletzt legen wir großen Wert auf digitale Bürgerbeteiligung, damit die Bürgerinnen und Bürger sich mit Ihren Ideen zur Stadtentwicklung schnell, unkompliziert und niederschwellig einbringen können. So haben wir zu Infrastrukturprojekten wie einem geplanten Ganzjahresbad, dem Mobilitätsentwicklungskonzept und der kommunalen Wärmeplanung Projektwebseiten und digitale Beteiligungsformate eingerichtet.

Diese Maßnahmen sind einige Bausteine unserer Anstrengungen, mit denen wir uns beim Mega-Transformationsthema Digitalisierung auf den Weg gemacht haben, um die Attraktivität und Lebensqualität unserer Stadt zu erhalten und weiter auszubauen.

**Welche Rolle spielt die Nutzerorientierung bei der digitalen Transformation der städtischen Dienstleistungen, und wie wird sichergestellt, dass die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger dabei berücksichtigt werden, auch bei der älteren oder technikunerfahrenen Bevölkerung?**

Die Nutzerorientierung spielt eine entscheidende Rolle bei der digitalen Transformation städtischer Dienste. Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen der Bürgerinnen und Bürger müssen dabei im Mittelpunkt stehen und deswegen gilt es für uns, sicherzustellen, dass auch die Bedürfnisse älterer oder technikunerfahrener Bevölkerungsgruppen berücksichtigt werden.

Die digitale Transformation muss inklusiv sein und darf niemanden ausschließen. Hierfür ist eine enge Zusammenarbeit mit Interessensvertretern und Betroffenen sowie die kontinuierliche Evaluierung und Anpassung der digitalen Dienstleistungen wichtig.

Klar ist, dass Digitalisierung ein Prozess ist und es auch für die Menschen eine Art Übergangsphase mit Unterstützungsangeboten geben muss. Die Einführung neuer digitaler Dienstleistungen muss schrittweise erfolgen, um den Übergang für alle Bevölkerungsgruppen zu erleichtern. Wir nutzen hierfür vielfältige Kommunikationskanäle, um sicherzustellen, dass Informationen über städtische Angebote für alle Bevölkerungsgruppen zugänglich sind. Traditionelle Kanäle wie Telefon-Hotlines oder gedruckte Materialien bestehen weiterhin neben digitalen Plattformen. Beispielsweise kann man bei uns über die Zentrale telefonisch oder auch direkt vor Ort am Empfang persönlich noch Termine vereinbaren. Ein anderes Beispiel ist unser Amtsblatt, das jede Woche den Haushalten in gedruckter Form zugestellt, aber eben auch digital abgerufen werden kann.

Um die digitale Kompetenz älterer oder technikunerfahrener Bürgerinnen und Bürger zu stärken, führen wir speziell auf sie zugeschnittene Schulungsprogramme durch. Diese Programme helfen dabei, den Umgang mit digitalen Dienstleistungen zu erlernen und zu verbessern.

Besonders wichtig ist die Barrierefreiheit digitaler Dienstleistungen. Das bedeutet, dass unsere digitalen Plattformen und Anwendungen so gestaltet sein müssen, dass sie für Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Technikerfahrungen zugänglich sind.

Dazu gehören eine klare Navigation, gut lesbare Schriftarten und Optionen für vergrößerten Text.

**Welche Herausforderungen sieht die Stadt Metzingen in Bezug auf die digitale Transformation und wie plant sie, diese zu bewältigen?**

Die digitale Transformation städtischer Dienstleistungen bringt zweifellos zahlreiche Vorteile mit sich, aber sie birgt auch eine Reihe von Herausforderungen.

Zentrale Themen sind Datenschutz und Sicherheit. Die Einführung digitaler Technologien erfordert beträchtliche Investitionen bei knappen Kassen der Kommunen. Wir arbeiten an der Erstellung langfristiger Digitalisierungsstrategien, suchen nach öffentlich-privaten Partnerschaften, akquirieren Fördermittel und priorisieren Schlüsselprojekte, um Ressourcen effizient einzusetzen.

Neben der bereits thematisierten Technikunerfahrenheit ist auch schlichter Widerstand gegen die Veränderungen eine Herausforderung, der wir uns stellen müssen, sowohl bei Bürgern als auch bei Mitarbeitern. Dazu setzen wir auf umfassende Kommunikation und Sensibilisierung für die Vorteile der digitalen Transformation, Schulungen für Mitarbeitende sowie die Einbindung der Bürgerschaft in Entscheidungsprozesse.

Schließlich stoßen wir auch auf rechtliche und regulatorische Hürden, die die Einführung neuer Technologien behindern können. Komplexe rechtliche Anforderungen und unterschiedliche Zuständigkeiten auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene erschweren oft einen schlanken und einheitlichen Prozess.

Wir setzen uns aktiv dafür ein, Vorschriften zu aktualisieren, um Innovationen zu unterstützen, bürokratische Hürden - wo möglich - abzubauen und wir beteiligen uns proaktiv an der Gestaltung neuer gesetzlicher Rahmenbedingungen. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, auf die wir in Metzingen großen Wert legen.

**Welche Rolle spielt die digitale Transformation im Bereich der Stadtentwicklung und wie plant die Stadt Metzingen, digitale Lösungen für eine nachhaltige Stadtentwicklung zu nutzen?**

Gerade im Bereich der Stadtentwicklung bietet die Digitalisierung ein riesiges Potential, das es für uns als Kommunalverwaltungen anzuzapfen und auszuschöpfen gilt.

Das Schlagwort lautet hier innovative Smart-City-Technologie, um städtische Prozesse effizienter und nachhaltiger zu gestalten. Dazu gehören intelligente Verkehrsleitsysteme, Beleuchtungsstrukturen sowie Lösungen für ein nachhaltiges Abfallmanagement und Energieeffizienz. Damit lassen sich Ressourcen schonen und Anstrengungen in anderen Mega-Transformationsthemen wie dem Klimaschutz vorantreiben.

Die Modernisierung unserer digitalen Infrastruktur ist von hoher Bedeutung, insbesondere die Weiterentwicklung der Breitbandnetze und die Einführung der 5G-Technologie. Das alles ist Grundlage für die genannten Technologien sowie für eine zuverlässige und schnelle Konnektivität für alle Bürgerinnen und Bürger sowie die Unternehmen in unserer Stadt.

Wie schon erwähnt, setzen wir auch auf eine verstärkte Bürgerbeteiligung über digitaler Plattformen und soziale Medien. Online Feedback zu geben, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen und Vorschläge zur Stadtentwicklung zu machen, soll den Kontakt zu den Menschen vereinfachen und vergrößern.

Ferner fördert die Bereitstellung von Open-Data-Plattformen die Transparenz und ermöglicht der Öffentlichkeit den Zugang zu Informationen über städtische Ressourcen, Verkehrsströme, Umweltbedingungen und andere relevante Daten. Ein Stichwort wäre hier das Angebot eines geografischen Informationssystems, kurz GIS. Dies erleichtert auch Innovationen, da Daten für Unternehmen und Entwickler zugänglich gemacht werden. Gerade Innovationen und Start-Ups im Bereich der Digitalisierung können durch die Schaffung von Innovationszentren unterstützt werden. Diese Art der Förderung des Unternehmertums begleitet aktiv das Team unserer Wirtschaftsförderung.

**Vielen Dank Frau Haberstroh für das aufschlussreiche Interview!**



## SUMMARY

- Stärkere Investitionen in die Digitalisierung, um effizientere und nutzerorientierte Dienstleistungen anbieten zu können.
- Sowohl Unternehmen als auch Stadtverwaltungen sollten die digitale Transformation aktiv vorantreiben, indem sie KI und Automatisierung für schnellere Arbeitsabläufe integrieren.
- Kontinuierliche Schulungen und Sensibilisierung sind wichtig, um Widerstand gegen Veränderungen zu überwinden und eine inklusive digitale Transformation zu gewährleisten
- Fortlaufende Überprüfungen und Anpassungen der digitalen Strategien, um den Nutzerbedürfnissen gerecht zu werden und den gewünschten Nutzen zu erzielen. Flexibilität ist dabei für die Anpassung an sich verändernde Technologien und Marktbedingungen entscheidend.

### Zum Weiterlesen

**Deloitte. (2024):** KI-Studie 2024: Beschleunigung der KI-Transformation. Wie Unternehmen Künstliche Intelligenz nutzen. Internet <https://t1p.de/iuzgc>, Datum des Zugriffs: 09.02.2024.

**Dittrich, Alexander (2023):** Deutsche Bürokratie, digitale Steinzeit. Internet <https://www.arsmedium.com/blog/deutsche-buerokratie-digitale-steinzeit>, Datum des Zugriffs: 09.02.2024.

**Goldstein, Jill (2023):** New IBM study reveals how AI is changing work and what HR leaders should do about it. Internet <https://www.ibm.com/blog/new-ibm-study-reveals-how-ai-is-changing-work-and-what-hr-leaders-should-do-about-it/>, Datum des Zugriffs: 09.02.2024.

**Regio-TV Stuttgart (2021):** Digitale Transformation und was dahinter steckt. Internet [https://www.regio-tv.de/mediathek/video/digitale-transformation-und-was-dahinter-steckt/#google\\_vignette](https://www.regio-tv.de/mediathek/video/digitale-transformation-und-was-dahinter-steckt/#google_vignette), Datum des Zugriffs: 09.02.2024.

Anabel Giesbert

# DIGITALE TRANSFORMATION

„Wer jetzt nicht auf den fahrenden Zug aufspringt, sieht nur noch die Rücklichter.“



Das Zitat von Dr. Herbert Prickarz (Member of the Chief Digital Office Mobility at Bosch) zeigt, dass Digitale Transformation mehr ist als nur ein Schlagwort. Sie ist zu einem wesentlichen Imperativ für Unternehmen geworden.

## EINLEITUNG

Innerhalb von Unternehmen bezieht sich der Begriff Digitale Transformation auf tiefgreifende Veränderungen von Geschäftsprozessen, -modellen und -tätigkeiten, die in Wechselwirkung mit digitalen Technologien entstehen. Der Weg der digitalen Transformation ist jedoch nicht nur eine technologische Herausforderung, sondern auch mit einer umfassenden strategischen Neuausrichtung und einer Veränderung kultureller Aspekte verbunden. Ein Schmetterling wird sich nie mehr zu einer Raupe zurückentwickeln. Der Prozess sowie die Umsetzung werden dann durch das Change Management begleitet.

## EXPERTENINTERVIEW

Um Einblicke aus erster Hand zum Thema Digitale Transformation zu erhalten, wurde ein Experteninterview mit Dr. Herbert Prickarz, einem Mitglied des Chief Digital Office des Bereichs Mobilität bei Bosch, geführt.



## WAS BEDEUTET DIGITALE TRANSFORMATION FÜR DICH?

„Die Digitale Transformation ist für mich ein Megatrend. Man kann sie sich wie den Golfstrom vorstellen. Digitale Transformation ist nicht etwas, was ein Unternehmen macht, sondern es stellt eine übergeordnete Veränderung in ein neues Zeitalter dar, in dem wir heute eigentlich schon sind: Dem Informationszeitalter. Auf der einen Seite gibt es Unternehmen, die in diesem Zeitalter bereits entstanden sind wie beispielsweise Google, Netflix, Tesla und Co. Auf der anderen Seite gibt es Unternehmen wie Bosch, die schon 137 Jahre alt sind und dementsprechend jetzt transformieren müssen. Ich selbst arbeite im Mobilitätssektor von Bosch und beschäftige mich mit dem Umgang und der Nutzbarmachung von Daten sowie den damit einhergehenden Veränderungen. Digitale Transformation stellt für meine Arbeit den „umbrella term“ dar und lässt sich tiefgehend in drei unterschiedliche Themenfelder klassifizieren.“



1. **DATA-DRIVEN BUSINESS:**  
Wie kann ich mithilfe von Daten einen Mehrwert für die Kunden schaffen und einen Absatz generieren?
2. **DATA-DRIVEN OPERATIONS:**  
Wie gehe ich effizient innerhalb meiner Organisation mit Daten um?
3. **DATA(-DRIVEN) CULTURE:**  
Wie müssen wir Mitarbeitende „enablen“, die Aufbau- und Ablauforganisation verändern – und auch Führungsverhalten anpassen?

## WAS SIND DIE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN IM HINBLICK AUF DIE DIGITALE TRANSFORMATION BEI BOSCH?

„Es gibt eine breite Spanne an Herausforderungen in einem so großen Unternehmen wie Bosch. Die Organisationsstruktur, also die Aufbauorganisation innerhalb des Unternehmens, kann die Zusammenarbeit erleichtern, aber eben auch erschweren. Um voranzukommen, muss die Aufbauorganisation auch mal geändert werden. Davor sollte kein Unternehmen zurückschrecken. Eine weitere Herausforderung stellt vor allem das breite Produktportfolio des Unternehmens dar. Wie werden Teams - oder ganze Geschäftsbereiche - zusammengebracht, die früher geringere thematische Überschneidungen hatten? Beim autonomen Fahren beispielsweise muss die Bremsung mit der Lenkung agieren, sonst können wir nicht autonom fahren. Und dies sollte auch unter dem Aspekt der Nutzung von Daten on- und offboard geschehen.“

## WIE SIEHT EINE ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER DIGITALEN TRANSFORMATION AUS?

„Es gibt verschiedene Möglichkeiten, einen Wandel erfolgreich umsetzen. Der Umgang mit Daten beispielsweise muss sich zwangsläufig durch die Digitale Transformation ändern. Aufgrund der Kürze unseres Interviews greife ich einfach einen Aspekt heraus, der mir sehr wichtig ist, wenn wir über Mitarbeitende, aber auch Organisationseinheiten sprechen:

**CREATE AWARENESS**

Wir versuchen jedem Mitarbeitenden zu vermitteln, warum der Umgang mit Daten wichtig ist. Es muss klar kommuniziert werden, dass eine gewisse Kompetenz im Umgang mit Daten erforderlich ist – sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei der Organisationseinheit an sich. Unsere Kolleginnen und Kollegen sollten verstanden haben, dass sie mit vielen Dingen, die sie tun, Daten erzeugen – oder selbst „Konsumenten“ von Daten sind – es geht zentral um den bewussten Umgang mit Daten, ebenso um den Weckruf: „Befasse Dich – gerne unterstützt durch viele kompetente Stellen bei Bosch – mit dem Thema Daten.“

Um das zu erreichen, sind beispielsweise Formate eingeführt worden wie „5 vor 12“. 5 Minuten vor der Mittagspause wird die Zeit genutzt, um Wissen zum richtigen Umgang mit Daten zu vermitteln. Diese Formate sind vielfältig und kulturell unterschiedlich über alle Länder geprägt. Es sind kleine Nuggets, die „Lust auf mehr“ machen.

## ENABLE

Neben den Awareness-Formaten werden Schulungen, Webinare, Seminare, ganze Lernprogramme – auch in Zusammenarbeit mit namhaften Hochschulen, aber auch Coachings und Mentoring angeboten, um Basisqualifikationen herzustellen oder tiefer in Themenkomplexe einsteigen zu können. Jeder sollte über ein grundlegendes Verständnis verfügen. Stellt man sich eine Unfallsituation vor, dann sind es die Ersthelfer, die am Unfallsort die Versorgung sicherstellen. Im Krankenhaus erst findet dann eine tiefergehende Versorgung statt. Überträgt man dieses Beispiel auf den Umgang mit Daten kann als Ziel definiert werden, dass ein grundlegendes Verständnis („eine Ersthelfer-Ausbildung“) vorhanden sein sollte. Gleichzeitig braucht es natürlich auch Experten: Data Scientists, Data Engineers und Data Analysts, um einige Rollen zu nennen. Diese durchlaufen dann ein hervorragendes Ausbildungsprogramm – und natürlich werden auch solche Fachexperten mithilfe eines boschseitigen, professionellen „hirings“ eingestellt.

## DRIVE

Treiber der Digitalen Transformation ist jeder Mitarbeitende. Jedoch haben Führungskräfte aufgrund ihrer Verantwortung einen weitreichenden Hebel. Sie müssen keine Experten für die Digitale Transformation oder datengetriebenes Geschäft sein, aber sie müssen top in ihrer Schlüsselqualifikation „Führung“ sein und ein Gespür für den Bereich haben. Formate wie das Digital Leadership Camp bereiten Führungskräfte darauf vor, die drei oben erwähnten Themenfelder aktiv zu verstehen und zu gestalten. Zudem müssen die Führungskräfte verstanden haben, dass Transformation immer mit den Thematiken „Zeit und Geld“ verbunden sind. Transformation gibt es nicht zum Nulltarif.“

## HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

### „Ich investiere jetzt und morgen kann ich ernten“

„Digitale Transformation bedeutet letztendlich Veränderung auf vielen unterschiedlichen Ebenen. Es geht darum, sich bewusst zu machen, dass Zeit und Geld investiert werden müssen, um einen erfolgreichen Wandel umsetzen zu können. Dabei ist die Erwartungshaltung von entscheidender Bedeutung. Nur wer einen langen Atem beweist, stellt die Weichen für die Zukunft richtig. Investieren im Rahmen der Digitalen Transformation ist immer langfristig gedacht. Es ist wahrscheinlich, dass der gewünschte Mehrwert erst nach einigen Jahren eintritt. Der Aufbau einer funktionierenden Dateninfrastruktur ist keine Aufgabe, die ein Konzern ‚über Nacht‘ erledigen kann.“

## FAZIT

Laut Dr. Herbert Prickarz muss man sich entscheiden. Entweder man springt schleunigst auf den fahrenden Zug auf, bleibt kompetitiv, modern und attraktiv oder verpasst ihn und muss dann mit den Konsequenzen leben, langfristig nicht mehr konkurrenzfähig auf dem Markt agieren zu können.

