

TRANSFER

DAS STEINBEIS-MAGAZIN | **EXTRA-AUSGABE**



AUF
GEHT'S!



Steinbeis

STEINBEIS: PLATTFORM FÜR ERFOLG

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen.

Über unsere Plattform wurden bereits über

2.000 UNTERNEHMEN

gegründet.

Entstanden ist ein Verbund aus mehr als **6.000 EXPERTEN**

in rund **1.100 UNTERNEHMEN**, die jährlich mit mehr als

10.000 KUNDEN Projekte durchführen.

So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

Und unser Verbund wächst stetig: Infos und Kontaktdaten unserer aktuell gegründeten Unternehmen finden Sie unter

→ **STEINBEIS.DE/AKTUELLES**

WIR HALTEN SIE AUF DEM LAUFENDEN

→ **TRANSFERMAGAZIN.STEINBEIS.DE**

Das Steinbeis Transfer-Magazin liefert Einblicke in spannende Success Stories aus dem Steinbeis-Verbund. Sie möchten informiert werden, wenn unser Online-Magazin erscheint?

Hier geht's zu unserem Online-Verteiler:

→ **STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER**



facebook.com/Steinbeisverbund



twitter.com/SteinbeisGlobal



instagram.com/steinbeisverbund



vimeo.com/Steinbeis



youtube.com/c/steinbeisverbund

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

eine neue Situation außerhalb des Gewohnten, außerhalb des vermeintlich Normalen, innerhalb einer Krise, innerhalb einer Unsicherheit – das war für uns der wesentliche Anlass für diese Extra-Ausgabe eines Intra-Transfer-Magazins. Im Fokus sollen dabei nicht die aus den Folgen der Corona-Pandemie entstandenen Krisen stehen, sondern Beispiele aus dem vielfältigen (Problem-)Lösungsangebot innerhalb des Steinbeis-Verbunds für außerhalb.

Die erste Steinbeis-Stiftung von 1868/69 hat die Hyperinflation im ersten Viertel des vorigen Jahrhunderts nicht überlebt. 1971 wurde die Steinbeis-Stiftung neu gegründet. Sie und in Folge der Steinbeis-Verbund konnten auf der Grundlage des von Johann Löhn 1983 eingeführten Systems eines dezentralen Unternehmertums der Transferzentren (heute Steinbeis-Unternehmen) in einem zentralen Steinbeis-Rahmen bislang jede Krise meistern und auch das Stiftungsvermögen in jüngster Vergangenheit trotz „Negativzins“ ohne Substanzverlust erhalten.

Der Erfolg von Steinbeis basiert im Kern auf dem, was den Erfolg eines die Problemlösungen finanzierenden Wirtschafts- und Gesellschaftssystems ausmacht: Ein ordnungsgebender, verlässlicher Rahmen, in dem Individuen, motiviert und für das Gemeinwohl engagiert, kalkulierbare soziale, wissenschaftliche und unternehmerische Risiken eingehen können. Wird die hierfür notwendige Freiheit durch angst- oder vollkaskogetriebene Entscheidungen und Überregulierung dauerhaft eingeschränkt, werden individuelles und unternehmerisches Engagement und darüber hinaus die Eigenverantwortung abnehmen. Eine Abnahme der Möglichkeiten für Problemlösungen und dadurch des Gemeinwohls sind die Folgen. Dies kann zu einer Abwärtsspirale mit gleichzeitiger Verstärkung übergeordneter Eingriffe führen. Die vermeintliche Akzeptanz für ein solches freiheitsminderndes, kollektivierendes System scheint derzeit zuzunehmen.

Gewisse Freiheiten der „alten Normalität“ bis hin zur Gier von „Starken“ zu Lasten der Schwachen haben notwendige Freiheiten und eine Nachhaltigkeit in der Zukunft belastet. Beschränkungen sind hier Chancen. Chancen ergeben sich auch aus dem Überdenken persönlicher und gesellschaftlicher Grundannahmen, die sich in dieser Krise und möglichen, noch gravierenderen Krisen als trügerisch und falsch herausstellen. Einschränkungen von Grundrechten und/oder des die Grundrechte sichernden Systems bilden jedoch Risiken für die Zukunft. Sie haben Potenzial, sich direkt oder indirekt zu verstetigen und somit Freiheit dauerhaft einzuschränken. Unsere deutsche Geschichte lehrt uns, wie ein erfolgreicher Wiedereinstieg und -aufbau, wie ein Neubeginn gelingen kann (und wie nicht): Problemlösend und nicht problemschaffend, mit Freiheit und Verantwortung in einem ordnungsgebenden Rahmen.

Wir wünschen Ihnen und uns weiterhin die Chancen für kalkulierbare Risiken sowie die damit verbundenen Problemlösungen und nun, unmittelbar beim Lesen, wenig Krisen- und viele Lösungsgedanken. Und dann die Bereitschaft und Freude zum Unternehmen.

Ihre




PROF. DR. MICHAEL AUER
michael.auer@steinbeis.de (Autor)



MANFRED MATTULAT
manfred.mattulat@steinbeis.de (Autor)



Prof. Dr. Michael Auer und Manfred Mattulat bilden das Vorstandsteam, das den Steinbeis-Verbund aus aktuell rund 1.100 Unternehmen strategisch weiterentwickelt. Beide mit langjähriger Erfahrung im Verbund, haben seit 2012 in Personalunion die Führungsaufgaben der Steinbeis-Stiftung und der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer inne.



03 EDITORIAL

06
IN DER KURVE BESCHLEUNIGEN!
Mit Innovationen die Zukunft aktiv gestalten

08
DEN ANTIKÖRPERN AUF DER SPUR
Steinbeis-Experten untersuchen massenspektrometrisch Epitope von Schlüsselproteinen aus Plasma genesener Covid-19-Patienten

12
**IM HOMEOFFICE ERFOLGREICH:
IN DER KRISE FÜR DIE KRISE LERNEN**
Steinbeis-Experten bieten Webinare zur Online-Arbeit und Online-Führung an

14
„DIE NACHFRAGE NACH KONFLIKTBEWÄLTIGUNG WIRD NACH DEM ERWACHEN AUS DEM SCHOCKZUSTAND ERHEBLICH STEIGEN“
Im Gespräch mit Professor Dr. habil. Gernot Barth, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation

16
KI IM EINSATZ GEGEN DIE PANDEMIE
Ein Steinbeis-Team entwickelt ein auf KI basierendes Health and Safety-Konzept

18
„ES GEHT DARUM MIT INNOVATIVEN TECHNOLOGIEN NEUE GESCHÄFTSFELDER ZU ERSCHLIESSEN“
Im Gespräch mit Dr. Siegfried Jaschinski, Partner von Augur Capital, und Rainer Gehring, Geschäftsführer der SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH

20
DEN VIRTUELLEN SCHWUNG NUTZEN
Steinbeis-Team berät und forscht mit virtuellen Tools

22
DIE NEUE ARBEITSWELT: ONLINE IST DIE NEUE PRÄSENZ
Steinbeis-Experte stellt die Trends für die Zeit nach der Pandemie vor

25
HÖRT IHR MICH? WIE DIGITALE KOMMUNIKATION GELINGT
Einfache und sichere Softwarelösungen, die das Homeoffice erleichtern

28
JETZT ERST RECHT: AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR MARKETING UND VERTRIEB
Steinbeis-Experten unterstützen Unternehmen bei der Bewältigung von Krisen

32
PERSONALABBAU: ABSCHIED MIT ANSTAND
Die Steinbeis Consulting Group Personal zeigt, wie Trennungsmanagement für alle Beteiligten ablaufen sollte

36
„DIGITALES ARBEITEN BRAUCHT AUCH DIGITALE FÜHRUNG!“
Im Gespräch mit Dr. Michael Ullmann, freier Projektleiter am Steinbeis-Beratungszentrum Innovationswerkstatt BW

39
DAS BIETET SICH AN!
Steinbeis-Beratungszentrum Prozess- und Vertriebsberatung entwickelt praxisnahes Konzept zur Erschließung des Marktes der öffentlichen Auftraggeber

42
DIE RUHE VOR DEM STURM
Mergers & Acquisitions bieten gerade jetzt attraktive Möglichkeiten

46
GUT BERATEN BEI STEINBEIS
Welche Förderprogramme bringen Unternehmen wieder auf Erfolgskurs?

48
MACHEN SIE IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSFÄHIG!
Steinbeis-Experten setzen in der Krisenbewältigung auf Resilienz

52
STEINWURF: AUF WELCHE FRAGE BIETET IHR UNTERNEHMEN EINE ANTWORT?
Ausnahmesituationen bieten die einmalige Chance für einen Neuaufbau, meint Steinbeiser Uwe Haug



54

NEUE CHANCEN IM VERTRIEB

Steinbeis-Team zeigt, wie der Vertrieb die aktuelle Situation nutzen und meistern kann

56

DER SPRUNG INS DIGITALE – WANN, WENN NICHT JETZT!

Das Pforzheimer Steinbeis-Team für Unternehmensentwicklung setzt auf Online-Formate

60

IN DER ZUKUNFT IM FOKUS: DIGITALISIERUNG, NETZWERKE UND BILDUNG

Ferdinand-Steinbeis-Institut erstellt ein Stimmungsbild der Wirtschaft und Politik

62

TRANSPARENZ DURCH DIGITALE ZUGANGSKONTROLLE

Das Team am Ferdinand-Steinbeis-Institut zeigt, wie Digitalisierung den stationären Handel aktuell unterstützen kann

64

DIGITAL ERFOLGREICH

Wie KMU ihren aktuellen Vorsprung nutzen können

66

HOMEOFFICE BRAUCHT MEHR ALS NUR FUNKTIONIERENDE TECHNIK

Das bwcon-Team ist überzeugt: Digitales Arbeiten bleibt auch nach der Pandemie voll im Trend

70

DIE KRISE ALS CHANCE IM UNTERNEHMEN

Aufbruch und Kulturwandel in eine neue Zeit

74

FIT FÜR DEN POST-COVID-KUNDEN

Die Digitalisierungsroadmap als Kompass in die Zukunft nutzen

76

AUF DAS RICHTIGE KRISENMANAGEMENT KOMMT ES AN

Managementmethoden des Militärs als Basis für die aktuelle Krisenbewältigung

78

GLOBALE HERAUSFORDERUNGEN BRAUCHEN QUERDENKER UND QUERSCHÖPFER®

Steinbeis 2i und Steinbeis-Europa-Zentrum unterstützen bei der Suche nach Förderprogrammen

82

LEARNING BY DOING

In fünf Schritten zum Live Online Trainer

84

DIE PANDEMIE ALS INNOVATIONSBSCHLEUNIGER

Der Kommunale Innovationstag geht neue, virtuelle Wege

86

DIGITALES LERNEN: WENN NICHT JETZT, WANN DANN?