## KEY TAKE AWAYS

1

„Qualifiziere Deine Mitarbeitenden strategisch sinnvoll!“

2

„Fehler bei der Umsetzung machen ist erlaubt, denn Nichtstun ist der größte Fehler.“

3

„Bewahrt einen langen Atem und bleibt dran, denn der Mehrwert kommt versetzt.“

## WEITERE LITERATUR

Appelfeller W. & Feldmann C. (2018). *Die digitale Transformation des Unternehmens*. Springer Verlag.

Eichsteller H. (2016). *Herausforderung Digitale Transformation*. Bundesanzeiger Verlag

Eichsteller H. & Schwand A. (2017). *Herausforderung Digitale Transformation*. Bundesanzeiger Verlag

Prickarz H. & Rock A. (2021). *Digitale Kompetenz als Brücke in die AIoT-Welt*. Phillip Ramin

Reinhard K. (2020). *Digitale Transformation der Organisation*. Springer Fachmedien

# INNOVATIONS MANAGEMENT



## Die Job-to-be-done-Methode

Verfasst von Anna-Maria Brodale

### wie realitätsnah ist sie?

#### Eine Betrachtung aus der Perspektive des Startups Articlett

Innovationen sind die Zukunft. Dieser Satz schwebt durch die Medien und Politik und scheint die Lösung vieler Probleme zu sein. Doch Innovationen kommen nicht aus dem Nichts, zunächst einmal muss die Diskrepanz erkannt werden und schließlich das Produkt oder die Dienstleistung entwickelt werden. Es gibt dabei verschiedene Methoden, die bei der Entwicklung von Innovationen helfen. Eine davon ist die Jobs-to-be-done Methode; wie sie funktioniert und wie adaptierbar sie für Start-Ups ist, wird im folgenden Text beschrieben.

#### Erläuterung des Modells

Das Jobs-to-be-done-Modell wurde von Harvard Professor Clayton Christensen entwickelt und setzt den Fokus auf bisher zu wenig beachtete Painpoints der Kunden.

Um diese herauszufinden, versetzt man sich in den gesamten Kaufentscheidungsprozess des Kunden und betrachtet die Kundenbedürfnisse in den einzelnen Schritten. Immer mit der Frage im Hintergrund, ob man noch etwas verbessern könnte. Dieser neue Blickwinkel sorgt dafür, dass das Kundenverständnis gestärkt wird und damit langfristig auch die Kundenzufriedenheit.

#### Annahme des Modells

Das Modell basiert auf der Annahme, dass Kunden ein Produkt oder eine Dienstleistung kaufen, damit dieses einen Job für ihn übernimmt. So kauft man beispielsweise einen Hammer, nicht um des Hammers willen, sondern als Mittel, um Nägel an die Wand zu schlagen. Diese Aufgabe bzw. dieser Job bildet dann den Kern der Innovation, denn Produkte können sich weiterentwickeln, aber der zu erledigende Job bleibt derselbe.

Man unterscheidet in drei verschiedene Jobdimensionen:

Funktionale Dimension:

Hinterfragt den objektiven Nutzen des Produktes

➔ Löst der Konsum des Produktes das Problem des Kunden?

Emotionale Dimension:

Hinterfragt den subjektiven Kundennutzen

➔ Wie fühlt sich der Kunde im Lösungsprozess?

Soziale Dimension:

Erfasst den Selbstdarstellungscharakter

➔ Wie glaubt der Kunde wird er durch den Konsum des Produktes von anderen wahrgenommen?

#### Was ist wichtig?

Die zentrale Frage, die Unternehmen bzw. ein Start-Ups sich stellen muss, ist, welche Aufgabe die Kunden mithilfe des Unternehmensangebots erledigen wollen. Statt die Kundenwerte oder Produkteigenschaften in den Fokus zu setzen werden die Bedürfnisse fokussiert. Denn diese sagen mehr über die Kaufgründe aus, als die zuvor genannten. Dieser tiefere Einblick schafft eine höhere Bedürfnisbefriedigung beim Kunden.

## Interview mit Raphael Fritz CTO von Articlett



Raphael Fritz,  
CTO von Articlett

Quelle: Articlett

### Perspektive von Articlett

Um nun im nächsten Schritt zu prüfen, wie realitätsnah diese Methode ist, um Innovationen zu entwickeln, wurde das Startup Articlett befragt. Articlett bündelt journalistische Inhalte aus verschiedenen Quellen in einer App. Durch Wörterabos kann man so Texte lesen, die sich sonst hinter den Paywalls der Kooperationspartner stehen. Außerdem werden mithilfe von KI verschiedene Artikel zum selben Thema gebündelt, damit eine unabhängige Meinungsbildung möglich ist. Ein Algorithmus wurde dabei absichtlich weggelassen, um keine Filterblasen entstehen zu lassen. Der einfache Zugang zu qualitativ hochwertigem Journalismus steht dabei im Vordergrund. Gegründet wurde das Unternehmen von Jonas Lerch (CEO) und Raphael Fritz (CTO), mit letzterem ging es ins Gespräch. Sie selbst haben die Jobs-to-be-done-Methode nicht bewusst angewandt, doch was hält er davon?

### Wie kamt ihr auf die Idee für eurer Start-Up?

„Wir haben uns selbst darüber aufgeregt, dass es dieses Problem gibt. Abos abzuschließen ist teuer und wären nur für einen Anbieter. Wir haben dann Umfragen gemacht, die das Problem validiert haben und sind auch direkt ins Gespräch mit den Zeitungen gegangen. Wir wollten wissen, was ihre Probleme sind und wie man sie lösen kann. Dabei haben wir identifiziert, dass junge Menschen als Zielgruppe noch nicht aufgeschlossen sind und gleichzeitig besteht Angst bisherige Abonnenten durch digitale Angebote zu verlieren.“

Das bedeutet die Gründer haben die Rolle des Kunden, die sie selbst innehatten, angenommen und ihr Bedürfnis wahrgenommen, eine einfache Lösung zu finden, um möglichst kostengünstig viele journalistische Inhalte zu lesen.

### Welchen Job löst ihr durch Articlett?

„Eigentlich lösen wir zwei Probleme: zum einen lesen immer weniger Menschen Zeitungen. Wenn der Willen aber besteht sich zu informieren, macht Articlett es einfach möglich. Zum anderen helfen wir Zeitung dabei ihrem Aussterben entgegenzuwirken und das durch moderne und digitale Möglichkeiten

Das Bedürfnis des Kunden ist es also sich einfach zu informieren, Articlett ist hierzu also die optimale Lösung, da alle Informationen auf einer App gebündelt sind. Falls Texte hinter der Paywall sind, gibt es durch das Wörterabo eine einfache Lösung. Außerdem ist das Bedürfnis der Zeitungen langfristig wirtschaftlich zu sein. Articlett hilft dabei als moderne Plattform, die auch die jüngere Zielgruppe erreicht.

### Wie bewertest du die JTBD-Methode?

„Ich denke die Methode kann anderen helfen ein Start-Up zu gründen. Besonders wenn man sein eigenes Leben als Konsument betrachtet, hilft es Probleme und Bedürfnisse zu identifizieren. Man hat auch mehr Drive bei der Gründung des Start-Ups, da man ja selbst von der Lösung profitiert. Wichtig ist dabei jedoch zu prüfen, ob dieses Problem auch andere betrifft oder es ein persönliches Bedürfnis ist.“

Raphael Fritz sagt da etwas sehr Wichtiges. Zu validieren, dass dieses Problem tatsächlich für viele existiert, ist ein Learning, welches man nur durch Kundenbefragungen herausbekommt. Dabei gilt auch die Frage: wollen die Kunden überhaupt eine Lösung dieses Problem bzw. wären sie bereit dafür zu zahlen?

Es würde nichts bringen einen Job zu lösen, wenn am Ende das Problem für die Konsumenten so klein ist, dass sie nicht für die Lösung bezahlen wollen. Es hilft selbst Konsument zu sein, um diese Fragen zu beantworten aber durch großflächige Kundenbefragungen kommt man auch so zur Lösung.

#### Wo siehst du den größten Vorteil der Methode?

„Es ist Vorteil, dass man etwas erfindet, was ein Problem direkt löst. Das gibt seinem Handeln einen Nutzen und außerdem kennt man die direkten Adressaten des Problems.“

Hier stellt Raphael Fritz die Sinnhaftigkeit der Arbeit in den Vordergrund. Und betrachtet man den Anteil der Arbeitnehmer, die schon innerlich gekündigt haben, da die Sinnhaftigkeit in dem täglichen Tun fehlt, sieht man wie enorm er ist. Den Nutzen in der eigenen Arbeit zu sehen, ist daher ein großer Treiber in der Start-Up-Kultur.

#### Was ist der funktionale, emotionale und soziale Job bei Articlett?

„Der funktionale Job ist bei uns derzeit noch nicht optimal, da noch zu wenige Zeitungen mitmachen und daher die Bedürfnisbefriedigung nicht optimal gegeben ist. Bisher ist es also nur weitgehend problemlösend, je größer die Plattform jedoch wird, desto mehr Zeitungen machen mit und desto mehr Nutzer können ihr Problem durch Articlett lösen.

Der soziale Job hat für uns nicht den gleichen hohen Stellenwert wie der funktionale. Der Nutzer kann durch Articlett zwar gebildeter sein, aber Articlett ist kein Statussymbol.

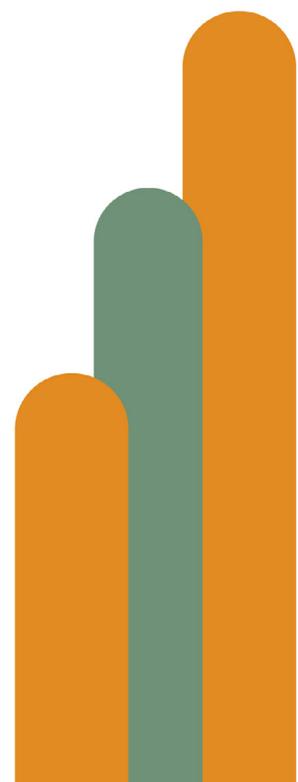
Emotional gesehen, wollen wir viel mehr Zugriffe auf Inhalte generieren. Wir bieten eine hohe Nutzerfreundlichkeit, da alles in einer App gesammelt ist und nur ein Abo nötig ist.“

Zusammenfassend kann man sagen, dass das Modell gut funktionieren kann, auch für Start-Ups. Unbewusst wird es schon angenommen, indem man sich selbst als Konsument betrachtet, seine Bedürfnisse kennt und die Lösung für seine Probleme sucht.

Sich selbst als Kunden zu betrachten ist nicht bei jedem Start-Up möglich. Deshalb ist eine detaillierte Kundenbefragung wichtig ist, um die Pain Points der Zielgruppe genau zu identifizieren und damit auch die Lösungen dafür zu entwickeln.

#### Mehr zu dem Thema

TinyStartup.ch (2021). Sinnhaftigkeit als Treiber für die Start-up-Gründung. Abrufbar unter <https://www.tinystartup.ch/2021/08/17/sinnhaftigkeit-als-treiber-f%C3%BCr-die-start-up-gr%C3%BCndung/>



Lena Fischer

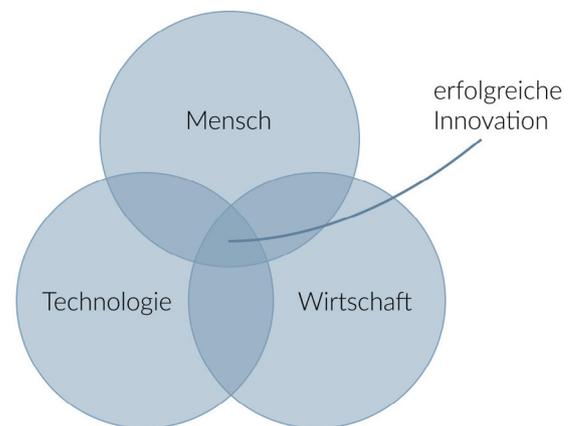
# DESIGN THINKING

Ein Guide für innovative Lösungsansätze

In einer Welt, die von ständigem Wandel und zunehmender Komplexität geprägt ist, sind herkömmliche Lösungsansätze oft nicht mehr ausreichend, um den Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden. Hier kommt Design Thinking ins Spiel. Es handelt sich dabei um einen innovativer Ansatz, der nicht nur in der Welt des Designs, sondern auch in Unternehmen, Technologie und Bildung immer mehr an Bedeutung gewinnt.

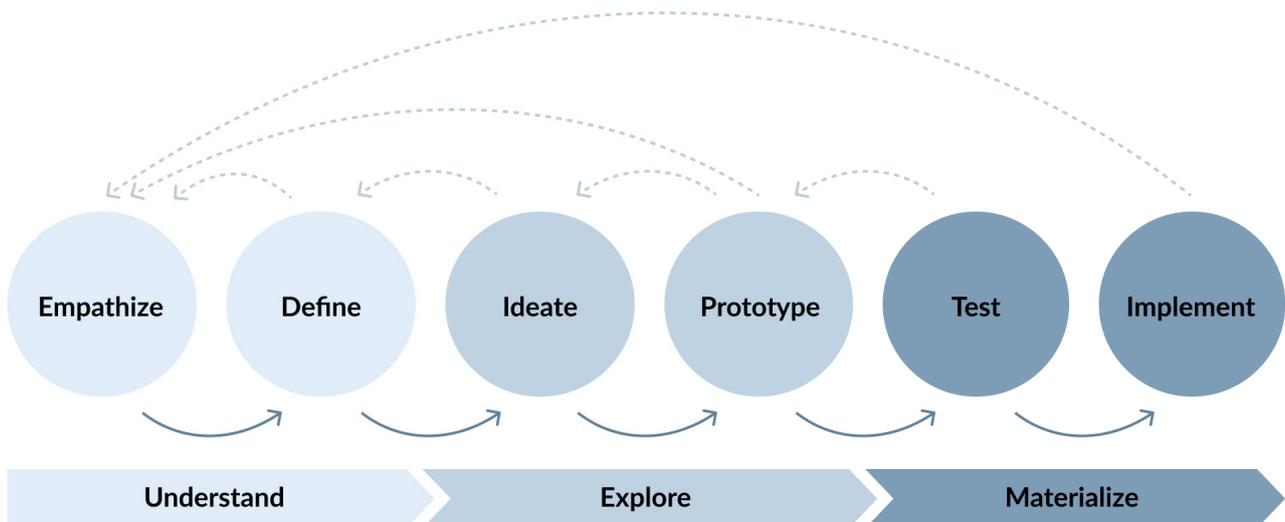
## WAS IST DESIGN THINKING?

Design Thinking ist eine systematische Methode zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen. Im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen, die ein Problem häufig aus technischer Perspektive angehen, legt Design Thinking den Schwerpunkt auf die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzenden. Es erweitert den Blick über klassische Design-Disziplinen hinaus und stellt das nutzerorientierte Erfinden in den Vordergrund. Design Thinker nehmen die Perspektive der Nutzenden ein, um Probleme aus ihrer Sicht zu verstehen und innovative Lösungen zu entwickeln. Der Prozess ist dabei iterativ und experimentell. Ziel ist es, am Ende eine Lösung zu entwickeln, die technologische Machbarkeit, wirtschaftliche Tragfähigkeit und menschliche Erwünschtheit vereint.



## ERFOLGSFAKTOREN DES DESIGN THINKINGS

Um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, sollten die Teams, die an einem Problem arbeiten, möglichst multidisziplinär sein. Auf diese Weise können verschiedene Fachkenntnisse und Erfahrungen kombiniert werden, was zu neuen Ideen und innovativen Lösungen führen kann. Ebenso spielen die Räumlichkeiten eine bedeutende Rolle. Sie sollten flexibel gestaltet sein, um den unterschiedlichen Anforderungen während des Prozesses gerecht zu werden. Dazu gehören unter anderem bewegliche Möbel, eine Vielzahl unterschiedlicher Materialien sowie Rückzugsorte für Einzelarbeiten. Unter diesen Bedingungen können mithilfe des Design Thinking Prozesses optimale Ergebnisse erzielt werden.



## DER PROZESS

Der Design Prozess selbst ist in sechs iterativ zusammenhängenden Phasen angelegt. Das bedeutet, dass sowohl einzelne Schritte als auch ganze Teile des Prozesses mehrfach wiederholt werden können. Durch dieses Vorgehen wird sichergestellt, ein Ergebnis zu erhalten, das alle Anforderungen bestmöglich erfüllt. Um die einzelnen Phasen besser zu verstehen, folgt hier eine kurze Erklärung:

### Empathize

In dieser ersten Phase ist das Ziel, durch Recherche, Observation und Gespräche mit den Nutzenden zu verstehen, wie sie denken, fühlen und was ihre Bedürfnisse sind.

### Define

In dieser Phase gilt es herauszuarbeiten, welche Probleme Nutzende haben und an welchen Stellen angesetzt werden kann, um Lösungen zu entwickeln.

### Ideate

Anschließend folgt die Ideenfindung. Hier werden zunächst unabhängig der Realisierbarkeit möglichst viele Ideen generiert, kombiniert und aufeinander aufgebaut.

### Prototype

Im Anschluss werden aus den Ideen konkrete Lösungen entwickelt, die mithilfe von Prototypen visualisiert werden. Diese können je nach Prozessfortschritt unterschiedliche Detailgrade von ersten Scribbles bis hin zu interaktiven Prototypen annehmen.

### Test

Die erarbeiteten Prototypen werden anschließend mithilfe realer Nutzenden getestet und gegebenenfalls weiterentwickelt.

### Implement

Sind die Anforderungen der Nutzenden erfüllt, können die Iterationen beendet und die Innovation implementiert werden.

## METHODEN UND WERKZEUGE

Um die einzelnen Phasen des Prozesses erfolgreich umzusetzen, gibt es eine Vielzahl an Methoden und Werkzeugen. Das SAP AppHaus hat hierfür ein Toolkit entwickelt, das Anwendern hilft, passende Methoden zu finden und erfolgreich anzuwenden. Hierzu habe ich mit Tobias Gollwitzer gesprochen, der maßgeblich an der Entwicklung des Toolkits beteiligt ist.

**TOBIAS GOLLWITZER**

Customer Design  
Engagement Manager  
SAP AppHaus Heidelberg

Tobias Gollwitzer arbeitet seit der Gründung vor zehn Jahren im AppHaus Heidelberg der SAP SE. Er hat dort viele Jahre Kundenprojekte betreut und ist aktuell stark in die Entwicklung einer No-Touch Lösung involviert, die Nutzende befähigen soll, selbstständig Design Thinking durchführen zu können. Hierfür hat das AppHaus ein sogenanntes Innovation Toolkit entwickelt.

**Was genau ist das AppHaus in Heidelberg und woran arbeitet ihr?**

Das SAP AppHaus ist eine SAP-interne Innovationsagentur. Unser Ziel ist es, uns holistisch mit den Problemen des Kunden auseinanderzusetzen, wirklich zu versuchen den Kunden zu verstehen und anschließend gemeinsam mit ihm die perfekte Lösung zu auszuarbeiten. Dafür haben wir das AppHaus gegründet, als physischen Raum, der explizit nicht nach Corporate Office aussieht. Mit dem kreativen Raum, den wir hier haben, wollen wir Muster und Hierarchien aufbrechen, um eine möglichst kollaborative Arbeitsweise zu ermöglichen.

**Ihr habt das sogenannte Innovation Toolkit entwickelt, was ist das?**

Nach 3-4 Jahren der Arbeit haben wir gemerkt, dass es in den einzelnen Projekten viele ähnliche Teile gibt, aus denen man ein standardisiertes Vorgehen ableiten kann. Daraus haben wir einen Best Practice Approach extrahiert, der sich SAPs Humen Centric Approach to Innovation nennt. Das ist sozusagen der Innovationsprozess, den wir empfehlen. Und entlang dieses Innovationsprozesses gibt es verschiedene Methoden oder Workshops, die wir empfehlen zu nutzen. Ein Beispiel ist die *Explore*-Phase am Anfang. Da stellt sich die Frage "Wo ist überhaupt das Problem und was könnte man überhaupt an Innovation machen?" Und dafür haben wir ein dediziertes Workshop-Format entwickelt, in dem die Stakeholder aus Business und IT zusammengebracht werden. Dort sprechen sie gezielt erstmal über die Probleme, priorisieren und bewerten sie und sammeln dann im Nachgang Ideen zu den Problemclustern. Und so haben wir in diesem Toolkit immer wieder Best Practices, die wir identifiziert haben, sehr detailliert beschrieben und global verfügbar gemacht. Sie sind für jeden auf der Welt zugänglich, ohne Log-On. So kann jeder dieses Toolkit nutzen und damit seine Projekte vorantreiben.

**Welche Learnings hast du aus deiner bisherigen Erfahrung mit Design Thinking mitgenommen?**

Nach den ersten Jahren, als wir nur Design Thinking und UX gemacht haben und wenig technische Kompetenz im Team hatten, haben wir gemerkt, dass unsere Innovationen ein bisschen elfenbeinturmhaft waren. Sie sind zwar oft perfekt für den Anwender, perfekt für das Problem aber aus betriebswirtschaftlicher Sicht erzeugen sie eine zusätzliche Komplex-

ität in der IT. Indem sie zum Beispiel jedes Mal eine neue Plattform, einen neuen Server also neue Kosten generieren. Besser wäre es natürlich, wenn wir den Prozess von vorneherein so konzipieren, dass sich das Ergebnis sich noch besser in die Strategie des Kunden integriert. Deshalb haben wir dann das Thema Architecture Thinking mit aufgenommen. Das ist das perfekte Komplementär zum Design Thinking. So überlegt man nicht nur, was die perfekte Lösung für das Problem und den Anwender ist, sondern auch, wie sie sich in die langfristigen, strategischen Ambitionen des Kunden integrieren lässt.

### Hast du einen Tipp für Personen, die Design Thinking das erste Mal anwenden?

Um die Leute erstmal damit vertraut zu machen gibt es verschiedene Möglichkeiten, die wir auch in unserem Toolkit haben. Eine ist zum Beispiel der Design Thinking Leporello. Das ist ein Tool, um Design Thinking zu verstehen und das man in 60-90 Minuten mit einer großen Gruppe anwenden kann. Es ist wie ein Design Thinking Projekt im Schnelldurchlauf. Für die Anwendung ist es dann wichtig, den Prozess erlebbar zu machen. Rein theoretisch zu arbeiten wird schwierig. Denn der große Vorteil in dem Prozess ist das Zusammenbringen verschiedener Perspektiven. Die beste Idee entsteht aus verschiedenen Teilen. Wenn du vier verschiedene Perspektiven im Raum hast, dann ist es oft nicht einer, der die beste Idee hat, sondern es ist eine Mischung aus Ideen, die die perfekte Lösung hervorbringt.

#### INNOVATION TOOLKIT



<https://apphaus.sap.com/toolkit>

#### KEY TAKE-AWAYS

- Erfolgreiche Innovationen sollten technologische Machbarkeit, wirtschaftliche Tragfähigkeit und menschliche Erwünschtheit vereinen.
- Für die erfolgreiche Umsetzung von Design Thinking sollten einige Grundvoraussetzungen, wie ein multidisziplinäres Team, sowie flexible Räumlichkeiten gegeben sein.
- Das Innovation Toolkit des SAP AppHaus stellt Best Practice Ansätze und Methoden bereit, mit denen Jeder und Jede Design Thinking anwenden kann.
- Um auch wirtschaftlich tragbare Lösungen zu entwickeln, ist die Kombination mit Architecture Thinking sinnvoll.

#### VERWEISE

Abb. 1: Eigene Darstellung nach HPI Academy. (o.D.). Was ist Design Thinking? : HPI Academy. <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking> (aufgerufen 07.02.2024).

Abb. 2: Eigene Darstellung nach Gibbons, S. (2024, 12. Januar). Design Thinking 101. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/> (aufgerufen 07.02.2024).

#### MEHR ZUM THEMA

AppHaus SAP SE: <https://apphaus.sap.com/> (aufgerufen 07.02.2024).

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

Gibbons, S. (2024, 12. Januar). Design Thinking 101. Nielsen Norman Group. <https://www.nngroup.com/articles/design-thinking/> (aufgerufen 07.02.2024).



# Innovationsmanagement - Blue Ocean Strategie

von *Vanessa Safa Esteves*

Sei es beim Einkaufen, in der Werbung oder auf sozialen Netzwerken, neue Produkte und Innovationen sind präsenter Begleiter in unserem Alltag geworden. Das vielfältige Angebot von Produkten und Dienstleistungen macht es für Unternehmen zunehmend schwieriger im Markt zu bestehen. Die Blue Ocean Strategie repräsentiert einen revolutionären Ansatz im Bereich des Innovationsmanagements, der darauf abzielt, Unternehmen aus dem intensiven Wettbewerb im gesättigten Markt herauszuführen und stattdessen unerschlossene Märkte zu erschaffen. Aber wie viel Risiko steckt in solchen Innovationen und wie können insbesondere Start-ups dies für sich nutzen? In diesem Artikel wird die die Nutzeninnovation im Rahmen der Blue Ocean Strategie aufgeschlüsselt.

## Was ist die Blue Ocean Strategie?

Die Blue Ocean Strategie wurde von W. Chan Kim und Renée Mauborgne an der INSEAD Business School entwickelt und anhand empirischer Untersuchungen validiert. Es veränderte die Art und Weise, wie Unternehmen über Wettbewerb und Innovation nachdenken. Im herkömmlichen Managementansatz konkurrieren Unternehmen in bereits existierenden Märkten, wobei der Wettbewerb oft zu einem „roten Ozean“ führt, der von Rivalen überfüllt ist. Hier müssen Unternehmen um begrenzte Ressourcen, Kunden und Profite kämpfen. Im Gegensatz dazu fokussiert sich die Blue Ocean Strategie darauf, neue Märkte – sogenannte „blaue Ozeane“ – zu schaffen, die von der Konkurrenz noch nicht entdeckt wurden.

Durch die Identifizierung unerschlossener Nischen können Unternehmen neue Produkte oder Dienstleistungen einführen, die einzigartig sind und eine höhere Wertschöpfung bieten. Um einen blauen Ozean zu schaffen, müssen sich Unternehmen auf Wertinnovation fokussieren. Das Produkt oder die Dienstleistung muss sowohl für Kund:innen, als auch für das Unternehmen einen Wert schaffen, den die Konkurrenz nicht anbietet. Dies kann erreicht werden, indem ein einzigartiges Produkt oder eine einzigartige Dienstleistung angeboten wird, die die Bedürfnisse eines neuen Marktes erfüllt oder indem ein ähnliches Produkt auf eine neue und innovative Weise angeboten wird.

## Die 4 Aktionsfelder

Die Blue Ocean Strategie beinhaltet vier Aktionsfelder. Diese Felder dienen dazu, die Strategie zu formulieren und umzusetzen, um einen blauen Ozean zu schaffen.



### Eliminieren

*Welche Faktoren, die nicht zwingend etwas mit der Kernkompetenz zu tun haben, kann ich aussparen?*



### Reduzieren

*Gibt es Faktoren, die lediglich Mitläufer sind, aber keine Hauptbestandteile oder Definitionsmerkmale des Produkts?*



### Steigern

*Welche Faktoren können bis weit über den Standard der Branche gesteigert werden?*



### Kreieren

*Welche Faktoren, die noch nie von der Branche geboten wurden, können kreiert werden?*

## Experteninterview mit Stefan Zender



REZEMO

*all about nature to coffee*



Stefan Zender ist Gründer und Geschäftsführer von rezemo, einem Start-up für nachhaltige Kaffeekapseln. Die Kaffeekapseln bestehen aus Holzresten zusammen mit Biopolymeren und sind damit wesentlich umweltfreundlicher als herkömmliche Kapseln aus Aluminium.

**Wie sehen Sie den Markt für nachhaltige Kaffeekapseln im Vergleich zu herkömmlichen Kaffeekapseln? Gibt es einen „blauen Ozean“ für Ihr Produkt?**

Also der Markt für Kaffeekapseln, der ist allgemein ein sehr besetzter Markt mit vielen Akteuren von Traditionsherstellern über Start-ups oder auch Quereinsteiger. Es ist ein sehr starker Markt für herkömmliche Materialien, also Aluminiumkunststoff. Nichtsdestotrotz ist der Markt für nachhaltige Kaffeekapseln natürlich durch das Bewusstsein der Konsumenten extrem am Wachsen, auch global gesehen sehr am Wachsen. Wenn man diesen Ast nimmt, dann ist es natürlich auch ein Markt, wo es einen blauen Ozean gibt. Wenn man jetzt auf diesen neuen USP der Nachhaltigkeit geht, bei dem Produkt Kaffeekapseln, was ja schon irgendwo ein Störfaktor ist, aber für viele Leute, die das anwenden, nichtsdestotrotz natürlich immer unter der Prämisse, es sind sehr viele Akteure, alle spielen mit unterschiedlichen Ansätzen. Aber mit einer guten Innovation kann man da natürlich sehr gut herausstechen und hat dann natürlich auch einen riesen Markt Potenzial auf, auf das man anstoßen kann.

**Welche innovativen Elemente/Vorteile bieten Ihre Kaffeekapseln im Vergleich zu anderen auf dem Markt?**

Wir haben gesagt, Kaffeekapsel muss komplett neu gedacht werden, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit. Und das haben wir mit einem neuen Material namens forewood gelöst. Wir haben eine Kaffeekapseln aus Holz als Antwort auf dieses Bedürfnis der Kunden entwickelt und auch erfolgreich in den Markt eingeführt. Was für uns auch eine wichtige Prämisse ist, dass der Nutzer dazu einen Bezug kriegen kann. So können wir quasi gegenüber anderen Kaffeekapseln dastehen, neben der Innovation natürlich auch mit einer hohen Qualität aus Produkt, weil die Nachhaltigkeit ist immer nur der erste Kauf. Der Wiedekauf, wird dann das Geschmackserlebnis sein, die Customer Experience, die Customer Journey, aber grundsätzlich dieser.

**Wie sehen Sie die Chancen von rezemo als Start-up im blauen Ozean bestehen zu bleiben?**

Als rezemo sehe ich unsere Chancen extrem gut, weil die Kaffeekapsel war unser erster Schritt. Heute sind wir einen Schritt weiter, wo wir eben nicht nur Kaffeekapseln machen, sondern das Knowhow, was wir uns sehr mühsam über viele Jahre aufgebaut haben nun auch auf andere Verpackungen übertragen. Wenn wir jetzt über forewood reden, über weitere Verpackungen, überall sind irgendwo Verpackungsprodukte im Einsatz und fast überall sind die eben aus herkömmlichen oder traditionellen Materialien. Und deswegen ist dieser Markt natürlich riesig. Also ja, es gibt oft Wettbewerber, das gehört dazu, weil eben viele traditionelle Hersteller natürlich auch ihren Markt verteidigen. Nichtsdestotrotz gibt es ein hohes Bedürfnis an Innovation, an Nachhaltigkeit, an Vermeidung natürlich auch, und da haben wir als rezemo als Start-up gesehen, natürlich Riesenvorteile, weil wir sehr agil sind. Wir sind sehr schnell, wir haben eine hohe Glaubwürdigkeit und Transparenz und kriegen einfach Dinge sehr schnell umgesetzt und in den Markt.

### Wie sehen Sie Ihre Wettbewerbspositionierung im Vergleich zu anderen Anbietern von nachhaltigen Kaffeekapseln?

Es gibt viele, die im Bereich nachhaltiger Kaffeekapseln mitschwingen. Es ist ja auch immer erstmal die Frage, wie man Nachhaltigkeit überhaupt definiert. Das haben wir für uns definiert über den Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen im Material. Wir haben einerseits die Entwicklungskompetenz die Kaffeekapseln immer weiter zu optimieren. Dass es gerade diese Kundensicht ist, was man als Startup immer im Fokus hat, immer mit dem Feedback weiterzuentwickeln und dann andererseits die Verpackung vermarkten zu können. Wir haben uns darauf fokussiert Nachhaltigkeit in der Kombination mit Genuss, ein Erlebnis entstehen zu lassen. Da sind wir wirklich richtig stark und aus meiner Sicht auch fast konkurrenzlos, wenn man auf diese zwei Elemente Qualität und Nachhaltigkeit Wert legt. Ich sehe unsere Positionierung in dem Feld als wirklich sehr stark an, auch aus strategischer Sicht, weil man eben immer weiter eskalieren kann, aber einfach auch schon eine sehr große Basis der Kunden hat.

## KEY TAKEAWAYS



Der „Blaue Ozean“ steht für unerschlossene Märkte, während der „Rote Ozean“ für umkämpfte Märkte steht.



Statt sich auf Wettbewerb und Effizienz zu konzentrieren, betont die Blue Ocean Strategie die Idee der Wertinnovation.



Unternehmen sollen sich darauf konzentrieren, Kundenwünsche zu verstehen und Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, die diese Bedürfnisse auf innovative Weise erfüllen.



Die Umsetzung der Blue Ocean Strategie erfordert Anpassungen auf dem Weg, um erfolgreich zu sein. Startups können sich dies durch ihre Agilität zu Nutze machen.

Quelle: eigene Darstellung mit Canva

## Mehr zum Thema:

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

Bergmann, R. & Bungert, M. (2022). *Strategische Unternehmensführung: Perspektiven, Konzepte, Strategien*. Springer Gabler.

Engström, C. (2017, 13. Januar). *Foto von Meereswellen am Tag*. *Unsplash*. <https://unsplash.com/de/fotos/foto-von-meereswellen-am-tag-wc9avd2RaN0>

rezemo GmbH. (2023, 12. Juli). *Das Rezemo Team | die Kaffeekapsel aus Holz I für Nespresso\*-System*. *rezemo – die Kaffeekapsel aus Holz | nachhaltig*. <https://rezemo.de/uns-er-team/>

## Förderung von Kreativität in Innovationsprozessen bei hybrider Arbeit

Thieme, Olivia

Die Arbeitswelt hat sich durch Globalisierung, Digitalisierung und die COVID-19-Pandemie drastisch verändert, insbesondere in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle, bei denen Teammitglieder sowohl vor Ort als auch remote arbeiten. Diese Mischung aus Präsenz- und virtueller Arbeit bietet neue Möglichkeiten, stellt Organisationen jedoch auch vor Herausforderungen, insbesondere im Bereich des Innovationsmanagements. Da stellt sich für viele Unternehmen die Frage: wie lässt sich in hybriden Arbeitsmodellen, Kreativität und Innovation effektiv fördern? Kreativität bezeichnet die Fähigkeit, originelle und wertvolle Ideen zu entwickeln, während Innovation die Umsetzung dieser Ideen in praktische Lösungen oder neue Produkte umfasst. Somit ist Kreativität eine Schlüsselqualifikation bei Innovationsprozessen und diese kann unter anderem durch die Arbeitsform beeinflusst werden. Für das Innovationsmanagement ist es daher entscheidend, Strategien zu entwickeln, die sowohl die Vorteile des hybriden Arbeitens nutzen als auch dessen potenzielle Nachteile mindern.

Experteninterview  
mit Geschäftsführer  
Tomke Janowitz



In diesem Kontext bietet Tomke Janowitz, der Geschäftsführer der Social Media Management und Content Creation Agentur Move Up Media wertvolle Einblicke und teilt Erfolgsfaktoren bei der Förderung von Kreativität und Innovation in einem hybriden Arbeitsumfeld. Sein Unternehmen hat erfolgreich ein hybrides Arbeitsmodell implementiert, das Kreativität und Innovation fördert. Er beleuchtet, wie digitale Tools, Teamdynamik, Arbeitsumgebung und Organisationskultur zusammenwirken, um in der heutigen Arbeitswelt kreative und innovative Lösungen zu generieren.