Steinbeis-Team gibt Tipps für die Entwicklung von Online-Formaten

88

VON VISIONÄREN, DIE IN DER KRISE GRÜNDETEN

Die Geschäftsidee der neu gegründeten SurFunction GmbH ist in Zeiten von Corona aktueller denn je

90

NEED FOR SPEED

Solis BioDyne und Steinbeis-Team kooperieren bei der Kommerzialisierung diagnostischer Reagenzien

92

VOM BERATER ZUM E-TRAINER

Steinbeis-Experten setzen auf das Projekt-Kompetenz-Lernen

94

AUS DEM VOLLEN SCHÖPFEN ODER: TOTAL DIGITAL

SAPHIR Deutschland unterstützt Unternehmen kurzfristig mit kompetenten Nachwuchskräften

96

BLEIBEN SIE SICHTBAR UND AGIL!

Steinbeis-Team gibt hilfreiche Tipps in unsicheren Zeiten

98

VORSCHAU & TERMINE

99

IMPRESSUM

IN DER KURVE BESCHLEUNIGEN!

MIT INNOVATIONEN DIE ZUKUNFT AKTIV GESTALTEN

Zweifelsohne sind wir durch die Corona-Pandemie Zeugen und Beteiligte einer epochalen, weltweiten Krise. Binnen kürzester Zeit ist uns die Selbstverständlichkeit in allen Lebensbereichen unter den Füßen weggezogen worden. Seitdem sind wir in einer Art Schwebезustand und müssen Unsicherheiten aushalten: Wie lange wird die aktuelle Situation noch andauern? Welche Herausforderungen kommen noch auf uns zu? Und wie wird der Normalzustand nach der Krise, das „Danach“, aussehen? Was wir jedoch sicher wissen ist, dass wir aktiv Einfluss auf das „Danach“ nehmen können. Worauf es dabei ankommt, darüber haben sich die Steinbeis-Experten Prof. Dr. Werner G. Faix, Prof. Dr. Jens Mergenthaler und Nick Lange Gedanken gemacht.

In Krisenzeiten rücken die Krisenabwehr und die Absicherung des bestehenden Systems reflexartig in den Mittelpunkt allen Handelns. Mitunter besteht das Handeln sogar nur noch daraus. Das lässt sich bei allen Systemen beobachten, ganz gleich, ob Staaten, Gesellschaften, Volkswirtschaften, Unternehmen, Organisationen oder auch Familien und Individuen. Die Systemnutzung wird heruntergefahren und die Systemerneuerung mitunter völlig abgestellt.

OHNE SYSTEMERNEUERUNG KEINE ZUKUNFT

Inmitten der allzu verständlichen Reaktionen auf die derzeitige Situation muss sich jedoch irgendwann der Fokus auch wieder weiten, das Bewusstsein darf sich nicht dauerhaft nur mit dem bloßen Überleben beschäftigen. Vielfältige Stu-

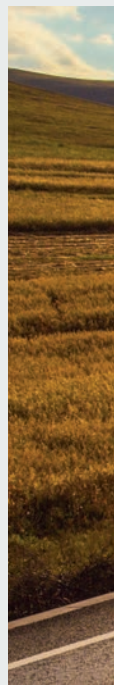
dien zeigen, dass Unternehmen, die in einer Krisensituation nicht nur Absicherung betreiben, sondern auch ganz bewusst auf Innovationen setzen, nach der Krise erfolgreicher sind als jene, die abwarten.

Konjunkturprogramme, staatliche Unterstützung und andere makropolitische Maßnahmen können Unternehmen vor dem finanziellen Fiasko retten. Aber allein Innovationen sind das, was Unternehmen im „Danach“ einerseits weiterhin überlebensfähig macht und andererseits womöglich sogar positive Konsequenzen aus der Krise ermöglicht.

Auch in Krisenzeiten gilt also, was der ehemalige Bundespräsident Roman Herzog zum Ausdruck bringt: „Dynamischer, gewissermaßen schumpeterischer Unternehmer sein, ist und bleibt

der kategorische Imperativ, die erste unternehmerische Verantwortung und Pflicht [...]. Ob in kleinen, mittleren oder großen Betrieben, ob als Eigentümer oder angestellter Manager.“ Ein System, das überdauern will, muss immer und zugleich alles tun: Systemabsicherung, um sich im Jetzt und Hier zu erhalten, Systemnutzung, um zu „leben“ und Systemerneuerung, um nachhaltig das zukünftige Dasein zu sichern und auszubauen. In Krisenzeiten sind daher nicht nur Menschen gesucht, die eine Krise bewältigen und das System während einer Krise am Laufen halten, es werden vor allem Menschen gebraucht, die das System bestmöglich auf das „Danach“ vorbereiten.

Das gewichtigste Mittel der Systemerneuerung ist die Innovation, das heißt jener Vorgang, bei dem aus einer Idee





© istockphoto.com/hongbawawa

eine wertschöpfende Wirklichkeit wird. Die Innovation kann zart daherkommen, als eine inkrementelle Verbesserung des Bestehenden, und sie kann radikal, bisweilen sogar disruptiv, in Form der vielzitierten „schöpferischen Zerstörung“ (J. A. Schumpeter) des Bestehenden, erscheinen. Ganz gleich, was an Neuem verwirklicht wird, es fällt nicht einfach vom Himmel: Innovationen sind das Werk des tätigen Wirkens aller Menschen, die eine „schöpferische Persönlichkeit“ haben und sind. Ohne diese schöpferisch denkenden und handelnden Menschen bleibt eine Idee nur ein Hirngespinnst, so dass ein System sich ohne diese Menschen nicht auf die Zeit nach der Krise vorbereiten kann.

BILDUNG ALS VORAUSSETZUNG FÜR INNOVATIONEN

Wie kann eine Gesellschaft innerhalb aber auch außerhalb von Krisen sicherstellen, dass innovatives Potenzial entsteht und auch erhalten bleibt und wertschöpfende Wirklichkeit wird? Eine Antwort, die wir und viele andere geben, lautet: Bildung, immer wieder Bildung! Die konkreten Antworten, die wir als School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-

Hochschule geben, lauten: Innovationsprojekte, die junge, kreative Menschen (Masterstudierende, Promovierende) im Rahmen eines berufsintegrierten Studiums und vor dem Hintergrund einer exzellenten Innovationsprojekt-Heuristik verwirklichen. Innovationsprojekte, deren Realisierung durch eines der größten Wissenschaftsnetzwerke mit rund 1.100 Steinbeis-Unternehmen sowie die aktive Beratung zu Fördermöglichkeiten durch Experten der Steinbeis Zi GmbH und des Steinbeis-Europa-Zentrums unterstützt werden.

Auch wenn es uns so erscheint, als sei die Welt in einem gewaltigen Pausenmodus, in einem rasanten Stillstand versunken, dürfen und müssen wir mit Zuversicht das „Danach“ nicht aus den Augen verlieren – ohne eine solche Zuversicht könnten wir alle Anstrengungen sein lassen. Und es ist dieses „Danach“, weswegen wir raten: Nutzen Sie die Krise aktiv – bremsen Sie an der richtigen Stelle und geben Sie an den zukunftsrelevanten Stellen gerade jetzt Gas! Beschleunigen Sie in der Kurve – für das Ergreifen dieses Vorteils während der gegenwärtigen Krise werden Sie im „Danach“ belohnt werden.

PROF. DR. JENS MERGENTHALER

jens.mergenthaler@steinbeis.de (Autor)



Professor für Leadership Didaktik
Steinbeis School of International
Business and Entrepreneurship GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1249
www.steinbeis-sibe.de

PROF. DR. WERNER G. FAIX

werner.faix@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
Steinbeis School of International
Business and Entrepreneurship GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1249
www.steinbeis-sibe.de

Dekan der Fakultät Leadership &
Management, Professor für
Unternehmens- und Personalführung
Steinbeis-Hochschule

www.steinbeis.de/su/403
www.steinbeis-hochschule.de

NICK LANGE

nick.lange@steinbeis.de (Autor)



Research Assistant Marketing and
Communications
Steinbeis School of International
Business and Entrepreneurship GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1249
www.steinbeis-sibe.de

DEN ANTIKÖRPERN AUF DER SPUR

STEINBEIS-EXPERTEN UNTERSUCHEN MASSENSPEKTROMETRISCH EPITOPE VON SCHLÜSSELPROTEINEN AUS PLASMA GENESENER COVID-19-PATIENTEN

Der Ausbruch des SARS-CoV-2-Virus Ende 2019 hat zu einem weltweiten Gesundheitsnotstand geführt: Millionen Menschen sind infiziert, mehrere hunderttausend sind daran gestorben. Die Situation hat sich durch die bisher kaum vorhandenen Therapieansätze zusätzlich verschärft. Wissenschaftler weltweit forschen aktuell intensiv nach Medikamenten und Impfstoffen. Eine der möglichen Therapien ist die passive Immunisierung mit Rekonvaleszenzplasma neutralisierender Antikörper von genesenen Patienten. Diesen Ansatz verfolgen die Experten am Steinbeis-Transferzentrum Biopolymeranalytik und Biomedizinische Massenspektrometrie.