### **Wie beeinflusst die zeitliche und örtliche Flexibilität die Kreativität in Ihrem Team?**

Diese Flexibilität hat enorm positive Auswirkungen auf unsere Kreativität. Die Möglichkeit, Arbeit und Privatleben besser zu vereinen, führt zu weniger Stress und mehr Energie für kreative Prozesse. Zudem ermöglicht die flexible Gestaltung der Arbeitsumgebung, dass sich unsere Mitarbeiter in einer Umgebung befinden, die ihre Kreativität am besten fördert. Unterschiedliche Umgebungen können ganz verschiedene Inspirationen liefern.

**Sehen Sie auch Herausforderungen?**

Ganz klar, die gibt es auch. Die Vermischung von Arbeit und Privatleben kann natürlich auch zu Ablenkungen und Konzentrationsverlusten führen. Es ist wichtig, dass unsere Mitarbeiter lernen, Grenzen zu setzen, um diese Herausforderungen zu meistern. Zudem kann eben gerade auch die gemeinsame Arbeit im Büro Kreativität fördern, durch Gespräche zwischendurch. Dies ist bei der hybriden Zusammenarbeit natürlich deutlich geringer. Wir versuchen dennoch eine Kultur zu leben, wo wir uns immer mal wieder kurz anrufen und Gedanken teilen und ab und an sind wir auch gemeinsam im Büro, zumindest ein Teil der Mitarbeiter.

**Wie begegnen Sie darüber hinaus diesen Herausforderungen?**

Wir versuchen, eine gesunde Mischung zu finden. Persönliche Treffen sind enorm wichtig. Sie helfen, ein starkes Teamgefüge aufzubauen. Außerdem legen wir großen Wert auf klare Kommunikationsregeln und eine offene Feedbackkultur.

**Wie steuern Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrem hybriden Team?**

Wir nutzen eine Vielzahl von Tools, von Miro für Brainstorming bis hin zu Zoom für Meetings. Wichtig ist, dass wir versuchen, eine möglichst lebendige Kommunikation zu fördern. Alle sollten ihre Kameras anhaben und wir legen großen Wert auf eine einheitliche Meeting-Struktur, die für alle zugänglich ist. Bei größeren Teams, die hybride Meetings haben, kann ich auch empfehlen Moderatoren einzusetzen, sowohl im virtuellen als auch im physischen Raum, um eine reibungslose Integration aller Mitarbeiter zu gewährleisten und eben beide Orte miteinzubeziehen.

**Welche Tipps haben Sie für andere Unternehmen, die Kreativität und Innovation in einem hybriden Umfeld fördern wollen?**

Ganz wichtig, schaffen Sie eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens. Dann natürlich, nutzen Sie die richtigen digitalen Werkzeuge und stellen Sie sicher, dass Ihr Team damit umgehen kann. Drittens, fördern Sie regelmäßige persönliche Treffen und Teambuilding-Aktivitäten. Wir haben mit dem Team zum Beispiel immer wieder Workations angeboten. Viertens, etablieren Sie klare Kommunikationsstrukturen und eine einheitliche Meeting-Etikette und versuchen sie bei Meetings immer alle Personen, sowohl in Präsenz als auch digital miteinzubeziehen. Und zum Schluss, seien Sie flexibel. Reflektieren und Hinterfragen Sie immer mal wieder die aktuelle Arbeitsweise und passen mache Dinge wieder neu an. Denn es ist ein kontinuierlicher Prozess, der Anpassungsfähigkeit und Offenheit für Feedback erfordert.

## Herausforderungen und Chancen

Hybride Arbeitsmodelle bieten somit sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Kreativität bei Innovationsprozessen. Auf der einen Seite erleben Arbeitnehmende durch die freie Wahl der Arbeitsumgebung, eine verbesserte Work-Life-Balance und gesteigerte Diversität einen Zuwachs an Inspiration und Kreativitätsquellen. Andererseits führt die Verschmelzung von Arbeit und Privatleben zu potenziellen Ablenkungen und kann Kreativprozesse stören. Ebenso kann die Motivation unter der reduzierten Anregung und dem Verlust des Teamgefühls in hybriden Arbeitsumgebungen leiden.

Ein weiterer kritischer Aspekt ist der Verlust von Vertrauen und sozialer Sicherheit, der durch die dezentrale Zusammenarbeit entsteht und das kreative Potenzial einschränken kann. Technische Störungen und digitale Überforderung durch Kollaborationswerkzeuge sowie reduzierte Interaktionen in hybriden Meetings stellen zusätzliche Hürden dar.

Organisationen müssen daher sensibel und strategisch vorgehen, um die Vorteile hybrider Arbeitsmodelle zu nutzen, ohne die Kreativität und das innovative Potenzial ihrer Mitarbeitenden zu beeinträchtigen.

Es ist entscheidend, dass Unternehmen diese Herausforderungen klar erkennen und verstehen, um geeignete Strategien zu entwickeln, die auf die spezifischen Bedingungen und Anforderungen ihrer Teams zugeschnitten sind. Die Förderung von Kreativität in hybriden Arbeitsumgebungen erfordert eine individuelle Anpassung und kontinuierliche Reflexion, um die besten Ergebnisse zu erzielen.

## Förderung von Kreativität in hybrider Arbeitsumgebung

1. **Wertschätzung und Anerkennung:**  
Das kreative Potenzial der Mitarbeitenden kann durch Anerkennung und Wertschätzung ihrer Arbeit voll ausgeschöpft werden, was zu einem Gefühl der Sicherheit und Unterstützung führt und somit die Kreativität steigert.
2. **Schaffung eines Safe Space:**  
Es ist wichtig, neben der sachlichen Zusammenarbeit auch eine persönliche Beziehung aufzubauen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle Teammitglieder wohlfühlen und kreativ sein können.
3. **Nutzung digitaler Kollaborationswerkzeuge:**  
Diese Werkzeuge haben sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf Kreativität und Teamarbeit. Es ist wichtig, die richtige Balance zu finden und die Affinität zu technischen Werkzeugen zu berücksichtigen.
4. **Flexible Arbeitsumgebungen:**  
Die Flexibilität, die hybride Arbeitsmodelle bieten, ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Arbeitsumgebung individuell zu gestalten, was ihre Kreativität maximieren kann.
5. **Individuelle Anpassung des Arbeitsmodus:**  
Der Arbeitsmodus kann im Team individuell angepasst werden, um die bestmögliche kreative Leistung für verschiedene Aufgaben zu erzielen.

## 6. Kontinuierliche Anpassung der Organisationsstrukturen:

Die Organisationsstrukturen und -prozesse sollten kontinuierlich an die Anforderungen hybrider Arbeit angepasst werden, um eine optimale Nutzung der kreativen Potenziale zu gewährleisten.

### Schlussfolgerung

Die Förderung und Hilfestellung von Kreativität und Innovation in hybrider Arbeit erfordert ein umfassendes Verständnis der spezifischen Herausforderungen und Chancen. Das hybride Arbeitsmodell erfordert eine sorgfältige Balance zwischen Flexibilität und Struktur, zwischen digitaler und physischer Interaktion sowie zwischen individuellen Bedürfnissen und Teamdynamik. Unternehmen, die diese Balance erfolgreich meistern, können ein Umfeld schaffen, das Kreativität und Innovation fördert und dabei die Vorteile der hybriden Arbeit voll ausschöpft.

### Mehr zum Thema

**Reiter-Palmon, R., Kramer, W., Allen, J. A., Murugavel, V. R., & Leone, S. A. (2021).** Creativity in Virtual Teams: A Review and Agenda for Future Research. *Creativity. Theories – Research - Applications*, 8(1), 165–188.

**Edmondson, A. C. (2004).** Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations.

**Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017).** How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261–276.

**Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005).** Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity. In F. Dansereau & F. Yammarino (Hrsg.), *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*. 9–73.

**Neumayr, T., Saatçi, B., Rintel, S., Klokmoose, C. N., & Augstein, M. (2021).** What was Hybrid? A systematic review of hybrid collaboration and meetings research. *arXiv (Cornell University)*.

**Vincent-Lancrin, S., & et al. (2019).** Measuring innovation in education 2019: What has changed in the classroom? *Educational Research and Innovation*, OECD Publishing, Paris.

**Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003).** Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 22, 165–217. Elsevier Science Ltd.

# KUNDEN ORIENTIERUNG



# „Hungry for change?“ – Wie nucao mit Konsum einen positiven Unterschied machen will

Ein Artikel von Manuela Mackert

## Wer ist Nucao?

Nucao wurde 2016 unter dem Namen *The nu company* gegründet. Schon damals machten es sich die Gründer Thomas Stoffels, Christian Fenner und Mathias Tholey zur Aufgabe Schokolade ohne Kompromisse zu entwickeln. Darunter verstanden die Gründer nicht nur leckere und nachhaltige, sondern auch gesunde Süßwaren. Klingt erstmal gut, oder? Doch sechs Jahre nach der Gründung legt das Unternehmen einen kompletten Neustart hin. Neue Marke, neues Logo, neue Produkte. Mit dem radikalen Rebranding überrascht Nucao die Branche und möchte nun auch Vorbild für die großen Player sein.

## Man kann nicht alles haben

Anfänglich ging es den Gründern darum Schokoladengenuss funktional, gesünder und nachhaltig zu machen. Das Produktportfolio enthielt neben zahlreichen zuckerfreien Schokoriegeln auch Proteinriegeln und -shakes sowie einen Haselnuss-Brottaufstrich.

All diese Produkte waren von Beginn an aus 100% Bio-Zutaten, vegan, plastikfrei verpackt und unterstützen Aufforstungsprojekte.



©Nucao

Doch der Fokus des Unternehmens war zu unklar. Sind die Produkte nun eine zuckerfreie Alternative für herkömmliche

Schokoladenriegel? Liegt der Fokus auf Fitnessprodukten? Oder soll vor allem Nachhaltigkeit in der Branche vorangetrieben werden?

Trotz unklarem Nutzenversprechen war die Marke zwar erfolgreich, aber eben nur in der sehr spitzen Nische. Und auch in dieser Nische hatten sie es schwer. Wie Nucao in einem Interview für die OMR berichten, lag die Wiederkauftrate bei den Konsument\*innen von *The nu company* bei gerade mal 20%. Der größte Kritikpunkt: Die zuckerfreie Schokolade schmeckt nur den Wenigsten. „Das tat weh.“ – verständlich. Mit dem sehr speziellen Geschmack und der Mission zuckerfrei zu sein, kannibalisierte das Unternehmen seine eigene Nachhaltigkeitsmission. Denn Ziel des Unternehmens ist es nach wie vor bis zum Jahr 2030 eine Milliarde Bäume durch die oben genannten Aufforstungsprojekte zu pflanzen. Das setzt jedoch wiederum einen gewissen Absatz voraus, den das Unternehmen in dieser Nische nicht erreichen konnte. Das war der Startschuss für das Rebranding-Projekt.

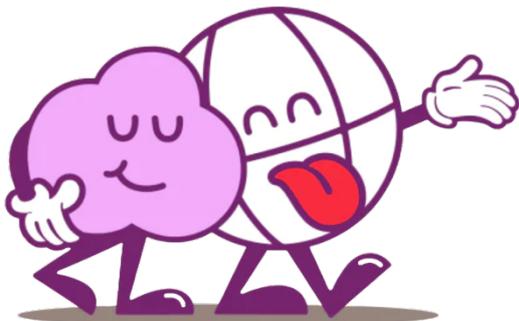
### Bedeutung eines klaren Nutzenversprechens für Kund\*innen

Die Absicht hinter einem Rebranding bestehe darin, eine etablierte Marke durch Veränderungen im visuellen Erscheinungsbild, dem Namen, dem Logo, der Botschaft oder anderen Identitätselementen neu zu positionieren. Diese Maßnahme wurde bei Nucao durchgeführt, um damit die Verwirrung hinsichtlich des Nutzenversprechens zu beseitigen und damit eine Neuausrichtung hin zu einer breiteren Zielgruppe und eine Markterweiterung zu schaffen.

Diese Neuausrichtung beinhaltete unter anderem das Nutzenversprechen auf das notwendigste zu reduzieren, nämlich den Nachhaltigkeitsaspekt, der den Gründern am wichtigsten war. Durch den eindeutigen Kundennutzen können Kräfte gebündelt werden, auch in der Kommunikation.

### Rebranding-Prozess: Übergang zu einem eindeutigen Nutzenversprechen

Was als Nischenprodukt startete, soll jetzt also massentauglich werden. So fragten sich die Gründer: „Was wollen wir erreichen?“ Die Antwort: „Wir wollen den Klimawandel stoppen und ein Beispielprodukt sein, von dem sich viele andere etwas abschauen können.“ Um dieses Ziel zu erreichen, wurde nicht nur das Design komplett überarbeitet, sondern auch die Markenkommunikation und die Produktpalette.



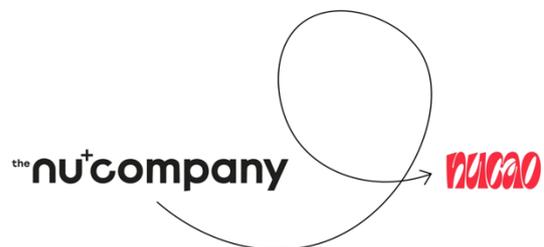
©Nucao

Schauen wir uns zunächst mal die Änderungen auf Produktebene an. Der Grundgedanke der Produkte bleibt gleich: Sie sind

weiterhin vegan und aus Bio-Zutaten hergestellt. Jedoch wird nicht mehr die Strategie gefahren komplett zuckerfrei zu sein, sondern zuckerreduzierte Produkt herzustellen. Außerdem mussten die Fitness-Produkte weichen. Stattdessen gibt es jetzt die zuckerreduzierte Schokolade in verschiedenen Varianten. Neben Riegeln gibt es nun auch Schokoladensnacks wie schokolierte Nüsse und Trockenfrüchte sowie Schokoladentafeln.



Diese Produkte erscheinen auch unter neuem Namen. Kommuniziert wird nicht mehr mit *The nu company* sondern unter dem Brandnamen *nucao*.



©Nucao

Mit dem Claim „Choc the system“ macht nucao auch klar, dass sie das System der Süßwarenindustrie beeinflussen wollen und setzen den „Vorbild-Gedanken“ um. Dem Unternehmen ist es jedoch wichtig zu kommunizieren, dass die Mission gleichgeblieben ist, nämlich den Schokoladenmarkt nachhaltig umzukrempeln.

Auch bei der Verpackung sind sie sich hinsichtlich ihrer Kernbotschaft „Nachhaltigkeit“ treu geblieben. Die Verpackung bleibt plastikfrei. Was sich ändert, ist das Design.

Während Nucao den Übergang zu seinem neuen Design gestaltet, setzt das Unternehmen auf Marktforschung und nutzt Appinio, um Designkonzepte von der Zielgruppe bewerten zu lassen. Dabei erstellt es Regal-Mockups und testet das Erscheinungsbild der Verpackungen im Vergleich zu anderen Anbietern auf dem Markt. Das Ergebnis ist ein farbenfrohes, auffälliges und zeitgemäßes neues Design, das die Marke deutlich von anderen Schokoladenherstellern abhebt. Durch ihr außergewöhnlich farbenfrohes Design stechen die Produkte in den Regalen hervor.



©Nucao

Co-Gründer Fenner betont:

**"Eine gewisse Unkonventionalität anzustreben ist ebenso wichtig – dadurch wird es besonders einprägsam."**

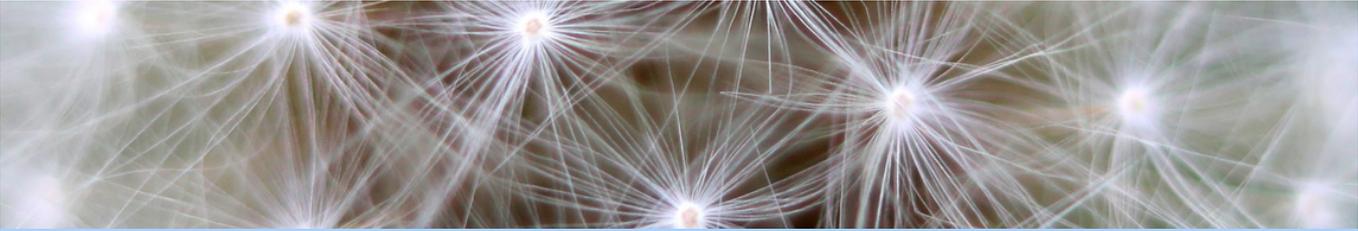
### Fazit

Und was sagt ihr zu den neuen farbenfrohen Schokoriegeln? Wie erfolgreich das Unternehmen sein wird sich mit der Zeit zeigen. Knapp ein Jahr nach dem Relaunch kann ich für mich persönlich sagen, dass ich die Produkte in deutlich mehr Regalen wahrnehme. Die Brand ist sich treu

geblieben, indem die wichtigsten Kernelemente erhalten blieben. Das Markenkonstrukt wurde „aufgeräumt“, wodurch die Mission klarer kommunizierbar ist und die breite Masse erreichen kann. Somit konnten die Gründer die Ziele des Rebranding-Projektes erreichen.

### Quellen:

1. Brand Doctor (2021): The Promise of a Brand. Verfügbar unter: [Link](#)
2. Gruender.de (2022): The nu company: Mit Snacks, die Umwelt unterstützen. Verfügbar unter: [Link](#).
3. OMR (2022): Nucao-Relaunch. Verfügbar unter: [Link](#)
4. Platschke, K. (2022): Nachhaltigkeit als Marken-Purpose: Mit der Relevanzmethode zu mehr Verantwortung im Marketing.
5. The nu company (o.J.): Mission. Verfügbar unter: [Link](#)
6. The nu company (o.J.): Nucao Relaunch. Verfügbar unter: [Link](#)
7. Trendraider.de (2023): Nucao: Viel mehr als ein Schokoriegel. Verfügbar unter: [Link](#)
8. Wedot.ch (2023): Markenumwidmung (Rebranding). Verfügbar unter: [Link](#)



# NEUROMARKETING ALS CHANCE FÜR ERFOLGREICHE KUNDENORIENTIERUNG

Sophia Reiser

Fantastische Benutzerfreundlichkeit, Stores mit einladender Atmosphäre und ein hochentwickelter Kundenservice: Mit der perfektionierten Customer Journey ist Apple Vorreiter in Sachen Kundenorientierung. Mit AppleCare, IOS und einem eigenen Ökosystem, schafft es die Marke, ihre Nutzer\*innen an sich zu binden und ihnen den perfekten Service zu liefern. Nicht nur die Produkte, sondern auch der gesamte Kundenumgang und -support sind zentral für den Unternehmenserfolg.



## Der Kunde ist König

Kundenorientierung ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, da sie maßgeblich zur Kundenzufriedenheit und -bindung beiträgt. Unternehmen, die sich intensiv mit den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kund\*innen auseinandersetzen, schaffen eine Grundlage für langfristige Loyalität. Diese wiederum ist entscheidend für den Geschäftserfolg, da zufriedene Kund\*innen eher bereit sind, erneut bei einem Unternehmen einzukaufen.

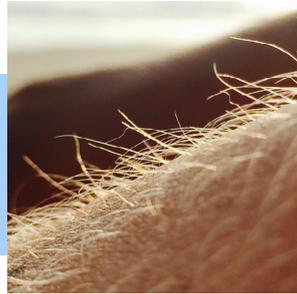
Darüber hinaus verschafft eine ausgeprägte Kundenorientierung Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. In Märkten, in denen Produkte und Dienstleistungen oft ähnlich sind, können sich Unternehmen, die besser auf die Kundenbedürfnisse eingehen, differenzieren und dadurch neue Kund\*innen gewinnen. Die Berücksichtigung von Kundenfeedback und die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an sich ändernde Kundenpräferenzen ermöglicht Unternehmen eine höhere Reaktionsfähigkeit auf Marktdynamiken. Eine gewisse Flexibilität in der Anpassung an neue Trends und Anforderungen trägt dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Zudem führt eine starke Kundenorientierung zu einer erhöhten Chance des Wiederkaufs und zu positiven Empfehlungen. Zufriedene Kund\*innen neigen dazu, ihre positiven Erfahrungen mit anderen zu teilen, was wiederum die Neukundengewinnung unterstützt. Insgesamt trägt Kundenorientierung dazu bei, ein nachhaltiges und erfolgreiches Geschäftsumfeld zu schaffen.



## Wissenschaft im Marketing

Um Kundenbedürfnisse und -verhalten noch besser zu verstehen, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine neue Disziplin im Marketing durchgesetzt: das Neuromarketing. Hierbei handelt es sich um eine interdisziplinäre Wissenschaft, bei der Erkenntnisse aus den Bereichen Psychologie, Neurowissenschaft und Marketing herangezogen werden, um Marketingstrategien zu optimieren und die kognitiven Prozesse im Gehirn der Kund\*innen zu verstehen. Insbesondere das Kundenverhalten beim Kaufprozess wird untersucht. Eine Optimierung der Marketingbotschaften und -kampagnen führt nicht nur zu einer stärkeren Wirkung auf die Zielgruppe, sondern fördert zudem noch die Zufriedenheit und Loyalität. Die Marketingmaßnahmen werden effektiver, wodurch Kosten minimiert werden. Sind die Maßnahmen besonders innovativ und perfekt auf die Zielgruppe abgestimmt, können sich Unternehmen nachhaltig von Wettbewerbern differenzieren. Durch den Einsatz neurowissenschaftlicher Methoden können Unternehmen bedeutende Erkenntnisse über das Verhalten und die Entscheidungsprozesse ihrer Kund\*innen gewinnen. Dies trägt dazu bei, die Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Konsumierenden zu verbessern und somit eine höhere Kundenorientierung zu erreichen.



## Methoden im Neuromarketing

Um kognitive und körperliche Prozesse auf Marketingreize zu messen, wird im Neuromarketing mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet. Darunter Eye-Tracking, die Galvanische Hautreaktion, die funktionelle Magnetresonanztomographie und die Gesichtsausdruckanalyse. Unternehmen sollten diese nutzen, um ihre Kund\*innen besser zu verstehen und das Angebot an deren Bedürfnissen auszurichten.

### Eye-Tracking

Eye Tracking zielt darauf ab, die Bewegungen und Blicke der Augen zu verfolgen und zu analysieren. Hierbei werden spezielle Geräte, wie bspw. Eye-Tracker, verwendet, um die Bewegungen der Pupillen und die Blickrichtung einer Person zu messen. Der Eye Tracker erfasst dabei, wohin eine Person schaut, wie lange der Blick auf einem bestimmten Punkt verweilt und in welcher Reihenfolge verschiedene Bereiche betrachtet werden. Diese Daten ermöglichen es, das visuelle Verhalten von Menschen zu verstehen und zeigen, welche Bereiche eines Bildes, einer Webseite oder einer Anzeige besonders aufmerksamkeitsstark oder ansprechend sind. Mithilfe dieser Methode können Werbemittel wie Websites, Apps, Werbeanzeigen oder Banner verbessert werden.

### Galvanische Hautreaktion (GSR)

Die galvanische Hautreaktion (GSR) misst die elektrische Leitfähigkeit der Haut. Durch Schwitzen ändert sie sich und es kann auf emotionale Erregung oder Stress bei der Konfrontation mit Marketingreizen rückgeschlossen werden.

### Funktionelle Magnetresonanztomographie

Durch die fMRT kann die Aktivität verschiedener Hirnregionen von Prob\*innen während des Betrachtens von Werbung, Produktverpackungen oder Marketingmaterialien gemessen werden. Durch Magnetfelder und Radiowellen können Veränderungen im Blutfluss oder Sauerstoffgehalt des Gehirns gemessen werden. Dies ermöglicht es, herauszufinden, welche visuellen oder emotionalen Reize besonders effektiv sind und wie das Gehirn auf verschiedene Marketingstimuli reagiert.

### Gesichtsausdruckanalyse

Eine weitere Methode in diesem Bereich ist die Gesichtsausdrucksanalyse. Sie untersucht die mimische Reaktion auf Marketingreize. Gesichtsbewegungen und -mimik werden erfasst, um Emotionen, Reaktionen oder psychologische Merkmale einer Person zu verstehen. Hierbei werden die verschiedenen Muskelbewegungen und Falten im Gesicht beobachtet, um Rückschlüsse auf die aktuelle Gefühlslage oder sogar Persönlichkeitsmerkmale zu ziehen.



# Neuromarketing in der Praxis

Neuromarketing findet in verschiedenen Bereichen des Marketings Anwendung, um tiefere Einblicke in die psychologischen und neurologischen Prozesse der Konsumierenden zu gewinnen. Unternehmen können die neuronale Messung von menschlichen Erregungen in verschiedene Unternehmensbereiche integrieren:

## Werbung & Kampagnenentwicklung

Mit Hilfe von Neuromarketing kann die Wirkung von Werbekampagnen analysiert werden. Werbebotschaften, Bilder und Videos können durch neuronale Reaktionen auf ihre Effektivität und Emotionalität getestet werden.

## Produktdesign & Verpackung

Durch diverse Messungen kann herausgefunden werden, welche Verpackungen und Designs visuell ansprechend und emotional wirkungsvoll sind.

## Point-of-Sale-Marketing

Die Wirkung von Produktplatzierungen, Werbebannern oder der generellen Einkaufsatmosphäre kann untersucht und anschließend optimiert werden, um die Kaufbereitschaft zu maximieren.

## Website- und App-Optimierung

Um die Nutzererfahrung zu steigern, wird Neuromarketing bei Apps oder Websites verwendet. Somit kann herausgefunden werden, wo es zu Usability-Problemen kommt, ob die Navigation intuitiv funktioniert oder ob das Design ansprechend gestaltet ist.

## Preiswahrnehmung

Neuromarketing kann dazu beitragen, die neurologischen Reaktionen der Konsumierenden auf verschiedene Preisstrategien zu verstehen. Dies hilft Unternehmen, die optimale Preisgestaltung zu finden.

## Markenforschung & Positionierung

Unternehmen können dank Neuromarketing die Wirkung ihrer Marke im Gehirn der Konsumierenden analysieren. Dies umfasst die Untersuchung von Markenbotschaften und -bildern, um festzustellen, wie gut die Marke emotional verankert ist und welche Assoziationen sie hervorruft. Diese Erkenntnisse helfen Unternehmen, ihre Markenidentität in ein starkes Markenimage zu übersetzen.

## Anwendungsbeispiel Pepsi vs. Cola



Bereits im Jahr 2003 wurde Neuromarketing genutzt, um zwei Marken zu vergleichen: Pepsi und Coca-Cola. Beim berühmten „Blindtest“ des Baylor-College in Houston sollten Proband\*innen mit verbundenen Augen die beiden Colas trinken. Dabei wurde die Hirnaktivität mit einem Kernspintomografen gemessen. Es kam heraus, dass beim Trinken der Pepsi-Cola bei allen Proband\*innen eine stärkere Gehirnaktivität im Bereich des „Belohnungszentrums“ stattfand. In einer zweiten Testrunde wussten die Proband\*innen, welche Cola sie trinken. Hier wies der Bereich des „Selbstbild des Menschen“ eine höhere Gehirnaktivität auf. Aus diesem Experiment konnten dank Neuromarketing wichtige Erkenntnisse für die Markenwahrnehmung und das Selbstimage gezogen werden.

### Neuromarketing im Einzelhandel

Ein weiteres klassisches Beispiel ist der Einzelhandel. Die aus zahlreichen neuronalen Analysen entstandenen Strategien werden auf geschickte Weise umgesetzt. Im Supermarkt beispielsweise befindet sich die Backwarenabteilung direkt am Eingang, die uns mit dem Duft von frischem Brot zum Kauf anregt. In Baumärkten hingegen wird der künstliche Duft von gemähtem Gras eingesetzt. Obst wird häufig am Eingang platziert, um alle Sinne anzusprechen und mit Holzkisten und einem besonderen Bodenbelag entsteht das besondere Gefühl eines Wochenmarktes. Die leise Musik im Hintergrund sorgt für eine angenehme Atmosphäre und fördert das Wohlfühlen der Kund\*innen. Der besondere Aufbau der Regale zielt darauf ab, die Kund\*innen auf dem längstmöglichen Weg durch den Markt zu führen, wobei die teuersten Produkte auf Augenhöhe platziert werden. Gesichter und Emojis auf Produkten aktivieren eine bestimmte Hirnregion und wirken besonders ansprechend. Dieses sorgfältige Zusammenspiel von Sinneseindrücken und psychologischen Strategien sollen neuronale Reaktionen hervorrufen und Wohlbefinden auslösen.



### Kurz und knackig

Unternehmen sollten Neuromarketing in ihre Strategien integrieren, um ihre Marketingkampagnen effektiver und zielgerichteter zu gestalten. Durch die Anwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse können Unternehmen besser verstehen, wie Kund\*innen auf verschiedene Reize reagieren und welche Emotionen sie dabei empfinden. Dies ermöglicht es, gezieltere Botschaften zu entwickeln, die die Aufmerksamkeit der Zielgruppe ansprechen und eine tiefere emotionale Verbindung herstellen. Zusätzlich bietet Neuromarketing die Chance auf Kosteneinsparungen durch effizientere Strategien.

Indem Unternehmen ihre Ressourcen gezielt auf diejenigen Elemente konzentrieren, die nachweislich positive neuronale Reaktionen auslösen, können sie ihre Budgets optimieren. Außerdem bietet Neuromarketing die Möglichkeit, sich von Wettbewerbern abzuheben. Durch die Anwendung neurowissenschaftlicher Erkenntnisse können Unternehmen einzigartige und ansprechende Marketingansätze entwickeln, die sich deutlich von konventionellen Methoden unterscheiden. Dies ermöglicht es, die Aufmerksamkeit der Zielgruppe zu gewinnen und sich als innovatives und kundenorientiertes Unternehmen zu positionieren. Darüber hinaus bietet Neuromarketing die Chance, ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu gewinnen und tiefere Einblicke in die Motivationen und Vorlieben ihrer Zielgruppe zu gewinnen. Dieses Wissen ermöglicht es, Produkte und Dienstleistungen besser an die Bedürfnisse der Kund\*innen anzupassen und somit deren Zufriedenheit zu steigern. Insgesamt stellt Neuromarketing ein vielseitiges und effektives Marketinginstrument dar, das Unternehmen dabei unterstützt, ihre Botschaften gezielt zu platzieren, Kosten zu optimieren, sich von der Konkurrenz abzuheben und ein tieferes Verständnis für ihre Kund\*innen zu entwickeln. Durch die Integration neurowissenschaftlicher Erkenntnisse können Unternehmen ihre Marketingstrategien auf ein neues Niveau heben und langfristig erfolgreich am Markt agieren.

### Mehr zum Thema:

<https://www.ntv.de/mediathek/videos/ratgeber/Das-sind-die-neuen-Verkaufstricks-in-Supermaerkten-article24122765.html>

<https://wedot.ch/lexikon/neuromarketing>

Leitherer, J. (2022). Neuromarketing knackt unterbewusste Käufer. In: Best of springerprofessional.de: Marketing + Vertrieb. essentials. Springer Gabler, Wiesbaden.

# NEW WORK



# NEW WORK

## Die Evolution der Arbeitswelt

Lorena Sanz

Der Begriff "New Work" umschreibt den Wandel in der Arbeitswelt hin zu einer innovativen und flexibel organisierten Arbeitsweise. Dabei durchlaufen nicht nur Arbeitszeit und -umgebung eine Neugestaltung, sondern auch grundlegende Unternehmens- und Prozessstrukturen. Arbeitnehmer:innen artikulieren neue Bedürfnisse und Anforderungen, die von agilen Arbeitsmethoden über Home Office bis hin zu Diversity Management reichen.

***"Man ändert nie etwas, indem man die bestehende Realität bekämpft. Um etwas zu verändern, muss man ein neues Modell entwickeln, welches das bestehende Modell überflüssig macht."***

***– Frederic Laloux, Autor und Umweltaktivist***

Die Verbreitung von New-Work-Modellen hat sich rapide beschleunigt, insbesondere durch den in der Pandemie entstandenen Digitalisierungsschub. Für viele Unternehmen bedeutet dies eine vollständige Neuausrichtung ihres Mindsets. Unternehmenskulturen adaptieren zunehmend schneller und gestalten sich agiler, wobei Faktoren wie Potenzialentfaltung der Mitarbeiter:innen, Work-Life-Blending, flexible Arbeitsgestaltung und die Einbeziehung der Mitarbeiter:innen in Entscheidungen an Bedeutung gewinnen. Die sogenannten New-Work-Arbeitsplätze bieten Raum für kreatives und konzentriertes Arbeiten, sei es im Homeoffice, in Co-Working-Spaces oder sogar im digitalen Nomadentum. Die Verschmelzung von realen und digitalen Räumen kennzeichnet das Büro der Zukunft.

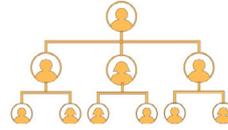
Agile Arbeitsmethoden beschleunigen die Projektdurchführung und fördern innovative Ideen. Dabei wird auch das traditionelle Führungsmodell durch New Leadership abgelöst, das auf Vertrauenskultur und Empathie setzt.



**Partner der PKF WULF GRUPPE, in Balingen**

Ein greifbares Beispiel für die Implementierung von New Work-Prinzipien findet sich bei der PKF WULF GRUPPE am Standort Balingen.

Dort wurden maßgebliche Schritte unternommen, um sich der Wünsche von Mitarbeiter:innen gerecht zu werden. Eines dieser Prinzipien ist herkömmliche Hierarchien zu überwinden und das Holacracy-Modell zu etablieren. Holacracy basiert auf der Soziokratie von Brian Robertson aus dem Jahr 2007 und verzichtet bewusst auf traditionelle Top-Down-Hierarchien. Stattdessen wird die Grundstruktur durch selbstorganisierende Kreise gebildet, die einem gemeinsamen Sinn und Zweck folgen, welcher wiederum dem Gesamtzweck der Organisation dient. Mit ihrem Standort in Balingen haben sie im Jahr 2023 ein Pilotprojekt gestartet um dann die gewonnenen Erkenntnisse auf die gesamte PKF WULF GRUPPE auszudehnen, und Prozesse zu vereinheitlichen.



Hierarchie



Holocracy

In einem Interview unterstreicht Ralph Setzer, Partner der PKF WULF GRUPPE, die positiven Auswirkungen von Holacracy. Diese innovative Organisationsform ermöglicht eine flexible und effiziente Zusammenarbeit, indem sie traditionelle Hierarchien durch selbstorganisierte Kreise ersetzt. Dabei steht der gemeinsame Sinn und Zweck im Fokus, der sowohl den Kreisen als auch der Gesamtorganisation zugutekommt.

## Interview mit Ralph Setzer



Ralph Setzer, Partner der PKF WULF GRUPPE

### Was war dein erster Gedanke, als du von dem Modell New Work gehört hast?

Der erste Gedanke war, dass ich grundsätzlich immer offen für Neues bin, besonders für innovative Ideen. Daher fand ich es total spannend, zumal es auch gut in die heutige Zeit passt. Letztendlich überholt New Work Gedankengänge und Führungsstrukturen, die wir innerhalb der PKF WULF GRUPPE schon lange ändern wollten. Mit New Work haben wir eine Art und Weise gefunden, wie wir es angehen wollen, und das haben wir dann auch umgesetzt.