Das Virus SARS-CoV-2 ist eines von drei neuen pathogenen Coronaviren, die in den letzten 20 Jahren die Artengrenzen vom Tier zum menschlichen Wirt überschritten haben. Impfstoffe und antivirale Therapeutika werden aktuell dringend benötigt, validierte Impfstoffe sind für die aktive Immunisierung derzeit aber noch im Anfangsstadium und werden erst in rund ein bis zwei Jahren für die klinische Erprobung und breite therapeutische Anwendung verfügbar sein. Einen alternativen Therapieansatz stellt die passive Immunisierung mit Rekonvaleszenzplasma neutralisierender Antikörper von genesenen Patienten dar. Erste positive therapeutische Studien liegen dazu bereits vor.

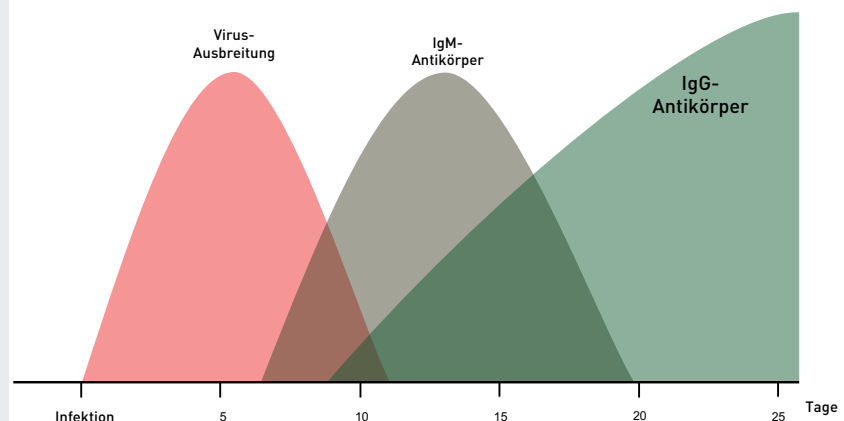
GESUCHT: MOLEKULARE PROTEINSTRUKTURDATEN

Was für das SARS-CoV-2-Virus bisher aber noch fehlt, sind molekulare Proteinstrukturdaten, vor allem im Hinblick auf unterschiedliche Zeitpunkte nach Infektion und Bildung von Antikörpern. Ebenso sind Spezifität und Effizienz der passiven Immunisierung durch Antikörper nicht im Detail geklärt und auch An-

tikörper epitope der Klasse Immunglobulin G (IgG), die erst in einer späten Phase nach der Infektion gebildet werden, wurden bisher nicht identifiziert.

B-Zell-Antigen epitope sowie deren Sicherheit und Stabilität wurden zwar aus prädiktiven Ansätzen mit bioinformatischen Verfahren abgeleitet, aber bisher

SARS-COV-2 INFEKTIONSVERLAUF UND BILDUNG VON ANTIKÖRPERN (IGG)



Schematische Darstellung der Ausbreitung einer SARS-CoV-2-Infektion sowie der Bildung von IgG-Antikörpern

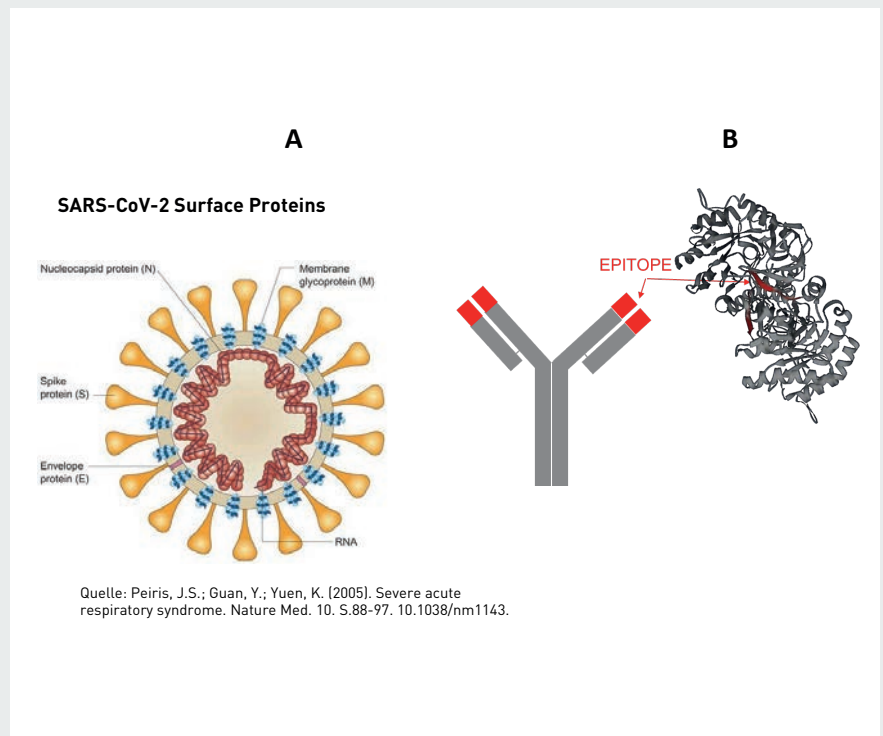
wurden keine experimentellen Methoden zur molekularen Charakterisierung von SARS-CoV-2-Antikörperepitopen entwickelt und angewendet.

Grund genug für das Team am Steinbeis-Transferzentrum Biopolymeranalytik und Biomedizinische Massenspektrometrie vor Kurzem ein transdisziplinäres Forschungs- und Entwicklungsprojekt mit folgenden Zielen zu starten:

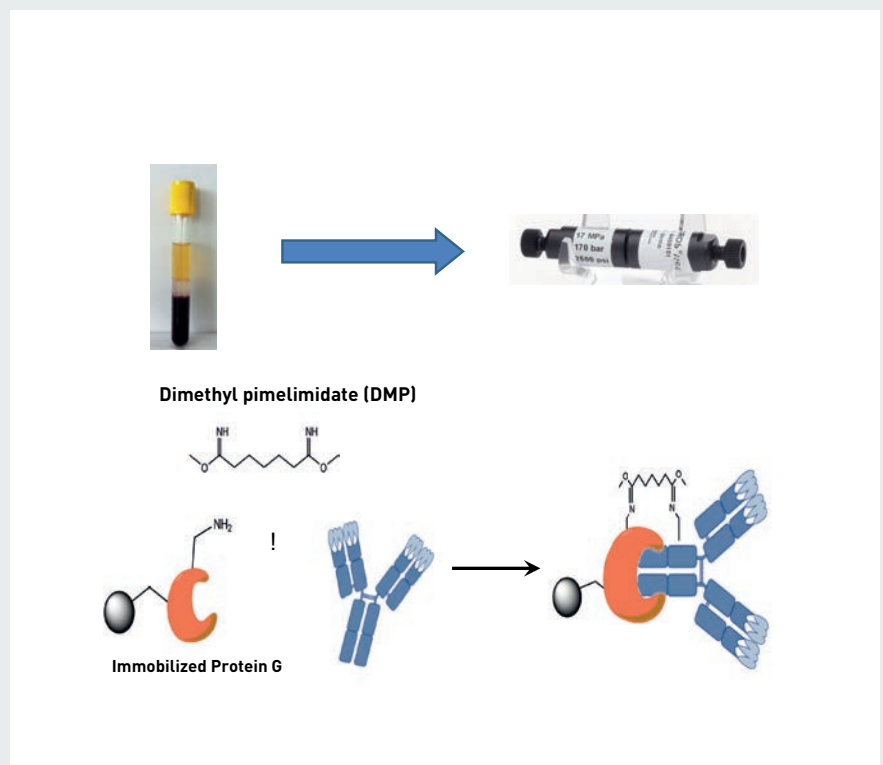
- Entwicklung von neuen Massenspektrometrie (MS)-Methoden der Proteomanalytik, die die derzeitigen genomischen Ansätze ergänzen, sowie die Identifizierung von virusspezifischen Schlüsselproteinen als Biomarker zur Entwicklung von molekularen Diagnostikverfahren;
- Entwicklung molekularer Methoden der Massenspektrometrie zur Identifizierung von Epitopen der neutralisierenden IgG-Antikörper von SARS-CoV-2-Schlüsselproteinen aus Plasma von Rekonvaleszenzpatienten nach einer SARS-CoV-2-Infektion. Die spezifischen Antikörperepitope bilden eine wesentliche Grundlage als diagnostische Biomarker sowie für die Charakterisierung und Entwicklung von virusspezifischen Inhibitoren (Hemmstoffen) und die Differenzierung von möglichen Mutationen des SARS-CoV-2-Virus.

EPITOPENIDENTIFIZIERUNG MIT HILFE VON MASSENSPEKTROMETRIE

Das Steinbeis-Team führte vor Kurzem erste massenspektrometrische Untersuchungen zum spezifischen Nachweis von SARS-CoV-2-Virusproteinen durch den proteolytischen Abbau mit Trypsin und die anschließende Proteomanalyse durch. Hauptzielsetzung des Projekts ist die molekulare Aufklärung der Epitope neutralisierender Antikörper aus Patientenplasma und die Bestimmung ihrer Bindungsaffinitäten. „Wir wollen insbesondere Epitope von viralen Oberflächenproteinen der Rezeptorbindungsdomäne



↑ A) Schema des SARS-CoV-2-Virus und der Oberflächenproteine; (B) Schematische Darstellung der Antikörperepitope des lysosomalen Enzyms alpha-Galaktosidase (siehe auch Z. Kukacka et al., *ChemMedChem*. 2018, 13: 909-915)



↑ Protein-G-Affinitätschromatographie von Antikörpern

identifizieren und ihre molekulare Spezifität mit Antikörpern von SARS-CoV- und MERS-CoV-Proteinen in früheren Untersuchungen vergleichen“, erläutert Steinbeis-Unternehmer Prof. Dr. Michael Przybylski. Zur Isolierung von Antikörpern aus Patientenplasma setzt das Team die hochauflösende Protein-G-Affinitätschromatographie ein, die es in früheren Arbeiten schon mit Erfolg angewendet hat. Die Identifizierung von Peptidepitopen wird mit einer Kombination von Affinitätsmassenspektrometrie und Oberflächenplasmonresonanz (Surface Plasmon Resonance, SPR)-Biosensoranalyse durchgeführt, die im Steinbeis-Transferzentrum entwickelt und bereits erfolgreich in kürzlichen Untersuchungen zur Epitopidentifizierung von Antikörpern eingesetzt wurde.

„Die durch Oberflächenplasmonresonanz bestimmten Affinitätsbindungskonstanten neutralisierender, monoklonaler SARS-CoV-Antikörper vergleichen wir für verschiedene viruspezifische Proteine, um so mögliche strukturelle Unterschiede zwischen SARS-CoV-2-Oberflächenproteinen und den zuvor bekannten SARS-CoV-Proteinen zu ermitteln“, erklärt Prof. Dr. Wolfgang Kleinekofort, Professor an der Hochschule RheinMain, das weitere Vorgehen. Die identifizierten Epitope von monoklonalen Antikörpern liefern für künftige Untersuchungen wesentliche Grundlagen für die Aufklärung der Spezifität von Antikörpern aus Blutplasma von SARS-CoV-2-Patienten sowie für die Entwicklung von diagnostischen Verfahren mit hoher molekularer Spezifität.

Das Projekt soll mit der molekularen Bestimmung von IgG-Antikörperepitopen von SARS-CoV-2-spezifischen Proteinen einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von diagnostischen Verfahren hoher Spezifität und zur Charakterisierung von Antikörpern zur Therapie durch passive Immunisierung leisten. Hierfür kooperiert das Steinbeis-Transferzentrum mit der Sunchrom GmbH (Friedrichsdorf) und der Sulfotools GmbH (Darmstadt).



DAS VIRUS SARS-COV-2 IST EINES VON DREI NEUEN PATHOGENEN CORONAVIREN, DIE IN DEN LETZTEN 20 JAHREN DIE ARTENGRENZEN VOM TIER ZUM MENSCHLICHEN WIRT ÜBERSCHRITTEN HABEN.

PROF. DR. MICHAEL PRZYBYLSKI
michael.przybylski@steinbeis.de [Autor]



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Biopolymeranalytik und Biomedizinische Massenspektrometrie
(Rüsselsheim)

www.steinbeis.de/su/723
www.affymylifechem.de

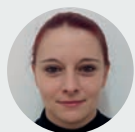
PROF. DR. WOLFGANG KLEINEKOFORT
wolfgang.kleinekofort@hs-rm.de [Autor]



Hochschule RheinMain
(Wiesbaden)

www.hs-rm.de

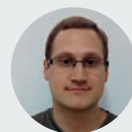
LOREDANA LUPU
loredana.lupu@steinbeis.de [Autorin]



Mitarbeiterin
Steinbeis-Transferzentrum
Biopolymeranalytik und Biomedizinische Massenspektrometrie
(Rüsselsheim)

www.steinbeis.de/su/723
www.affymylifechem.de

PASCAL WIEGAND
pascal.wiegand@steinbeis.de [Autor]



Mitarbeiter
Steinbeis-Transferzentrum
Biopolymeranalytik und Biomedizinische Massenspektrometrie
(Rüsselsheim)

www.steinbeis.de/su/723
www.affymylifechem.de

Eigene Publikationen:

- Rinaldi, F., Lupu, L., Rusche, H., Kukacka, Z., Tengattini, S., Bernardini, R., Piubelli, L., Bavaro, T., Maeser, S., Pollegioni, L., Calleri, E., Przybylski, M., Temporini, C.: Epitope and affinity determination of recombinant Mycobacterium tuberculosis Ag85B antigen towards anti-Ag85 antibodies using proteolytic affinity-mass spectrometry and biosensor analysis, *Anal Bioanal Chem.* 2019, 411: p. 439-448.
- Kukacka, Z., Iurascu, M., Lupu, L., Rusche, H., Murphy, M., Altamore, L., Borri, F., Maeser, S., Papini, A.M., Hennermann, J., Przybylski, M.: Antibody Epitope of Human alpha-Galactosidase A Revealed by Affinity Mass Spectrometry: A Basis for Reversing Immunoreactivity in Enzyme Replacement Therapy of Fabry Disease, *ChemMedChem.* 2018, 13(9): p. 909-915.
- Lupu, L., Wiegand, P., Hüttmann, N., Rawer, S., Kleinekofort, W., Shugureva, I., Kichkailo, A., Tomilin, F., Lazarev, A., Berezovski, M., Przybylski, M. (2020): Molecular Epitope Determination of Aptamer Complexes of the Multi-domain Protein C-Met by Proteolytic Affinity-Mass Spectrometry, *ChemMedChem.* 2020
Doi: 10.1002/cmdc.201900489.
- Mihoc, D., Lupu, L., Wiegand, P., Kleinekofort, W., Müller, W., Völklein, F., Glocker, M.O., Barka, F., Barka, G., Przybylski, M.: Antibody Epitope and Affinity Determination of the Myocardial Infarct Marker Myoglobin by SPR-Biosensor Mass Spectrometry, *J. Am. Soc. Mass Spectrom.*, 2020, submitted.

„WIR WOLLEN EINEN SCHNELLEN UND MOLEKÜLSPEZIFISCHEN NACHWEIS VON ANTIKÖRPERN ENTWICKELN“

IM GESPRÄCH MIT PROFESSOR DR. MICHAEL PRZYBYLSKI

Herr Professor Przybylski, wie erfolgversprechend ist Ihr Therapieansatz der passiven Immunisierung zur Bekämpfung der aktuellen Pandemie?

Die passive Immunisierung ist an sich nichts Neues, sie hat sich bereits vor mehr als 100 Jahren als eine erfolgreiche Therapie erwiesen: Ende des 19. Jahrhunderts wütete die Diphtherie. Um 1890 begann Emil von Behring Blutplasma von Schafen an Diphtherie Erkrankte zu geben und hatte damit Erfolg. Auf diese Weise ist die Methode der passiven Immunisierung entstanden. Dafür bekam Emil von Behring auch den ersten Nobelpreis für Medizin.

Auf diese Weise funktioniert prinzipiell auch die passive Immunisierung gegen SARS-CoV-2: Viele Patienten haben die Krankheit nach ungefähr drei Wochen überstanden und bilden Antikörper gegen das Virus. Es ist wissenschaftlich noch nicht bewiesen, aber es besteht die Hoffnung, dass diese Antikörper langfristig vorhanden sind und immun machen. Daher wird das Blutplasma von Genesenen den Erkrankten gespritzt. Passive Immunisierung ist kein Impfstoff, sondern eine Behandlungsmethode. In der aktuellen Situation kann sie auch kurzfristig zur klinischen Therapie von ernsthaft erkrankten COVID-19-Patienten eingesetzt werden und wird auch bereits an Kliniken in den USA und in Deutschland angewendet, zum Beispiel am Klinikum der Uni Regensburg.

Sie untersuchen Epitope von Schlüsselproteinen aus Plasma genesener

COVID-19-Patienten mittels Massenspektrometrie, welche Erkenntnisse erwarten Sie im Hinblick auf mögliche Therapien?

Forscher in der ganzen Welt sind auf der Suche nach einem Impfstoff gegen COVID-19, aber die Entwicklung eines Vakuins ist ein kompliziertes und langwieriges Verfahren. Den anderen Ansatz bietet wie bereits erwähnt die Behandlung mit Blutplasma, das die Antikörper enthält. Wir untersuchen im ersten Schritt zunächst die Epitope von rekombinanten Proteinen von SARS-CoV-2 im Vergleich zu denen des früheren SARS-CoV-1. Mit diesen Erkenntnissen wollen wir dann im zweiten Schritt die Hauptepitope von polyspezifischen Antikörpern aus Patientenplasma isolieren und identifizieren.

Mit deren Identifizierung verfolgen wir zwei Ansätze: Der erste besteht darin, mithilfe des Epitops ein zielgerichtetes Target zu entwickeln, das die Bindung des Virusproteins an die Andockstelle im menschlichen Organismus verhindert. Das ist die therapeutische Seite, die andere ist die diagnostische Seite: Hier wollen wir einen schnellen und molekülspezifischen Nachweis von Antikörpern entwickeln.

Warum sind gerade spezifische Antikörperepitope sowohl als diagnostische Biomarker als auch für die Entwicklung von virusspezifischen Inhibitoren von großem Interesse?

Eigentlich aus zwei Gründen: Die Peptidepitope lassen sich diagnostisch zur

Herstellung von Antikörpertests mit sehr hoher Spezifität entwickeln. Der zweite Aspekt besteht darin, dass sich mit diesen Peptidepitopen, zumindest potenziell, auch neue Inhibitoren von virusspezifischen Proteinen entwickeln lassen, wie zum Beispiel das sogenannte SARS-CoV-2 Spike Protein. Dieses wird vom Virus dazu verwendet, um in menschliche Zellen einzudringen.

Für die Isolierung der Antikörper aus Patientenplasma nutzen Sie die hochauflösende Protein-G-Affinitätschromatographie, was ist das Besondere an diesem Verfahren?

Bei dieser Methode wird Protein G nach Immobilisierung auf einer Oberfläche an den konstanten Sequenzteil des Antikörpers gebunden. Nach der Affinitätsbindung wird der Antikörper kovalent mittels Dimethyl-Pimelimidat vernetzt und somit permanent gebunden. Damit lassen sich Epitope an den variablen Strukturteil des Antikörpers stabil fixieren und isolieren.