### Wie haben die Mitarbeiter auf das Holocracy Modell reagiert und das es damit plötzlich keine festen Hierarchien mehr gibt?

Die Reaktionen waren unterschiedlich. Unsere älteren, bereits eingesessenen Mitarbeiter reagierten zunächst mit Verwunderung. Der Mensch ist nun mal ein Gewohnheitstier, und es dauert eine Weile, bis man sich an neue Dinge gewöhnt. Der andere Teil reagierte jedoch begeistert, da das Thema sehr aktuell ist. Dadurch fühlten sie sich auf Augenhöhe und wertgeschätzt. Mir und meinen Kollegen ist auch aufgefallen, dass sich die Mitarbeitenden viel mehr trauen und Themen ansprechen, die sie früher nicht angesprochen hätten. Das allein bringt uns schon einen wahnsinnigen Mehrwert.



Das Managementsystem Holocracy erntet Kritik, diese Kritik konzentriert sich oft darauf, dass Emotionen und Egos zurücktreten müssen – eine Forderung, die einige fasziniert, während sie andere eher abschreckt. Trotz dieser Kritikpunkte sind die Vorteile der Selbstorganisation zahlreich, insbesondere in Bezug auf die Motivation der Mitarbeitenden.

**„Niemand weiß besser als deine fünf Teamkolleg:innen, wie gut du organisiert bist, wie gut du deine Rollen ausfüllst und ob du irgendetwas anders machen solltest.“ – Sebastian Klein, Unternehmer und Autor**

Selbstorganisierte Teams zeichnen sich durch eine effizientere Arbeitsweise aus. Entscheidungen werden schneller und unkomplizierter getroffen, da der Aufwand für interne Entscheidungsvorlagen und Berichterstattung erheblich reduziert wird. Ideen zur Verbesserung werden kontinuierlich umgesetzt. Zudem sind die Teammitglieder motivierter, da Sie selbstbestimmt arbeiten können und die individuellen Fähigkeiten und Talente innerhalb des Teams besser berücksichtigt werden. Um Raum für intrinsische Motivation zu schaffen, bedarf es der Aufgabe von Kontrolle. Es gilt, den Mitarbeitenden zu vertrauen und ihnen die Möglichkeit zu geben, persönlich zu wachsen.

Dabei stellt sich die Frage, wie das gewohnte Maß an Kontrolle trotz dezentraler Arbeit wiederhergestellt werden kann. Homeoffice und Remote Work sind dabei wesentliche Elemente dieses Wandels und der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auch in Balingen wurde schrittweise ein Stück dieser Kontrolle aufgegeben. Früher gab es feste Homeoffice-Tage und kein Remote Work in anderen Ländern, was mittlerweile geändert wurde. Im Interview mit Ralph wurden genau diese Fragen aufgegriffen, um zu klären, wie Kritiker das neue Organisationsmodell bei der PKF WULF GRUPPE bewerten.

Homeoffice und Remote Work sind dabei wesentliche Elemente dieses Wandels und der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auch in Balingen wurde schrittweise ein Stück dieser Kontrolle aufgegeben. Früher gab es feste Homeoffice-Tage und kein Remote Work in anderen Ländern, was mittlerweile geändert wurde. Im Interview mit Ralph wurden genau diese Fragen aufgegriffen, um zu klären, wie Kritiker das neue Organisationsmodell bei der PKF WULF GRUPPE bewerten.

**Viele Unternehmen blicken trotz der Corona Pandemie noch kritisch auf Home-Office und Remote Work beispielsweise, um seinen Urlaub zu verlängern. Bist du da entspannter und was sagst du zu Kritikern?**

Denen sage ich, dass ein fauler Mitarbeiter sowohl im Büro als auch zuhause faul ist. Heutzutage geht es meiner Meinung nach nicht mehr um Kontrolle, sondern um Vertrauen. Wenn das Vertrauen vorhanden ist, kann ein Mitarbeiter sogar im Homeoffice produktiver sein. Ich finde es sehr passend, wenn man den bekannten Spruch umdreht: Kontrolle ist gut, aber Vertrauen ist besser. In unserer Erfahrung hat sich gezeigt, dass Vertrauen in die Fähigkeiten und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter zu einer Steigerung der Produktivität führen kann, unabhängig vom Arbeitsort.

Auch der Fachkräftemangel ist ein anhaltendes Problem im Mittelstand. Bei der PKF WULF GRUPPE hat sich das Thema Recruiting stark verändert, und der Standort Balingen unterscheidet sich durch bestimmte Methoden von anderen Unternehmen. Insbesondere fällt hier das Stichwort "keine klassischen Bewerbungen mehr". Die Gruppe hat sich für ein innovatives Recruiting-Modell entschieden.

***"Der Arbeitsmarkt hat sich verändert. Heute achten wir auch viel mehr auf die Wünsche und Anforderungen des Bewerbers. Es findet sogar ein Rollentausch statt: Wir bewerben uns als Arbeitgeber bei dem Mitarbeiter als Arbeitnehmer. - Ralph Setzer "***



### Wie war das Feedback von Dritten zu der New Work Kampagne?

Der erste Schwung war total positiv und überraschend. Leute kamen und haben sich gewundert, dass es New Work auch schon in Balingen gibt – bisher kannten sie das nur aus Großstädten. Das hat uns einerseits Bekanntheit gebracht, andererseits haben sich viele beworben, die sich sonst nie auf eine Stelle als Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer beworben hätten. Sie interessierten sich vielmehr für die Ideen hinter New Work und entschieden sich aufgrund dessen, sich bei uns zu bewerben. Dadurch lernten wir eine Vielzahl an beeindruckenden und vielseitigen Menschen kennen, für die wir jedoch nicht sofort passende Positionen hatten. In diesem Moment haben wir uns dazu entschlossen, unsere Wachstumsphase zu nutzen und zu überlegen, welche neuen Positionen wir schaffen können, die den Qualifikationen und Stärken dieser Bewerber gerecht werden. Im Grunde genommen haben wir das herkömmliche Bewerbungsszenario auf den Kopf gestellt: Keine starren Stellenbeschreibungen mehr, sondern eine Fokussierung darauf, wer der Mensch hinter der Bewerbung ist, welche Stärken er mitbringt und mit welcher Leidenschaft er sich präsentiert. Auf diese Weise konnten wir erfolgreich innovative und kreative Persönlichkeiten für unser Team gewinnen.

### Wo siehst du die gesamte Wulf Gruppe hinsichtlich New Work in 5 Jahren?

Hoffentlich auf einem Level, sodass New Work auch in den anderen Standorten der PKF WULF GRUPPE eingeführt ist. Ich weiß, es gibt super viele unterschiedliche Facetten und Wahrnehmungen, aber ich glaube, dass in 5 Jahren ein allgemeines Verständnis dafür herrscht und dass wir bis dahin schaffen können, es flächendeckend auszurollen.

### ZUSAMMENFASSUNG:

Der Wandel zu New Work geht über traditionelle Arbeitsstrukturen hinaus und betrifft grundlegende Unternehmenskulturen und Prozesse. Die Implementierung von New-Work-Modellen, wie beispielsweise Holacracy, kann zu einer flexibleren und effizienteren Zusammenarbeit führen, wobei Mitarbeiter:innen motivierter und eigenverantwortlicher agieren. Trotz einiger Kritikpunkte werden die Vorteile von New Work, insbesondere in Bezug auf die Motivation und Produktivität der Mitarbeitenden, betont.

Die zunehmende Akzeptanz und Umsetzung von New Work spiegeln sich auch in Veränderungen im Recruiting wider, weg von traditionellen Bewerbungsverfahren hin zu einem Fokus auf die Bedürfnisse der Bewerber:innen.

### Literaturverzeichnis

Allmers, S., Magnussen, C. & Trautmann, M. E. (2022). ON THE WAY TO NEW WORK. <https://doi.org/10.15358/9783800666607>

Wir sind PKF. (o. D.). Ihre Mittelstands-Berater. <https://www.pkf-wulf-gruppe.de/wir-sind-pkf.html>

## Mit Activity-Based-Working zu mehr Flexibilität

OTTO's Strategien für eine erfolgreiche New Work Integration

Verfasst von Viona Schott

Spätestens seit der Corona-Pandemie zeigt sich die essenzielle Bedeutung von Digitalisierung und den Grundsätzen von New Work für Unternehmen in sämtlichen Bereichen. Nach traditionellen Präsenzmeetings und Begegnungen auf dem Flur waren plötzlich virtuelle Teams-Meetings an der Tagesordnung, was die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und die Relevanz von New Work verdeutlichte. New Work fördert eine zeitgemäße Arbeitsphilosophie mit Flexibilität, Selbstbestimmung, Kollaboration und einer ganzheitlichen Sichtweise auf die Arbeitswelt. Das Ziel ist es, eine arbeitsfreundlichere, kreativere und sinnstiftendere Umgebung für die Mitarbeitenden im Sinne des Unternehmenserfolges zu schaffen.

Während kleine Unternehmen wie Start-ups New Work oft flexibler und schneller implementieren, haben große Konzerne die Herausforderung, innovative Ansätze in etablierte Strukturen zu integrieren, wobei oft eine sorgfältige Anpassung ihrer Organisationskultur unabdingbar ist. Doch welche Ansätze und Methoden gibt es, um die Prinzipien von New Work erfolgreich umzusetzen? Um das herauszufinden, spreche ich in einem Interview mit Irene Oksinoglu, Head of Project Future Work bei OTTO. Das deutsche E-Commerce-Unternehmen setzt seit längerem auf New Work, insbesondere Activity-Based-Working. Was genau das ist, mit welchen Methoden OTTO den Ausgleich zwischen Präsenz- und Remotearbeit bewältigt und New Work erfolgreich implementiert, erläutert der folgende Artikel.



Irene Oksinoglu ist Head of Project Future Work bei OTTO. Als übergeordnete Projektleiterin koordiniert sie sämtliche Aspekte von New Work. Ihre Verantwortung liegt darin, den Geist von New Work im Unternehmen zu verankern und entsprechende Entwicklungen zu fördern. Irene ist nicht nur intern aktiv, sondern repräsentiert New Work bei OTTO auch extern bei Veranstaltungen und übernimmt Speakerfunktionen. Besonders interessant ist ihre zentrale Schnittstellenfunktion, in der sie mit verschiedenen Abteilungen interagiert und zahlreiche Absprachen mit Stakeholdern trifft.

## Experteninterview mit Irene Oksinoglu

### Wie definiert OTTO den Begriff "New Work" und welchen Schwerpunkt setzt das Unternehmen dabei?

**Irene:** Das Thema New Work wird bei OTTO im Unternehmenskontext strukturiert und systematisch implementiert, insbesondere mit dem Fokus auf die Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt. Durch Corona hatte das Ganze schneller gefruchtet als gedacht. Mit hybrider Arbeitswelt meinen wir, die Präsenzarbeit mit Remote Work zu verbinden. Und zwar so zu verbinden, dass es zu unseren Tätigkeiten und Aufgaben passt. Daher fiel die Entscheidung am Ende des Tages auf **Activity-Based-Working**, das OTTO derzeit mithilfe verschiedener Methoden im gesamten Unternehmen etabliert.

### Was ist Activity-Based-Working?

**Irene:** Die Ausrichtung auf eine aufgabenbezogene Lösung unter Berücksichtigung individueller Präferenzen und Bedürfnisse ist bei OTTO von zentraler Bedeutung, um den vielfältigen Bedürfnissen und Aufgaben in verschiedenen Tätigkeitsfeldern gerecht zu werden, sei es in der IT, der Softwareentwicklung, im Marketing oder in Führungspositionen. Statt eines ineffizienten "One-Size-Fits-All"-Ansatzes fördert OTTO das Activity-Based-Working. Dies bedeutet eine Anpassung an eine bedeutende Veränderung in der Arbeitsweise, bei der Mitarbeiter\*innen darüber nachdenken müssen, welche Aufgaben anstehen und welches Setting dafür benötigt wird.

Pepping und Werner beschreiben Activity Based Working als die Flexibilisierung des Arbeitsortes mit dem Ziel, maximale Flexibilität für alle Beteiligten zu gewährleisten. Diese Ausrichtung basiert auf der Überzeugung, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit führt<sup>12</sup>.

Der Begriff des **Activity-Based-Working** reicht jedoch weit über diese Definition hinaus. Beim Activity-Based-Working geht es nicht allein um die größtmögliche Flexibilisierung und Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch um die Sicherstellung der *Effizienz in den Arbeitsprozessen* und damit dient es der Sicherstellung *des Unternehmenserfolgs*, so Irene Oksinoglu.

#### Wie setzt OTTO Maßnahmen um, um sicherzustellen, dass seine Mitarbeiter\*innen ihre Aufgaben in vielfältigster Weise ausführen können?

**Irene:** Durch das Konzept des Multi-Space im Büro schafft OTTO verschiedene Arbeitsbereiche. Insbesondere durch den Umzug in unser neues Gebäude setzen wir verstärkt auf Activity-Based-Working und Desk-Sharing. Ein Multispace ohne persönlich zugewiesene Arbeitsplätze und eine große Vielfalt an Arbeitsmöglichkeiten, darunter eine Bibliothek für konzentrierte Arbeit, Projektflächen für Teamprojekte, Lounges und Social Spaces.

Das Unternehmen OTTO hat schon lange erkannt, dass Präsenzarbeit die zwischenmenschliche Beziehung stärkt und zu einer höheren Teamidentität und einem gemeinsamen Verständnis der Unternehmenskultur führt. Dazu bietet der Campus des Unternehmens seinen Mitarbeiter\*innen verschiedenste Orte und Arbeitsmöglichkeiten.



Social Space



Projektgarage



Eventflächen

Abbildungen: OTTO Intranet

Studien legen nahe, dass Rückzugsorte für ungestörte Tätigkeiten immer relevanter werden<sup>13</sup>. Somit ist es erforderlich, nicht nur die geeigneten Teams und Kompetenzen für jede Tätigkeit zu identifizieren, sondern den Mitarbeiter\*innen auch die Möglichkeit zur Nutzung vielfältiger Arbeitsplätze zu gewähren. Wenn keine effektiven Maßnahmen zur Steuerung und Umsetzung des Activity-Based-Workings vorhanden sind, kann diese Arbeitsform zu Überforderung, Widerständen und Demotivation führen<sup>13</sup>.

#### Habt ihr schon Ansätze, wie ihr Activity-Based-Working bei den Mitarbeiter\*innen mehr verankern wollt?

**Irene:** Um die Bekanntheit des Begriffs *Future Work* bei allen Teams zu steigern, etablieren wir eine Future-Work-Community mit sogenannten Future-Work-Botschafter\*innen, die als Multiplikatoren in den Fachbereichen agieren. Parallel dazu bieten wir zahlreiche Schulungen an und stellen Videos und Guides zur Verfügung, die das Activity-Based-Working besser verständlich machen.

#### Was sind kommende Herausforderungen bei der Implementierung des Activity-Based-Workings?

**Irene:** Wir neigen im Büro noch stark dazu, uns am Schreibtisch oder im Meetingraum aufzuhalten. Es ist noch nicht vollständig verinnerlicht, den Arbeitsplatz je nach der nächsten Aufgabe zu wechseln. Um New Work in unserer Organisation wirklich umzusetzen und zu operationalisieren, haben wir den Kollaborationsprint definiert, der verpflichtend in allen Teams durchgeführt wird. Dieser systematische Prozess ermöglicht es, im Team abzuwägen, in welchem Umfang wir remote arbeiten wollen und wie viel anteilig vor Ort.

#### Wie bestimmt ihr den Anteil der Remote- und Präsenz-Arbeit?

**Irene:** Im Rahmen einer gemeinsamen Umfrage mit dem Fraunhofer-Institut haben wir Analysen durchgeführt und Erkenntnisse gesammelt, um das optimale Verhältnis zwischen Remote- und Präsenzarbeit zu identifizieren. Aber auch das ist nicht zu pauschalisieren, weil das Ganze abhängig von Aufgaben und Tätigkeiten ist.

### Was waren die Ergebnisse der Umfrage?

**Irene:** Vertrauliche und emotionale Gespräche finden eher im Büro statt, während sachliche und fachliche Themen eher remote behandelt werden. Diese Erkenntnis bildet die Grundlage für unsere **Matrix der Zusammenarbeit**. Darin empfehlen wir, für welche Anlässe die Arbeit im Büro geeignet ist und für welche nicht. Die Faustregel lautet dabei: Je emotionaler das Thema, desto eher sollte es in Präsenz besprochen werden. Durch die Kennzahl der Campusanwesenden und einer weiteren Umfrage zur Häufigkeit von Remote- und Präsenzarbeit fanden wir außerdem heraus, dass etwa 32% der Arbeit im Büro erfolgt.

### Die Matrix der Zusammenarbeit als Kompass in einer hybriden Arbeitswelt

OTTO unterscheidet zwischen Tätigkeiten, die sich besser für Präsenzarbeit eignen, und solchen, bei denen mobiles Arbeiten angebracht ist. Dabei berücksichtigt das Unternehmen zwei grundlegende Fragen:

1. Wie emotional und/oder komplex ist das Thema?
2. Wie synchron (physisch gleichzeitig) muss die Kommunikation sein?

Um festzulegen, welche Art der Interaktion für bestimmte Tätigkeiten am effektivsten ist, hat OTTO für seine Mitarbeiter\*innen die Matrix der Zusammenarbeit entwickelt. Die Matrix wurde auf Basis der internen Umfrage mit dem Fraunhofer IAO und den gesammelten Erfahrungen der hybriden Arbeitswelt entwickelt.

Die Matrix der Zusammenarbeit unterscheidet auf der X-Achse zwischen asynchronen und synchronen Tätigkeiten, also ob direkte Reaktionen in Echtzeit erforderlich sind oder ob die Aufgaben zu einem zeitversetzten Zeitpunkt erledigt werden können.

Die Y-Achse gibt den empfohlenen Ort der Zusammenarbeit an, von "mobilem Office" bis zum "Campus". Dabei steht der Campus für den optimalen Ort für gemeinsame Zusammenarbeit mit Kolleg\*innen, während das mobile Office symbolisch für einen zurückgezogenen Arbeitsort steht.

Die diagonale Achse zieht eine gedachte Linie durch verschiedene Arten von Tätigkeiten und schneidet dabei die X- und Y-Achse. Sie wirft die Frage auf, wie sachlich oder emotional ein Thema ist.

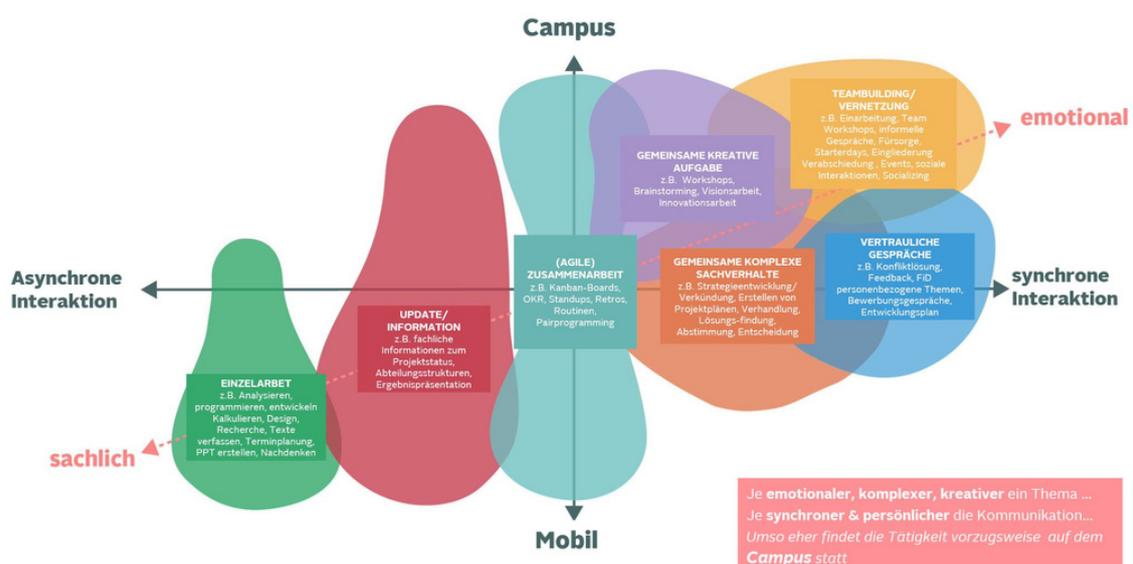


Abbildung: OTTO Intranet

### Fazit und Take-Aways

Der Fachartikel beleuchtet erfolgreich die Implementierung der New Work-Prinzipien durch das E-Commerce-Unternehmen OTTO. Mithilfe von Activity-Based-Working schafft OTTO einen personalisierten Arbeitsansatz, der den vielfältigen Anforderungen und Aufgaben in verschiedenen Tätigkeitsbereichen gerecht wird – sei es in der Marketingkommunikation oder auf Führungsebene. Diese Vorgehensweise fördert eine flexible und kooperative Arbeitsumgebung. Das Interview mit Irene Oksinoglu, Head of Project Future Work bei OTTO, hebt hervor, dass ein One-Size-Fits-All-Ansatz nicht zielführend ist. Vielmehr relevant eine aufgabenbezogene Lösung relevant, um nicht nur die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, sondern auch Effizienz in den Arbeitsprozessen zu steigern und damit Unternehmenserfolg sicherzustellen.

#### Quellen:

**1** Knappertsbusch, I. und Wisskirchen, G. (Hrsg.). (2023). Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Springer eBooks. Abgerufen am 28.01.2024 von <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5>

**2** Pepping, G. und Werner, T. (2023). FreiRaum für Mitarbeiter\*innen – Planungssicherheit für Arbeitgeber (S. 123 – 130). In Knappertsbusch, I. und Wisskirchen, G. (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Springer eBooks.

**3** Stankewitz, K. (2023). Anforderungen an den Arbeitsplatz der Zukunft – Wirksame Zusammenarbeit und Innovationsfähigkeit durch Activity Based Working (S. 273 – 280). In Knappertsbusch, I. und Wisskirchen, G. (Hrsg.), Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Springer eBooks.

#### Weiterführende Literatur:

Eichsteller, H., & Lorenz, M. (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Hermanni, A. (2022). Business Guide für strategisches Management. In Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37742-7>



“New Work wurde vor allem durch die offene Kultur gefördert. Das offene Miteinander, die Transparenz, der Wegfall von Hierarchien – das ist das wofür OTTO steht.”

- Irene Oksinoglu,  
Head of Project Future Work bei OTTO

Abbildung OTTO Intranet.



>> Mehr zum Thema  
Future Work bei OTTO

# VISION MISSION, LEITBILD'





## Mit einer starken Vision den deutschen Markt erobern - Periodenunterwäsche von ooia

von Leonie Brücher

Vision, Mission und Leitbild – drei Begriffe an denen man im Rahmen des strategischen Managements eines Unternehmens nicht vorbeikommt. Auf den ersten Blick scheint alles eindeutig: die Begriffe präsentieren sich als Zielformulierungen des Unternehmens und stellen somit die wesentliche Grundlage unternehmerischen Handelns dar. Sie wollen durch eine Eingrenzung des Handlungsrahmens interne sowie externe Anspruchsgruppen des Unternehmens auf einen gemeinsamen Nenner bringen und dazu motivieren im Sinne der festgelegten Leitlinien zu agieren.

Doch inwiefern unterscheiden sich die Begrifflichkeiten voneinander und wie lassen sich diese erfolgreich als richtungsweisende Instrumente im Rahmen des Organisationsmanagements in der Praxis implementieren?

### Vision

„A vision is a dream with a deadline“ – Michael Lorenz

Von einer Vision spricht man, wenn ein Unternehmen eine auf die Zukunft ausgerichtete Leitidee über die eigene Entwicklung hat. Eine Vision gibt somit eine klare, zukunftsorientierte Richtung vor und postuliert eine Erwartungshaltung, die das Unternehmen erreichen möchte. Sie bildet damit die Grundlage der Gesamtstrategie des Unternehmens. Jede Handlung und jede Entscheidung wird nach der festgelegten Vision ausgerichtet. Sie erfüllt somit eine sinnstiftende, motivierende und handlungsleitende Funktion. Visionen können darüber hinaus zielfokussiert, feindfokussiert, rollenfokussiert und wandelfokussiert formuliert werden. Visionen verlieren ihre Gültigkeit, sobald sie erfüllt sind und müssen demnach regelmäßig durch neue Visionen ersetzt werden.

### Mission

Die Mission, oder auch Mission Statement genannt, umfasst ein oder mehrere übergeordnete Ziele eines Unternehmens, deren Erfüllung Teilerfolge auf dem Weg der Erfüllung der Vision darstellen. Sie dient vor allem als Entscheidungshilfe bei alltäglichen Fragestellungen. Die Mission ist nicht zwangsläufig zukunftsorientiert ausgerichtet, sollte jedoch den Unternehmenszweck und die daraus abgeleiteten Unternehmensziele, zentrale Werte des Unternehmens und Verhaltensstandards berücksichtigen.

### Leitbild

Das Leitbild eines Unternehmens stellt lediglich die schriftlich festgehaltene Mission dar. Es wird hauptsächlich kommuniziert, um Fragen wie „Wer sind wir?“, „Was wollen wir erreichen?“ und „Wie sollen wir uns gegenüber unseren Stakeholdern verhalten?“ zu beantworten und ermöglicht somit Orientierung, Legitimation und Motivation.

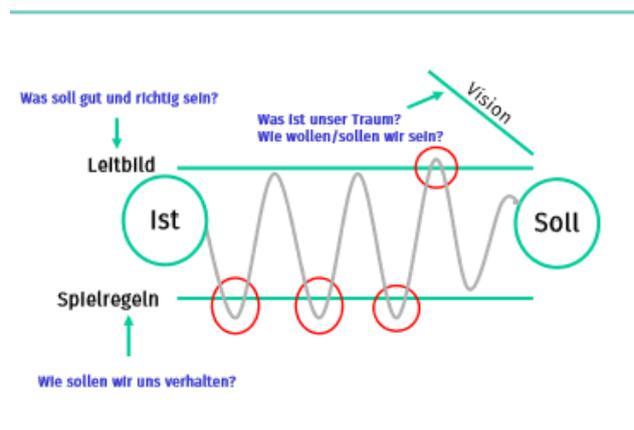


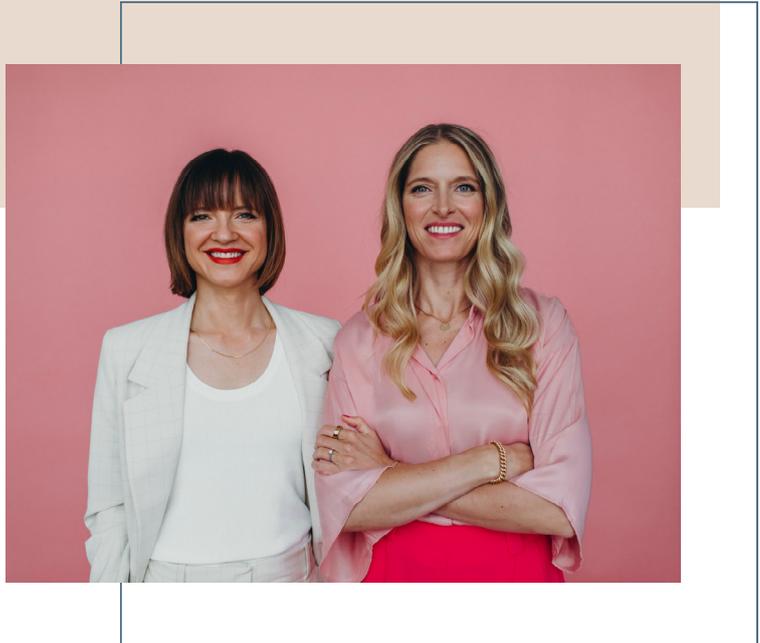
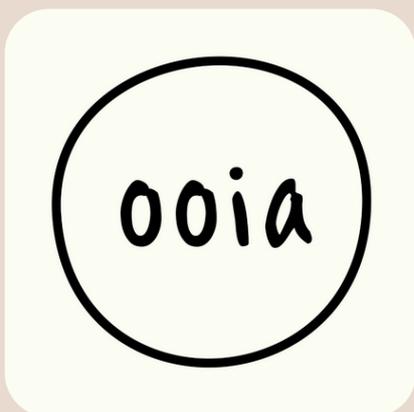
Abbildung: Vision, Mission, Leitbild, (Eichsteller, Lorenz)

**Why** ooia sieht sich als Female Empowerment Marke. Sie möchte über den Verkauf der Produkte hinaus einen positiven Einfluss im Leben von Frauen nehmen und sie unter anderem mithilfe der Produkte dazu ermutigen ein selbstbestimmtes Leben zu führen.

### Die Marke ooia

Wenn es um die Anwendung der Zielformulierungen in der Praxis geht, geht kein Schritt an dieser Marke vorbei: ooia. Mit der Gründung von ooia 2018 haben die beiden Gründerinnen Dr. Kati Ernst und Kristine Zeller einen Stein ins Rollen gebracht. Als bei einem Abendessen mit Freundinnen eine Bekannte von Periodenunterwäsche aus den USA erzählt und nach anfänglicher Begeisterung und Recherche deutlich wird, dass diese Neuheit noch gänzlich auf dem deutschen Markt fehlt, wird klar, das wollen sie ändern. Und so entstand mit ooia die erste waschbare Periodenunterwäsche in Deutschland. Das Unternehmen sieht sich heute als E-Business im D2C-Bereich und beschäftigt etwa 40 Mitarbeiter in Berlin. 2021 verzeichnet das Unternehmen Platz 9 der stärksten deutschen Startup-Marken bei einem von Jung von Matt und Marktforscher Appinio erstellten „German Startup Brand Rankings“.

Doch ooia möchte noch viel mehr als einfach nur Periodenunterwäsche zu verkaufen.



### Was macht ooia besonders?

#### Technologie

Für die ooia Periodenunterwäsche wurde ein integriertes Membransystem entwickelt, welches Flüssigkeiten aufsaugt und am Auslaufen hindert. Das Membransystem funktioniert im Lagenprinzip. Die körpernächste Schicht ist aus weicher Merino Wolle, welche die Flüssigkeit schnell vom Körper weg leitet. Die mittlere Schicht besteht aus speziellen Fasern, die dafür da sind, die Feuchtigkeit schnell aufzusaugen und dazu noch einen bakterienhemmenden Wirkstoff beinhalten. Die äußerste Schicht beinhaltet eine flüssigkeitsundurchlässige Membran, die vorm Auslaufen schützt und atmungsaktiv ist.

#### Qualität

Die ooia Produkte werden ausschließlich in Europa produziert, um den CO2-Fußabdruck der Marke so gering wie möglich zu halten. Darüber hinaus wird bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Nähereien darauf geachtet, dass diese nach zertifiziert ökologischen und sozialen Standards arbeiten. Ooia ist zudem die einzige Marke auf dem Markt, welche die bakterienhemmende Wirkung der Produkte hat testen und bestätigen lassen. Alle Produkte sind zertifiziert hautverträglich und gesundheitlich unbedenklich und sind nach STANDARD 100 by OEKO-TEX® schadstoffgeprüft.



How ooia überzeugt durch hohe Qualitätsstandards, Zertifizierungen und einer innovativen Technologie und sorgt durch die Einbindung von verschiedenen Körperformen und -farben in der Bildsprache für vielfältige Identifikationsmöglichkeiten.

### Soziales Engagement

Ooia möchte über den Verkauf von Periodenprodukten hinaus einen Beitrag in der Gesellschaft leisten. Dazu unterstützt die Marke verschiedene gemeinnützige Organisationen wie das Centre for Feminist Foreign Policy, das Centre for Intersectional Justice und Berliner Frauenhäuser mit einer jährlichen Spende oder regelmäßigen Produktspenden.

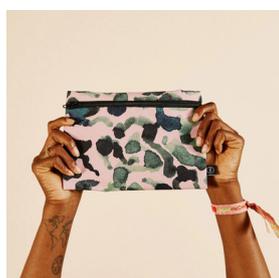
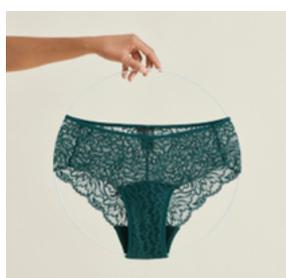
### Vision und Mission von ooia

Für die Gründerinnen war von Anfang an klar, dass sie nicht nur eine nachhaltige Alternative zur handelsüblichen Binde entwickeln, sondern mit ihrem Unternehmen einen echten Mehrwert bieten und einen positiven gesellschaftlichen Einfluss nehmen möchten. Sie selbst sagen „es geht bei uns auch nicht nur um die Periode, ehrlicherweise geht es nur am Rand um Periode, sondern es geht generell eher um female centric products, wie frauennahe Produkte auf den Markt kommen, was für Probleme gibt es, wenn Frauen gründen, wie ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Diskriminierung von Frauen auf verschiedenen Ebenen.“ Kurz gesagt: bei ooia stehen die Themen Frauen und Karriere als Frau im Mittelpunkt.

*ooia ist eine Female Empowerment Company. Wir streben nach gesellschaftlichem Wandel durch Unternehmertum und durch innovative Produkte für Frauen, die Diskussionen anregen und deren Alltag sorgenfreier machen.*

Die zentrale Mission von ooia sehen die Gründerinnen im Female Empowerment. Female Empowerment bedeutet im Allgemeinen die Förderung von Frauen im sozialen und wirtschaftlichen Bereich, die Stärkung des Selbstvertrauens einer Frau und die Möglichkeit zu Chancengleichheit und Bildung. Im Wesentlichen geht es um die Ermutigung der Frau ein eigenes, selbstbestimmtes Leben zu führen. Ooia möchte es Frauen ermöglichen durch ihre Produkte ein besseres Körpergefühl und Verhältnis zu ihrem Körper zu bekommen. Sie möchten Kleidungsstücke herstellen, die einen wirklichen Mehrwert im Leben der Frau bieten, die nicht nur funktional, sondern auch modisch und selbstbestimmt sind. Mit dem Leitsatz: „Meaningful apparel for women“ bietet die Marke heute nicht mehr nur Periodenunterwäsche, sondern viele weitere Produktarten für Frauen an, um Frauen in vielfältigen Bereichen ihres Lebens zu unterstützen. Darüber hinaus möchten die beiden Gründerinnen auch bei den Themen ‚Frau in einer Führungsrolle‘ und ‚Mutter als Geschäftsführerin‘ mit gutem Beispiel vorangehen und offen zeigen, wie sie die Arbeit als Geschäftsführerinnen von ooia und das gleichzeitige Muttersein meistern. Dabei möchten sie Frauen die Unsicherheit nehmen und den Impuls setzen, „wenn die das können, dann vielleicht kann ich das auch“.

Vision  
Gesellschaft verändern durch ein Unternehmen





**What** ooia verkauft female centric products, also Produkte, die Frauen im alltäglichen Leben brauchen und welche nach wie vor sensible Bereiche im Leben der Frau ansprechen. Die Produkte umfassen Periodenunterwäsche, Still-BHs und weitere textile Produktarten.