PROF. DR. MICHAEL PRZYBYLSKI
michael.przybylski@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Biopolymeranalytik und Biomedizinische Massenspektrometrie
(Rüsselsheim)

www.steinbeis.de/su/723
www.affymnslifechem.de

IM HOMEOFFICE ERFOLGREICH: IN DER KRISE FÜR DIE KRISE LERNEN

STEINBEIS-EXPERTEN BIETEN WEBINARE ZUR ONLINE-ARBEIT
UND ONLINE-FÜHRUNG AN

Die vergangenen Wochen haben gezeigt, dass viel mehr Jobs als bisher angenommen aus dem Homeoffice und in virtueller Teamarbeit erledigt werden können. Das geht aber nicht immer ohne Probleme und vor allem nicht ohne Unterstützung. Genau die bietet das Steinbeis-Transfer-Institut zeb/business.school der Steinbeis-Hochschule-Berlin GmbH in Form von Webinaren an und stellt dabei fest: Startprobleme mit der Technik sind schnell überwunden, die eigentlichen Leistungstreiber sind Führung, Zusammenarbeit und Kommunikation.

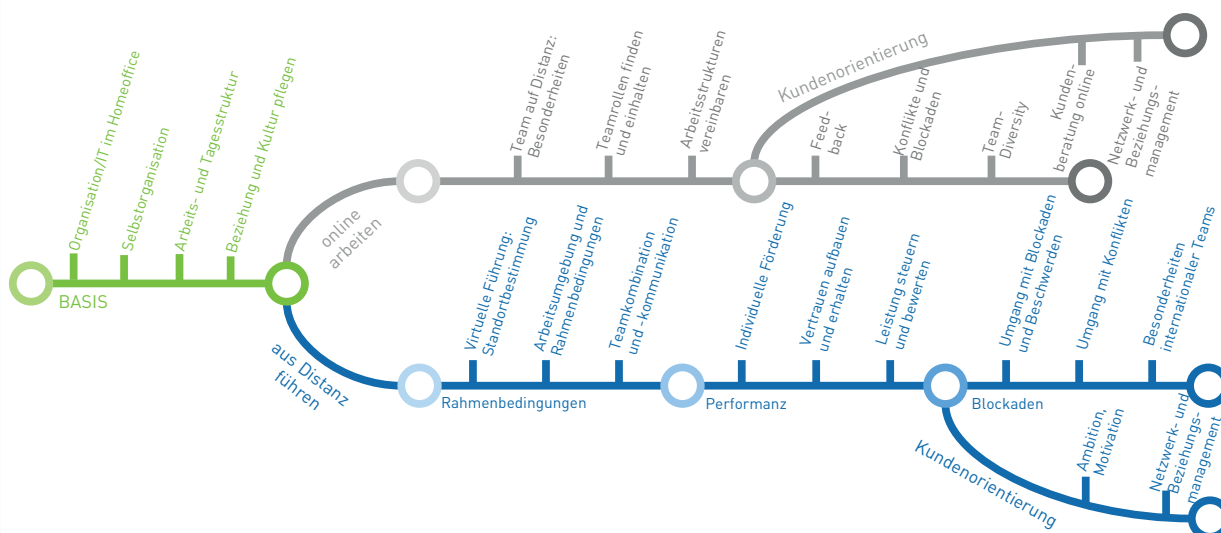
Wie gut kann man seine Arbeit von zu Hause aus erledigen? Diese Frage stellten sich die Ökonomen Jonathan Dingel und Brent Neiman in einer aktuellen Studie der Universität Chicago und kommen für fast alle Arten von Bürotätigkeiten in der Verwaltung, Planung und Beratung auf Werte von 80% bis 100%. Herausragend sind dabei juristische Beratungen, viele Verwaltungs- und Managementaufgaben sowie Finanzdienst-

leistungen. Persönliche Dienstleistungen, wie Krankenversorgung und der Friseurbesuch, Logistik und der stationäre Handel insbesondere von Lebensmitteln, sind hingegen nichts für das Homeoffice.

Eine kleine Umfrage, die das Steinbeis-Transfer-Institut zeb/business.school unter 80 Vorständen und Geschäftsführern in der Finanzdienstleistungsbran-

che durchgeführt hat, ergab, dass bei einem Drittel der Betriebe in der aktuellen Situation weniger als 10% der Mitarbeiterschaft aus dem Homeoffice

↓ Kursfahrplan für die Webinare
„Online arbeiten und aus Distanz führen“
mit Fokus auf Kundenorientierung





arbeiten, bei zwei Dritteln die Hälfte oder mehr. Davon betroffen sind im Moment vor allem Beschäftigte in den internen Bereichen. Die Arbeit im Vertrieb läuft gerade erst wieder an. Zufrieden sind die Befragten mit der technischen Ausstattung und der innerbetrieblichen Kommunikation. Sorgen bereiten ihnen dagegen die leistungsorientierte Zusammenarbeit und Führung, die Arbeitsorganisation virtueller Teams sowie die Behandlung individueller Problemfälle. An dieser Stelle setzen die Steinbeis-Experten mit einem System von Online-Kursen als Kooperationsprojekt des Steinbeis-Transfer-Instituts mit dem Beratungsunternehmen zeb an. Dabei handelt es sich um Webinare mit je rund zwei Stunden Dauer, die strukturiert dazu befähigen, online zu arbeiten und aus der Distanz zu führen – mit einem besonderen Augenmerk auf Kundennähe und Beziehungsmanagement.

LEISTUNG TROTZ KRISENMODUS

Erfahrungen aus ersten Kursen und Rückmeldungen von Führungskräften zeigen eines ganz klar: Es reicht nicht, sich im Homeoffice gut einzurichten, Leistung und Geschäftserfolg müssen wieder stimmen. Das von Steinbeis-Experten angebotene Kurssystem orientiert sich daher an einem 3-Stufen-Plan:

1. ARBEITSFÄHIGKEIT SICHERN:

Die Umfrage hat gezeigt, dass hier oft interne Bereiche und unmittelbar betriebswichtige Aufgaben im Fokus stehen. Wichtig ist eine Standortanalyse der Führung und zielgerichtete Ausrichtung an Erfolgsfaktoren, eine Vermittlung wirkungsvoller Instrumente und Routinen für Online-Kommunikation und -Führung sowie eine leistungsorientierte Unterstützung für Mitarbeiter auf Distanz.

2. LEISTUNG SICHERN:

In dieser Stufe rückt der Vertrieb stärker in den Mittelpunkt. In der Beratung kommt es auf zielsichere und adressatengerechte Kommunikation an, auch wenn man sich nur hört und nicht direkt begegnet. Dazu braucht es professionelle Argumentationsleitfäden und erfolgreiche Gesprächsstrategien bei „unbequemen“ Gesprächspartnern sowie die Fähigkeit Online-Tools zur Kundenberatung zielsicher auszuwählen und einzusetzen. Gerade im Servicebereich spielen zudem professioneller Umgang mit emotionalen Kundenanliegen, Einwandbehandlung und Erkennen von Verkaufssignalen eine große Rolle.

3. ZUKUNFT SICHERN:

Genauso wichtig ist es aber, heute schon an morgen zu denken, aus der aktuellen Situation zu lernen, wie man mit folgenden Krisen umgeht und das gezielt nutzt, was in der Krise Neues entstanden ist. Daher dokumentiert das Steinbeis-Team im Lauf der jeweiligen Kurse systematisch technische und organisatorische Problemlösungen und Verbesserungen. Erste Unternehmen planen schon jetzt zusammen mit dem Steinbeis-Transfer-Institut „Post-Corona“-Workshops, in denen diese Erfahrungen systematisch aufgearbeitet und als dauerhafte Verbesserungen in der Personal- und Organisationsentwicklung umgesetzt werden.

PROF. DR. HABIL. JOACHIM HASEBROOK
joachim.hasebrook@steinbeis.de (Autor)



Akademischer Leiter
Steinbeis-Transfer-Institut
zeb/business.school (Baden-Baden)

www.steinbeis.de/su/1811
www.zeb-bs.de

PROF. DR. HABIL. MICHAEL LISTER
michael.lister@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transfer-Institut
zeb/business.school (Baden-Baden)

www.steinbeis.de/su/1811
www.zeb-bs.de

Literatur

- Dingel, J., & Neiman, B. (2020). How Many Jobs Can be Done at Home? Becker Friedmann Institute for Economics, April 2020: University of Chicago (online unter https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf)
- Aktuell zum Thema erschienen: Hasebrook, J., Hackl, B., & Rodde, S. (2020). Team-Mind und Team-Leistung. Teamarbeit zwischen Managementmärchen und Arbeitswirklichkeit. Heidelberg: Springer (online unter <https://www.springer.com/de/book/9783662606261>)

„DIE NACHFRAGE NACH KONFLIKTBEWÄLTIGUNG WIRD NACH DEM ERWACHEN AUS DEM SCHOCKZUSTAND ERHEBLICH STEIGEN“

IM GESPRÄCH MIT PROFESSOR DR. HABIL. GERNOT BARTH, STEINBEIS-UNTERNEHMER AM STEINBEIS-BERATUNGSZENTRUM WIRTSCHAFTSMEDIATION

Die aktuelle Pandemie verändert das Leben jedes Einzelnen. Die Menschen, aber auch die Unternehmen brauchen Zeit, um die veränderte Situation wahrnehmen, darauf reagieren, aber auch in ihr agieren zu können. Und dort, wo es Aktionen gibt, gibt es auch Konflikte. Wie diese sich verändern und was diese Veränderungen für den Bereich Mediation und Konfliktmanagement bedeuten, darüber hat sich die TRANSFER mit Professor Dr. habil. Gernot Barth unterhalten.

Herr Professor Barth, Mediation und Konfliktmanagement bilden die Kernexpertise Ihres Steinbeis-Unternehmens. Wie hat sich die Nachfrage nach Ihren Dienstleistungen in den aktuell herausfordernden Zeiten verändert, in denen sowohl das wirtschaftliche als auch das gesellschaftliche Leben stark eingeschränkt sind?