## Umsetzung der Vision

Ooia möchte jede Frau dort abholen, wo sie gerade mit sich und ihrem Tabu steht und bietet daher Inhalte an, die sie genau dort abholen und mit denen sie sich identifizieren kann. Infolgedessen benutzt ooia in der Bildsprache sowohl auf der Webseite als auch auf Social Media viele verschiedene Körperformen und Körperfarben. Auch die festgelegten Kernwerte der Marke sind Teil der Umsetzung der Vision:

**Wir empowern Frauen** – Ermutigung zum Nachdenken und Hinterfragen und Veränderungen selbst in die Hand nehmen.

**Wir vertrauen** – Vertrauen und Transparenz innerhalb des Unternehmens und im Bezug zu Kunden, Vertrauen auch Grundbaustein für flexibles Arbeitszeiten und -orte Modell.

**Wir lieben Diversität** – Jede Person, unabhängig von Herkunft, Hautfarbe, Körper, Sexualität, soll sich durch das Unternehmen angesprochen fühlen, Diversität im Team führt zu besseren Ergebnissen.

**Wir garantieren Qualität** – ooia als Qualitätsführer im Markt und zertifizierten Nähereien und Produkten.

**Wir schützen die Umwelt** – nachhaltige Produkte, die zur Reduzierung von Müll beitragen.

## Relevanz der Vision und Mission in der Praxis

Am Beispiel von ooia lässt sich klar erkennen, dass durch die durchdachte Formulierung einer Vision, Mission und in dem Fall eines Leitsatzes eindeutig **richtungsweisende** Instrumente geschaffen werden können, um ein junges Unternehmen sichtbar positionieren und ausrichten zu können. Bei ooia wird deutlich, wofür das Unternehmen steht und wohin es sich entwickeln möchte. Insbesondere der Leitsatz sorgt für eine klare und zukunftsgerichtete **strategische Ausrichtung** des Unternehmens und hilft bei der Festlegung von Prioritäten hinsichtlich der Erweiterung der Produktpalette. Die Mission bestimmt alle Aktivitäten im Unternehmen, insbesondere jene im sozialen Bereich, und sorgt sicherlich auch bei den Mitarbeitern für **Motivation**, da sie ihrer Arbeit Bedeutung verleiht.

Durch die Vision und Mission baut sich ooia letztlich eine starke Markenidentität auf, schafft Werte und Ziele, mit denen sich die Kunden identifizieren können und sorgt somit für eine starke **Kundenbindung** und **Differenzierung** zu den Wettbewerbern.

## Quellen

<https://ooia.de/pages/mission-werte>  
<https://omr.com/de/daily/startup-marken-ranking-jung-von-matt>  
 OMR Podcast #440 mit den ooia-Gründerinnen Kati Ernst & Kristine Zeller

<https://www.welthungerhilfe.de/informieren/themen/women-empowerment>

Ebert, H. (2021). Visionen, Leitbilder und Mission Statements als Instrumente der Führungskommunikation. In S. Einwiller, S. Sackmann & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterkommunikation* (S. 221–236). Springer Fachmedien Wiesbaden.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_17)

Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter*.

## Bildquellen

<https://ooia.de/pages/presse>

## Vision, Mission, Leitbild - die Kommunikation von Unternehmenswerten im Kontext der Nachhaltigkeit



Ein Artikel von Claire Thierry

### Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

In einer Welt, die von zunehmenden Umweltproblemen, Krisen und sozialen Herausforderungen geprägt ist, hat das Thema Nachhaltigkeit in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Unternehmen sehen sich zunehmend mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihre Geschäftsmodelle und Strategien zu überdenken, um einen positiven Beitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu leisten. Insbesondere die Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks und die Minimierung der Umweltauswirkungen stehen dabei im Fokus vieler Unternehmen.

Im Zuge dieser Entwicklung rückt die Frage nach der Mission, Vision und den Unternehmenswerten in den Vordergrund. Immer mehr Unternehmen setzen sich das Ziel, nachhaltig zu sein und einen positiven Beitrag zur Umwelt und zur Gesellschaft zu leisten. Diese Bestrebungen spiegeln sich nicht nur in den strategischen Leitlinien, sondern auch in der Kommunikation nach außen wider. Doch wie genau verankert man nachhaltige Werte im Unternehmen?

### Vision, Mission & Leitbild

Die **Vision** gibt einen langfristigen Ausblick und skizziert das angestrebte Endziel, das das Unternehmen erreichen will. Es handelt sich um eine ambitionierte und zeitgebundene Zielsetzung, die eine bedeutungsvolle, inspirierende und handlungsleitende Wirkung mit sich bringt. Die Vision wird auch als „A dream with a deadline“ beschrieben und dient dazu, Mitarbeiter und Stakeholder zu inspirieren und ihnen eine klare Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens zu vermitteln.

Die **Mission** eines Unternehmens definiert hingegen den grundlegenden Zweck und die Ziele, die das Unternehmen verfolgt, um diesen Zweck zu erreichen. Sie beschreibt, warum das Unternehmen existiert und welche Bedeutung es in der Welt haben möchte. Die Mission ist das übergreifende und ewigwährende Unternehmensziel, welches Aussagen über Unternehmenszweck und Ziele, zentrale Werte, Verhaltensstandards und Strategie in sich zusammenfasst. Sie bildet das Fundament für die strategische Ausrichtung und

Entscheidungsfindung eines Unternehmens.

Das **Leitbild** legt die Werte und Prinzipien fest, nach denen das Unternehmen handelt und wie es mit seinen Interessengruppen interagiert. Es ist das ausformulierte festgehaltene Mission Statement, das kommuniziert wird, um insbesondere Orientierung, Legitimation und Motivation zu geben. Das Leitbild gibt den Rahmen für das tägliche Handeln und Entscheiden im Unternehmen vor und schafft eine gemeinsame Identität und Kultur. Durch die konsequente Integration von Nachhaltigkeitswerten in Vision, Mission und Leitbild wird Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenskultur und -strategie. Dies ermöglicht es, langfristig erfolgreich zu sein und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt zu leisten.

## VISION

„A dream with a deadline.“

Ambitionierte und zeitgebundene Zielsetzung mit sinnstiftender Wirkung

## MISSION

**Beständiges Unternehmensziel** mit Unternehmenszweck und -strategie, zentralen Werten und Verhaltensnormen

## LEITBILD

„**Mission Statement**“ - ausführliche Mission zur Orientierung, Legitimation und Motivation



### Der Golden Circle

Für die erfolgreiche Entwicklung der Unternehmensvision stellt Simon Sinek drei essentielle Fragen: „Why?“, „How?“ und „What?“.

Diese Fragen bilden die Grundlage des Golden Circle-Modells. Dabei werden die Fragen von innen nach außen gestellt: die Frage nach dem „Why“ definiert den höheren Zweck einer Organisation.

Unternehmen, die eine überzeugende Antwort auf dieses „Why“ finden und ihre Verpflichtung zur Nachhaltigkeit authentisch kommunizieren können, sind oft erfolgreicher. Das „How“ beschreibt das Vorgehen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele und kann metaphorisch als die Schatzkarte zum versteckten Schatz des „Why“ betrachtet werden. Im „What“ werden schließlich konkrete Handlungen und Vorgehensweisen beschrieben, die zur Verwirklichung der Nachhaltigkeitsziele beitragen.

Unternehmen fällt es oft leicht, Antworten auf die äußeren Ebenen des Golden Circles zu finden, wohingegen eine befriedigende Antwort auf das „Why“ schwieriger fällt. Je authentischer die Beantwortung der „Why“ Frage, desto klarer und stärker letztendlich die daraus resultierende Vision. Eine klare Vision führt zur Stärkung des Markenimage und leistet einen fundamentalen Beitrag zum langfristigen Erfolg und zur positiven Veränderung.

### **Greenwashing und Greenhushing**

In Unternehmen, die Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Mission, Vision, Leitbild und ihrer Werte verankern, manifestiert sich ein deutliches Bekenntnis zu verantwortungsvoller

Unternehmensführung sowie zu einem nachhaltigen Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt. Jedoch herrscht in der heutigen Geschäftswelt eine gewisse Skepsis unter den Stakeholdern gegenüber solchen nachhaltigen Werten – Greenwashing? Übertreibung? Vertuschung? Dieser Vertrauensverlust kann die Glaubwürdigkeit reduzieren und das Vertrauen der Stakeholder erschüttern. Als Konsequenz dieses Verhaltens entsteht das Phänomen des „Green Hushing“, bei dem Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsbemühungen herunterspielen oder sogar verschweigen, um potenzielle negative Auswirkungen auf ihr Image zu vermeiden. Diese Vorgehensweise kann dazu führen, dass echte Fortschritte und Innovationen im Bereich der Nachhaltigkeit nicht angemessen gewürdigt werden und die Transparenz gegenüber den Stakeholdern beeinträchtigt wird.

Über die Herausforderungen von Nachhaltigkeitskommunikation in der Werbewelt spreche ich mit Stefanie Kuhnhen im Experten Interview.

### **Experten Interview mit Stefanie Kuhnhen**



Stefanie Kuhnhen ist seit 27 Jahren Markenstrategin und seit 2 Jahren Chief Strategy Officer bei Serviceplan. Sie zeichnet sich durch ihre profunde Expertise in der Entwicklung zukunftsfähiger Marken aus, indem sie exzellentes Markenverständnis mit einem umfassenden Verständnis für Nachhaltigkeit verbindet. Diese Herangehensweise ermöglicht es ihr, langfristigen Erfolg, insbesondere in den aktuellen Umbruchszeiten, zu gewährleisten.

### **Welche Wichtigkeit trägt Nachhaltigkeitskommunikation in unserer heutigen Welt?**

Die Nachhaltigkeitskommunikation ist von entscheidender Bedeutung, da Marketing und Werbung kulturprägend sind. Was wir auf Plakaten und in der Werbung sehen, beeinflusst unsere Narrative in der Gesellschaft: die Bilder, Geschichten und Welten, die kommuniziert werden, kreieren und formen Kultur und beeinflussen somit unseren Lebensstil. Daher hat Nachhaltigkeitskommunikation eine unfassbar entscheidende Rolle.

Das Ziel sollte sein, von der gesellschaftlich oft vertretenen Haltung "Nachhaltigkeit ist blöd" zu einer Auffassung zu gelangen, dass Nachhaltigkeit das Allgemeinwohl verbessert und zu einem besseren, nachhaltigen Leben beiträgt.

**Nachhaltigkeitskommunikation kann oft zu Kritik führen, in denen Unternehmen wegen Greenwashings angegriffen werden, was wiederum zu Green Hushing führt. Gibt es sowas wie eine Erfolgsformel für Nachhaltigkeitskommunikation?**

Die Erfolgsformel klingt wirklich langweilig und ist ganz einfach: Erzähl keinen Quatsch. Sei ehrlich, behaupte nicht mehr, als das, was tatsächlich ist. Erfinde keine falschen Zahlen und erzähle nicht etwas, was dein Wettbewerb genauso macht und bereits Marktstandard ist. Die Erfolgsformel ist Ehrlichkeit und Transparenz, in einen sexy und emotionalen Rahmen gebracht.

**Hast du konkrete Tips für Unternehmen, wenn es um die Nachhaltigkeitskommunikation geht?**

Ja, denn ich bin eine Verfechterin der Chancen in der nachhaltigen Kommunikation. Man muss nicht den Black Friday bewerben, man kann ganz neue Anlässe schaffen, wie beispielsweise einen Repair oder Reuse Day. Kommunikation kann dazu genutzt werden, etwas Neues, Nachhaltigeres zu schaffen.

Sie sollte also nicht nur als Vermittlung dessen dienen, was vorhanden ist, sondern als Möglichkeit, neue Zielgruppen und Anlässe zu kreieren. Somit sind wir wieder bei dem Punkt der Kulturveränderung.

**Das ist wahrscheinlich einfacher gesagt als getan. Wie realistisch schätzt du ein, dass Unternehmen, die in erster Linie profitabel sein möchten, tatsächlich einen nachhaltigen Weg einschlagen?**

Diese Kombination von Profitabilität und Nachhaltigkeit mag auf den ersten Blick schwierig erscheinen. Allerdings gibt es mehrere Faktoren, die dazu beitragen, dass Unternehmen zunehmend dazu neigen, nachhaltige Praktiken zu implementieren. Denn internationale Krisen können die noch nicht vollständig geschlossenen Lieferketten negativ beeinflussen, was Unternehmen dazu zwingt, ihre Herangehensweise zu überdenken. Diese globalen Dissonanzen in Verbindung mit Umweltkrisen veranlassen Unternehmen dazu, anders zu denken und nachhaltigere Lösungen zu entwickeln, um langfristig erfolgreich zu sein. Marktführer haben bereits erkannt, dass Kreislaufwirtschaft von entscheidender Bedeutung ist und setzen darauf. Trotz der Herausforderungen bin ich zuversichtlich, dass die Zukunft in eine positivere Richtung geht. Die Kommunikation spielt hierbei eine wichtige Rolle, um dieses Umdenken weiter zu unterstützen und voranzutreiben.

### Was ist das größte Potential, das du in der Kommunikation von Nachhaltigkeit siehst?

Unternehmen sollten transparent darüber informieren, welche Maßnahmen sie ergreifen, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und wie sie zu einer verbesserten Zukunft beitragen möchten. Diese klare und konsistente Kommunikation trägt dazu bei, das Vertrauen der Stakeholder zu stärken und eine positive Wahrnehmung des Unternehmens zu schaffen, was ein großes Potential für Unternehmen selbst darstellt. Letztendlich bietet diese Art der Kommunikation meines Erachtens das größte Potential darin, langfristig eine nachhaltigere Kultur zu schaffen, die unsere gesamte Gesellschaft prägt.

## KEY TAKEAWAYS

- 1) Unternehmen sollten ihre Werte kennen. Um diese auszudrücken, ist die Entwicklung von Mission, Vision und Leitbild unverzichtbar.
- 2) Der Golden Circle stellt ein wertvolles Werkzeug dar, um die eigene Vision präzise zu definieren.
- 3) Unternehmen sollten authentisch über vertretene Werte kommunizieren. Dies stärkt das Vertrauen und fördert eine positive Wahrnehmung.
- 4) Das eigentliche Potenzial liegt in der Förderung einer nachhaltigeren Kultur. Durch nachhaltige Werte und deren Kommunikation können Unternehmen zu einer nachhaltigeren Gesellschaft beitragen.

### Weiterführende Literatur:

- Brosch, N./Dr. Greinel, O. (2020): Eine Analyse von Purpose, Mission, Vision, Leitsätzen und Werten der deutschen Wirtschaft.
- Diehl, Andreas (2019): Why, How, What – Der Golden Circle von Simon Sinek als Führungsinstrument. URL: <https://digitaleneuordnung.de/blog/why-how-what/>. Abgerufen am 06.07.2022
- Dr. Greiner, O. (2020): Leitbilder sind der Kompass zum Erfolg, Springer Professional.
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter: Souveräne Performance in 8 Schritten.
- Kreutzer, R. (2018): Vision – Mission – Ziele. In: Toolbox für Marketing und Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

# WEITER FÜHRENDES



## **Autor:innen**

<b>B</b>	
Bauer, Luna	
Wie Unternehmen wie Schleich die Umweltbilanz verbessern und Kindern Werte vermitteln .....	18
Brodale, Anna-Maria	
Die Job-to-be-done-Methode - Wie realitätsnah ist sie? .....	56
Brücher, Leonie	
Mit einer starken Vision den deutschen Markt erobern - Periodenunterwäsche von ooia .....	92
<b>D</b>	
Donat, Selina	
Die goldene Möwe wird erwachsen .....	22
<b>E</b>	
Esteves, Vanessa Safa	
Innovationsmanagement - Blue Ocean Strategie .....	66
<b>F</b>	
Fischer, Lena	
Design Thinking - Ein Guide für innovative Lösungsansätze .....	62
<b>G</b>	
Giesbert, Anabel	
"Wer jetzt nicht auf den fahrenden Zug aufspringt, sieht nur noch die Rücklichter" .....	59
<b>K</b>	
Knab, Melanie	
Change Management im Unternehmen mit einem Exkurs zur Generative AI Implementation .....	27
Krüger, Anna	
Smart Tourism Destinations .....	33
<b>M</b>	
Mackert, Manuela	
"Hungry for Change?" Wie nucao mit Konsum einen positiven Unterschied machen will. ....	74

<b>N</b>	
Noack, Alexandra	
Wie Investition und Strategie die Zukunft des Verlangswesens gestalten .....	39
<b>R</b>	
Reiser, Sophia	
Neuromarketing als Chance für erfolgreiche Kundenorientierung .....	77
<b>S</b>	
Safa Esteves, Vanessa	
Blue Ocean Strategie .....	65
Sanz, Lorena	
Die Evolution der Arbeitswelt.....	82
Schuck, Ricarda	
Vom Trend zur Strategie: Die Rolle von TikTok zur digitalen Transformation in Unternehmen .....	43
Schott, Viona	
Mit Activity Based Working zu mehr Flexibilität .....	87
Seelmann, Anne	
Bain Management Tools - Sind flexible Arbeitsmodelle die Zukunft? .....	7
<b>T</b>	
Tensing, Sophia	
Bain Management Tools - Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für KMU .....	12
Thieme, Olivia	
Förderung von Kreativität in Innovationsprozessen bei hybrider Arbeit.....	69
Thierry, Claire	
Die Kommunikation von Unternehmenswerten im Kontext der Nachhaltigkeit .....	96
<b>W</b>	
Wernik, Nicole	
Bürokratie = Digitale Steinzeit?.....	49

## 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



HdM360: Hochschule der Medien

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 Februar 2023](#)
- [High Potentials August 2022](#)
- [High Potentials März 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 Verkaufsaktionen 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.) (2024): Strategie Challenge 2024: Impulse von Young Professionals zu Erfolgsfaktoren der Zukunft. Kappel-Grafenhausen: Digipolis Verlag.“