In den letzten Wochen ist die Nachfrage nach Dienstleistungen im Bereich des Konfliktmanagements erheblich zurückgegangen. Dies liegt eindeutig daran, dass wir uns in einem großen Change-prozess befinden. Die Gesellschaft, die Unternehmen, viele Institutionen und auch die einzelnen Individuen befinden sich in einem Schockzustand: Es ist eine Starre und Lähmung eingetreten. Für die Einen ist es ein Kampf ums Überleben. Andere wiederum können gar nicht kämpfen, weil ihre „Kampfplätze“ schlicht geschlossen sind.

Es geht also zunächst darum, die veränderte Situation einfach wahrzuneh-

men und anzuerkennen. Die menschliche Psyche wie auch die Psyche der Institutionen braucht dazu eine gewisse Zeit. Der nächste Schritt wird sein, sich den neuen Bedingungen gegenüber zu öffnen und offen zu sein. Wir können nicht wissen, ob es im Wesentlichen bei alten Verhaltensmustern bleibt oder ob sich neue etablieren und wenn ja, welche.

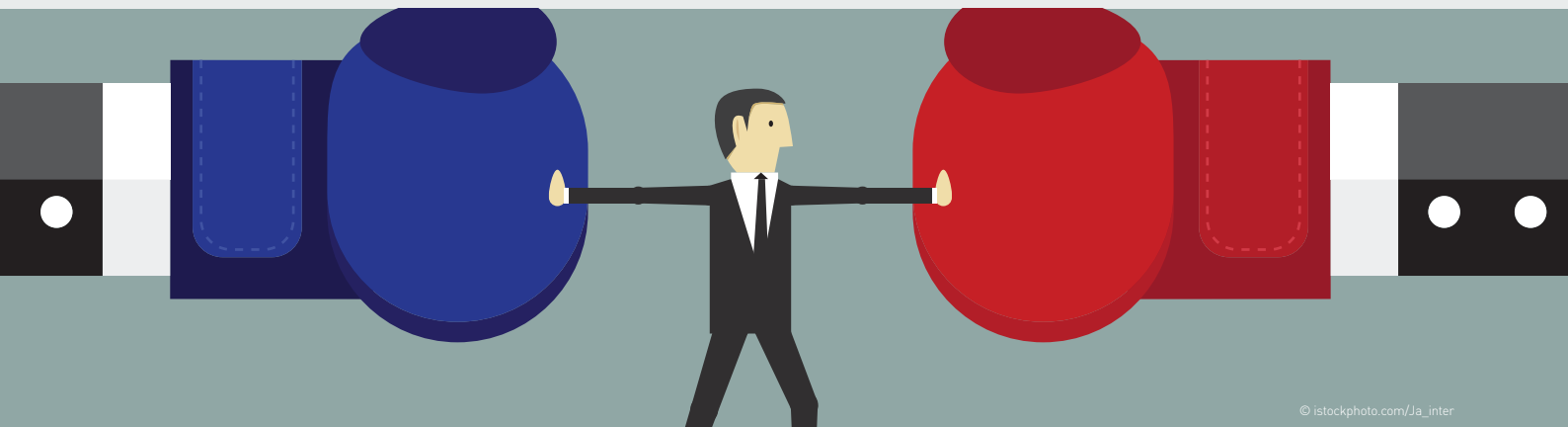
In welchen Bereichen sehen Sie Veränderungen und gestiegenen Bedarf an Ihrem Angebot?

Die Veränderungen, die gerade vor sich gehen, beziehen sich zunächst wesentlich auf den Bereich der Digitalisierung. Viele Mitarbeiter lernen zum ersten Mal virtuelle Plattformen kennen, auf denen sie einander in die Augen schauen können. Sie sitzen zu Hause und haben „Stöpsel“ im Ohr, das überfordert viele. Denn fortwährend „online zu sein“ ist eine Herausforderung. Wir sind mit unseren technischen Ausstattungen, der Kapazität der Leitungen und unserem wenig „digitalisierten Habitus“ den Herausforderungen eines Zusammenle-

bens unter den Risiken eines jederzeitigen Ausbruchs einer Pandemie noch nicht gewachsen.

Viele Konflikte sind im Moment ruhiggestellt. Unternehmer sagen, seit die Konfliktparteien im Homeoffice sind, ist „Ruhe“. Sie haben weniger Berührungspunkte. Ironisch könnte man sagen, dann behalten wir diesen Zustand doch lebenslang bei. Aber Spaß beiseite, die Nachfrage nach Konfliktbewältigung wird nach dem Erwachen aus dem Schockzustand erheblich steigen. Das betrifft jetzt schon das Coaching und die Mediation in der Online-Umgebung.

Meine Beobachtungen zeigen aber auch, dass die Konflikte, die „vor Corona“ in einem eskalierten Zustand waren, nach der Öffnung noch schärfer eskalieren beziehungsweise viele weitere hinzukommen werden. Die innere Eskalation, die innere Angespanntheit sowohl von Unternehmern wie auch von Mitarbeitern nimmt ob der riskanten Lage erheblich zu. Das betrifft auch den Gegensatz



© istockphoto.com/Ja_inter

zwischen den Generationen, insbesondere den zwischen der Generation „55 plus“ und den Jüngeren. Erstere ist durch die deutsche Geschichte zahlenmäßig, historisch gesehen, unverhältnismäßig groß und sie richtet sich oft schon auf den „wohlverdienten Ruhestand“ ein. Jetzt kommt allerdings eine große Transformation in der Arbeitswelt auf sie zu, was vielen von ihnen nicht leicht fallen wird. Die Jüngeren wiederum müssen und wollen diesen Wandel aktiv gestalten, denn es wird für Jahrzehnte ihre Arbeitswelt sein, die sie jetzt mit entwickeln.

Es bedarf meines Erachtens der breiten Einführung von Konfliktmanagementsystemen und der Weiterbildung von mediativen Fähigkeiten von Mitarbeitern und Unternehmern. Diese Entwicklung zeichnet sich auch schon seit Längerem ab. Schließlich kann man nicht andauernd einen Mediator holen. Konfliktmanagementsysteme werden in Kliniken, Krankenhäusern und ähnlichen systemrelevanten Organisationen ein Muss sein: Einige Elemente der Konfliktbearbeitungslehre und trainiere ich derzeit auch online. Unternehmen sind hier aufgeschlossener geworden.

Die aktuelle Situation stellt neue Herausforderungen an Ihre Arbeit, da ein Treffen von Angesicht zu Angesicht mit den betroffenen Parteien nicht mehr möglich ist. Wie gehen Sie und Ihre Gesprächspartner damit um?

Treffen in Eins-zu-Eins-Situationen sind auch weiter face-to-face möglich. Wir im Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation haben bereits viele Jahre Erfahrungen in der Online-Arbeit. Schon vor acht Jahren hatten wir ein von der Europäischen Union über zwei Jahre gefördertes Projekt zur Entwicklung von Online-Mediation für Cross Border Mediation mit einer Projektschätzung von ca. 400.000 Euro. Auch aktuell bringen wir ein neues Projekt zur Weiterentwicklung der grenzüberschreitenden Konfliktlösung und ein Blended-Learning Programm für diese Thematik voran.

Neu ist jetzt die Aufgeschlossenheit gegenüber Videoplattformen. Hier kann man sich schon „in die Augen sehen“, somit kann auch Beziehungsklä rung stattfinden. Gesprächssituationen, in denen man auch in die „Tiefe“ gehen kann, sind möglich. Was erheblich abnimmt, sind Telefonkonferenzen und Telefonate.

Was können Unternehmen Ihrer Meinung nach aus der aktuellen Situation gerade in Bezug auf die Konfliktlösung lernen?

Wie bereits erwähnt, scheint mir die Einführung eines Konfliktmanagementsystems unerlässlich. Dies kann in einfacher, auch kostensparender Form die Ausbildung ausgewählter Mitarbeiter sein, um dann „Konfliktlotsen“ als Ansprechpartner für niederschwellige Konflikte zu haben. Vielleicht gibt es diese Auszubildenden auch schon, weil sie auf

eigene Kosten solche Fortbildungen genossen haben. Auch ein externer Konfliktberater zum Krisenmanagement scheint mir angebracht.

Aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage werden zudem viele Unternehmen am Rand einer Insolvenz lavieren. Hierfür bilden wir gerade Teams mit Mediatoren, Bankern und Insolvenzanwälten. In diesen Teams gehen wir auf die multiplen Anforderungslagen, die aus den psychischen sowie wirtschaftlichen Ausnahmezuständen der Unternehmer resultieren, professionell und konfliktdeeskalierend ein.

Und ein ganz einfacher Tipp, der oft schwer zu realisieren ist: Bevor Sie etwas gegen die andere Seite unternehmen, versuchen Sie zumindest sich in deren Lage zu versetzen und sie zu verstehen! Oder mit den Worten des buddhistischen Philosophen Nagarjuna ausgedrückt: „Es gibt nur eine falsche Sicht der Dinge: Der Glaube, meine Sicht sei die einzig richtige.“

PROFESSOR DR. HABIL. GERNOT BARTH
gernot.barth@steinbeis.de [Autor]



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Wirtschaftsmediation (Leipzig)

www.steinbeis.de/su/941
www.steinbeis-mediation.com

KI IM EINSATZ GEGEN DIE PANDEMIE

EIN STEINBEIS-TEAM ENTWICKELT EIN AUF KI BASIERENDES HEALTH AND SAFETY-KONZEPT

COVID-19 verlangt von allen Unternehmen eins: ein funktionierendes Krisenmanagement. Das hat das Team am Steinbeis-Beratungszentrum AI Consulting Center (STAI) schnell erkannt und ein Health and Safety-Konzept entwickelt, das ein professionelles und datenbasiertes Krisenmanagement bietet. Der Fokus des internationalen Steinbeis-Teams aus Experten für KI, der Ingenieurwissenschaften, der Betriebswirtschaft und des Marketings liegt auf Innovationen und Sicherheitsmaßnahmen mithilfe von künstlicher Intelligenz.

Das entwickelte Konzept betrachtet verschiedene Bausteine, die in der aktuellen Pandemie eine entscheidende Rolle spielen und deren Berücksichtigung auch in Unternehmen sichergestellt werden muss. Die Experten des Steinbeis-Beratungszentrums zeigen, wie das funktionieren kann.

GESUNDHEITSRISIKEN

Die automatisierte Messung der Körpertemperatur hilft, Beschäftigte mit erhöhter Körpertemperatur frühzeitig zu erkennen. Infrarotkameras können mithilfe von Computervision Menschenmengen von über 100 Personen pro Minute scannen und diejenigen erkennen, deren Körpertemperatur 37,1 Grad überschreitet. Die entsprechenden Kameras können außerdem zur Erfassung der Anzahl von Beschäftigten in Gebäuden oder bestimmten Bereichen genutzt werden.

Eine Unternehmens-App ermöglicht den Beschäftigten auf freiwilliger Basis außerdem, ihre Zugehörigkeit zu Risikogruppen anzugeben. Für diese Beschäftigten werden besondere Schutzmaßnahmen getroffen. Erkrankt ein Mitarbeiter an COVID-19, können seine Kontakte während der Inkubationszeit über die Unternehmens-App informiert werden.

SOCIAL DISTANCING

Die Wahrung eines Mindestabstandes von 1,5 bis 2 m zwischen Personen verhindert wirksam Ansteckung. Im Health and Safety-Konzept werden Beschäftigte mit Ultra-Wideband (UWB)-Tags ausgerüstet, die auf den Betriebsausweis appliziert und mit einem Indoor-Positionssystem überwacht werden. So können bauliche Engstellen, Wege-Problemstellen und andere kritische Stellen datenbasiert identifiziert und behoben werden. Bei menschlichem Fehlverhalten besteht die technische Möglichkeit, Mitarbeiter individuell zu warnen. Das gleiche System kann auch zur Optimierung von Logistikpfaden und zur besseren Kommunikation mit den Mitarbeitern eingesetzt werden – Fabriken können produktiver gestaltet werden, wenn die Logistik mit KI optimiert wird.

MASKEN UND DESINFEKTIONSMITTEL

Über seine umfangreichen internationalen Kontakte kann das Steinbeis-Beratungszentrum die Lieferung von Masken (FFP2, FFP3), Desinfektionsmitteln, Handschuhen und Schutzkleidung garantieren. Als Teil des Health and Safety-Konzeptes sollten Desinfektionsprotokolle von Toiletten, Waschräumen, sensiblen Bereichen, Türklinken etc. transparent sein. Das gleiche gilt für Aufenthaltsbereiche später Erkrankter.

KOMMUNIKATION UND DOKUMENTATION

Das Steinbeis-Team empfiehlt, das richtige Verhalten über Poster, Schulungsmaßnahmen und Bodenmarkierungen zu kommunizieren. Wie immer haben auch hier Vorgesetzte eine besondere Rolle und Vorbildfunktion.

Das Unternehmen hat alle Maßnahmen zum Schutz und zur Sicherheit seiner Mitarbeiter zu treffen und gleichzeitig die Persönlichkeitsrechte, wie in der DSGVO verankert, zu wahren. Alle Maßnahmen im Konzept müssen transparent sein. Ihre Wirkung und Akzeptanz wird erhöht, wenn Beschäftigte eigene Vorschläge und Fragen einbringen können. Die Dokumentation der Maßnahmen sollte selbstverständlich sein, und zwar möglichst automatisiert, zeitnah und umfassend. Da es sich um ein lernendes System handelt, können so Maßnahmen verbessert werden. Diese Dokumentation ist außerdem die Basis für die behördliche Antragstellung zur Wiederaufnahme oder Fortsetzung des Geschäftsbetriebs sowie für Audits und dient als Vorkehrung für Rechtsfälle.

DAS HEALTH AND SAFETY-KONZEPT IM EINSATZ

Beispiel Produktionsstätte: Durch die Einführung eines UWB-Tags auf dem Mit-

arbeitsausweis kann die Personenanzahl in Produktionsbereichen und -zonen erfasst und, wenn nötig, der Zugang über die Unternehmens-App verwehrt werden. Das schützt Mitarbeiter vor erhöhten Risiken. Heutzutage können moderne Algorithmen in Verbindung mit UWB-Tags eine Genauigkeit unter 0,4 Metern erreichen. Sie helfen dabei eine sogenannte Heatmap zu erstellen, in der große Datenmengen der Personendichte über der Zeit farblich dargestellt werden. Diese Heatmap unterstützt die Identifikation von Zonen, die baulich oder durch Wegeplanung entspannt werden müssen. Außerdem werden Mitarbeiter über ihren Kontakt zu Infizierten informiert. Somit wird alles getan, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen und gleichzeitig einen Produktionsstopp zu verhindern. Die Verfügbarkeit von Schutzkleidung im Konzept bietet für Bereiche, die Sicherheitsabstände nicht wahren können, zusätzliche Sicherheit für das Personal. Die Investitionen sind auch nach der aktuellen Corona-Pandemie zum Tracking von Werkzeug, Flurförderzeugen u. a. zur Optimierung der Logistik des Unternehmens einsetzbar.

Was für Fabriken gilt, kann auch auf Büroräume umgesetzt werden. Über die auf freiwilliger Basis genutzte, individualisierte Unternehmens-App wird ein einheitlicher Informationskanal bereitgestellt, der auch die Krisenkommunikation, beispielsweise in Form von Warnungen, abdeckt. Über dieses Tool können auch in Zukunft Formen der New Work, die zu Beginn der Krise oftmals per WhatsApp stark in die Privatsphäre der Mitarbeiter eingriffen, umgesetzt werden.

Vom Büro ins Shoppingcenter: Auch hier kommen die UWB-Tags zum Einsatz. Am Einkaufswagen angebracht können durch das STAI-Analytics Tool Zugangsbeschränkungen überwacht werden. Die Informationen über die Einhaltung von Richtlinien werden als Report in Echtzeit zur Verfügung gestellt und zum Beispiel für eine Eingangssampel genutzt. Auch



hier werden Heatmaps genutzt, die das Steinbeis-Team auch als Chance für zukünftige Marketinganalysen sieht.

Schließlich kommt das Health and Safety-Konzept auch in öffentlichen Gebäuden oder Krankenhäusern erfolgreich zum Einsatz: Anhand eines Check-ins, bei dem Besucher mit einem UWB-Tag als Badge oder Armband registriert werden, können Sicherheitsrichtlinien eingehalten und dem Sicherheitspersonal Reports zur Verfügung gestellt werden. Die präventive Risikominimierung für jeden Einzelnen kann somit nachgewiesen werden.

In einem zweistündigen Online-Krisenworkshop bieten die Experten am Steinbeis-Beratungszentrum AI Consulting Center Unternehmen individuelle Beratung zur passenden Wiederanlaufstrategie an und zeigen, wie mit KI-Unterstützung diese Strategie umgesetzt werden kann. Ziel des Teams ist es, Unternehmen mit intelligenten Technologien und Algorithmen auszustatten, um international wettbewerbsfähig zu bleiben. Zum Wohl des Unternehmens und der Gesundheit der Mitarbeiter.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter <https://bit.ly/3cCw72w> (deutsch) und <https://bit.ly/2ZnXTMZ> (englisch)

ALEKSANDR MALYSHEV

aleksandr.malyshev@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer, Fokus Software Solutions
Steinbeis-Beratungszentrum
AI Consulting Center (STAI)
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2279

HILKE LAICH

hilke-christina.laich@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin, Fokus Business Development
Steinbeis-Beratungszentrum
AI Consulting Center (STAI)
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2279

DR. LUTZ SCHÜPPENHAUER

lutz.schueppenhauer@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter, Ingenieur im Maschinenbauwesen
Steinbeis-Beratungszentrum
AI Consulting Center (STAI)
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2279

VERONIKA SALLENBACH

veronika.sallenbach@steinbeis.de (Autorin)



Freie Projektleiterin, Regulatory und Innovationsmanagement
Steinbeis-Beratungszentrum
AI Consulting Center (STAI)
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2279

„ES GEHT DARUM MIT INNOVATIVEN TECHNOLOGIEN NEUE GESCHÄFTSFELDER ZU ERSCHLIESSEN“

IM GESPRÄCH MIT DR. SIEGFRIED JASCHINSKI,
PARTNER VON AUGUR CAPITAL, UND RAINER GEHRUNG,
GESCHÄFTSFÜHRER DER SCMT STEINBEIS CENTER OF MANAGEMENT
AND TECHNOLOGY GMBH

Auch die mittelständischen Unternehmen, die das Herzstück der deutschen Wirtschaft sind, werden von der aktuellen Pandemie mit voller Wucht getroffen: Kontaktverbote, Geschäftsschließungen und Reisebeschränkungen haben Umsatzeinbußen, schmelzende Liquiditätspolster und unsichere Geschäftsaussichten zur Folge. Gerade in dieser Zeit ist die Stärkung des Eigenkapitals überlebensnotwendig. Welche Möglichkeiten der Socius Mittelstandsfonds den Unternehmen hierfür anbietet und warum Innovationen auch und vor allem in Krisenzeiten nicht fehlen dürfen, darüber hat die TRANSFER mit dem Steinbeis-Experten Rainer Gehrung und Dr. Siegfried Jaschinski, Partner von Augur Capital, gesprochen.

Herr Gehrung, mit der Pandemie ist eine Situation entstanden, die es so noch nicht gab und bei der die große Gefahr besteht, dass daraus eine fundamentale Krise insbesondere für die den wirtschaftlichen Erfolg der Vergangenheit prägenden mittelständischen Unternehmen resultiert. Wenn Sie die Situation im Lösungsmodus betrachten, welche realistischen Chancen sehen Sie für diese Unternehmen, gestärkt aus der Situation hervorzugehen?

Rainer Gehrung: Wenn man davon ausgeht, dass bis ins Jahr 2021 hinein eine schwere globale Rezession zu einem Rückgang der Nachfrage und damit zu

einer allgemeinen Kapazitätsreduzierung führen wird, sollen und können sich die mittelständischen Unternehmen, die im technologischen Wettbewerb vorne liegen, Vorteile erarbeiten. Während große Konzerne mit großen Marktanteilen sich vornehmlich dem Kapazitätsabbau widmen müssen, haben unsere wendigen mittelständischen Unternehmen die Chance, sich auf den technologischen Wettbewerb zu konzentrieren. Dazu können die Steinbeis-Unternehmen mit vielfältigen Innovationen sowie der Socius Mittelstandsfonds als Joint Venture der SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH und von Augur Capital mit Eigenkapital zur Realisierung verhelfen. Der Socius Mittel-

standsfonds geht in der Regel Minderheitsbeteiligungen ein. Das heißt, wir „übernehmen“ keine Unternehmen, sondern stehen ihnen nach Bedarf unterstützend mit Know-how, auch aus dem Steinbeis-Netzwerk, zur Seite. Mit dem Socius Mittelstandsfonds helfen wir Unternehmen durch eine echte Beteiligung das Eigenkapital zu stärken und damit auch bei den Gesprächen mit Banken neue Optionen zu erhalten. Damit können diese Unternehmen wieder schnell beziehungsweise schneller wachsen.

Herr Dr. Jaschinski, die erfolgreichen mittelständischen Unternehmen haben nach der Finanz- und Wirtschaftskrise vor gut zehn Jah-



„GELD“ IST EIN ELEMENT, UM VORAUSSETZUNGEN FÜR WACHSTUM ZU SCHAFFEN. DARÜBER HINAUS BRAUCHT ES ABER AUCH DIE INHALTLICHE UNTERSTÜTZUNG.

ren ihre Eigenkapitalquote erhöht und sich auf den Weg der (digitalen) Transformation gemacht. Sind sie damit aus Ihrer Sicht für die aktuelle Situation gut gerüstet und in ihrer Konstitution und ihrem Wandel für die Bewältigung der mit der aktuellen Situation verbundenen Herausforderungen reif genug?

Siegfried Jaschinski: Sicherlich helfen eine höhere Eigenkapitalquote und die digitale Transformation. Aber ein Einbruch an Aufträgen und Umsätzen, wie er jetzt bevorsteht, wird in den meisten Fällen ohne Zuführung von Eigenkapital und einer beschleunigten Transformation nicht einfach zu überstehen sein. Es geht nicht nur um eine Beschleunigung der Digitalisierung, sondern auch darum, mit innovativen Technologien neue Geschäftsfelder zu erschließen, da im Unterschied zur Finanzmarktkrise aktuell von einer längeren schweren Rezession auszugehen ist.

Was bedarf es Ihrer Meinung nach noch, um aus der aktuellen Situation gestärkt herauszukommen?

Siegfried Jaschinski: Wir haben es mit einer globalen Krise zu tun, in der technologischer Vorsprung für das Überleben von mittelständischen Unternehmen entscheidend sein dürfte. Vergleichbar ist die Krise 1992/93, als durch den Zu-

sammenbruch des europäischen Währungssystems von heute auf morgen die italienische Lira und die spanische Peseta um 40 % abgewertet wurden. Mittelständische Unternehmen konnten sich durch Produktionsverlagerung in die sich gerade öffnenden Länder des ehemaligen Ostblocks und durch Expansion, beispielsweise nach Asien, im Markt behaupten. Heute müssen Kosten durch Automatisierung und Digitalisierung gesenkt werden und Produkte technologisch wettbewerbsfähiger in den Markt gebracht werden. Das heißt, „Geld“ ist ein Element, um Voraussetzungen für Wachstum zu schaffen. Darüber hinaus braucht es aber auch die inhaltliche Unterstützung. Der Socius Mittelstandsfonds sieht sich deshalb als Kapitalgeber von Unternehmern an Unternehmer.

Ihr positiver, optimistischer Ausblick: Wie sieht eine auch in der Zukunft den Erfolg und die unternehmerische Kultur prägende mittelständische Wirtschaft aus?

Rainer Gehrung: Es besteht die Chance, dass in den derzeit schrumpfenden Märkten der Vorteil der Technologie und Innovation fördernden Infrastruktur in Deutschland, wie sie die Steinbeis-Unternehmen bieten, von unseren initiativen- und forschungsaffinen mittelständischen Familienunternehmen genutzt

werden kann, um Marktanteile zu gewinnen. Zumal es ja scheint, dass Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern vergleichsweise gut aus der Corona-Krise herauskommen und damit einen Vorsprung haben könnte. Das betrifft vor allem die mittelständischen Unternehmen, die durch ihre kurzen internen Entscheidungswege hier einen Vorteil gegenüber größeren, tendenziell „langsameren“ Unternehmen ausspielen können. Der Socius Mittelstandsfonds kann hier den Nachteil der geringeren Kapitalisierung des Mittelstands ausgleichen und die Unternehmen mit Impulsen aus dem Steinbeis-Netzwerk unterstützen.

RAINER GEHRUNG

rainer.gehrung@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
SCMT Steinbeis Center of
Management and Technology GmbH
(Filderstadt)

www.steinbeis.de/su/1274
www.scmt.com

DR. SIEGFRIED JASCHINSKI

jaschinski@augurcapital.com (Autor)



Partner von Augur Capital
(Grevenmacher/Luxemburg)

www.socius-mittelstandsfonds.com

DEN VIRTUELLEN SCHWUNG NUTZEN

STEINBEIS-TEAM BERÄT UND FORSCHT MIT VIRTUELLEN TOOLS

Mit dem Programm #WirVersusVirus hat die Bundesregierung motivierte Menschen aus der Technik- und Kreativbranche sowie sozial engagierte Problemlöser zusammengerufen, um an einem kollaborativen Soft- und Hardwareentwicklungs-Event mitzuwirken. Das gemeinsame Ziel für die Teilnehmer des Hackathons: Lösungsansätze für die aktuellen Herausforderungen in der Corona-Pandemie zu finden. Mit dabei waren die Experten des Steinbeis-Forschungszentrums Simulation, die 3-D-Druck-Versuche für benötigte Schutzausrüstung erfolgreich durchgeführt haben. Daneben ist das Team online in der Beratung von KMU und Freiberuflern während der aktuell schwierigen Zeit aktiv.

#WirVersusVirus, das waren am Hackathon-Wochenende Ende März in Zahlen mehr als 28.000 Menschen, die an über 1.500 Lösungen gearbeitet haben. Im Fokus standen innovative Ideen und Ansätze im Umgang mit dem Corona-Virus. Im Stuttgarter Steinbeis-Forschungszentrum Simulation entstanden während des 48-Stunden-Projekts im Labor erste 3-D-Druck-Versuche und Machbarkeitstests zu Atemmasken-Designs, Faceshields und weiteren Hilfsgadgets. Einmal mehr zeigt das Inhouse Prototyping, dass durch 3-D-Druck in kürzester Zeit erste brauchbare Prototypen und somit wertvolles Feedback in der Produktentwicklung geliefert werden können. Mittlerweile sind weltweit unzählige Maker zusammengekommen, um insbesondere die dringend benötigten Faceshields für den Einsatz in Kliniken zu fertigen. Unter #MakerVsVirus (www.makervsvirus.org) sind alle aufgerufen, an den Lösungen weiterzuarbeiten und sich der Produktion und Logistik anzuschließen, um einen Beitrag zur Bekämpfung der aktuellen Mangelversorgung zu leisten.



3-D-Druck-Prototypen
von Atemmasken
und Faceshields





↑ Online-Beratungsgespräch des Teams am Steinbeis-Forschungszentrum Simulation

UNTERNEHMENSBERATUNG ZU CORONA-ZEITEN

Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) setzt einen seiner Schwerpunkte der Wirtschaftsförderung auf Programme für kleine und mittlere Unternehmen, um deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Besonders in der aktuellen Situation werden diese Berufsgruppen nicht allein gelassen. Ein neues Förderprogramm unterstützt kleine und mittlere Unternehmen sowie Freiberufler, die von der durch Corona ausgelösten Krise betroffen sind. Es bietet eine finanzielle Hilfestellung von bis zu 4.000 Euro ohne Eigenanteil für die Inanspruchnahme von professioneller Beratungsleistung. Ziel ist es, Lösungsansätze zu erarbeiten, um die aktuellen Herausforderungen der Pandemie zu bewältigen.

Dabei unterstützt auch das Steinbeis-Team mit seiner Beratungskompetenz. Ein Restaurantbesitzer aus Esslingen, der von der Corona-bedingten Schließung seines Betriebs betroffen war, nahm diese Unterstützung an: Die Steinbeiser erstellten mit ihm den Antrag zum BAFA-Förderprogramm. Gemeinsam mit dem Kunden überarbeiteten sie das bestehende Business-Modell und erweiterten es um einen Take-Away-Service. Durch eine zielgruppenorientierte Marketingstrategie, die insbesondere Berufstätige anspricht, ist es dem Team gelungen, dass inzwischen 70% des sonstigen Regelumsatzes ausschließlich durch die Mitnahme von Gerichten erwirtschaftet

werden. In diesem Zuge wurden die bisherigen Öffnungszeiten auf die Mittagszeit reduziert. Als nächste Maßnahme wird das Restaurant einen nachhaltigen Premium-Food-Lieferservice aufbauen und so weitere Zielgruppen ansprechen.

Das BAFA-Förderprogramm richtet sich an Unternehmen, die nachweislich Schwierigkeiten durch die von Corona ausgelöste Krise aufzeigen. Bei einer Bewilligung können Unternehmen ein kostenloses Informationsgespräch über die Zuwendungsvoraussetzungen wahrnehmen und die Förderleistung nutzen. Denn eine umfangreiche Beratung bietet hohe Erfolgschancen. Das Steinbeis-Team am Steinbeis-Forschungszentrum Simulation weist langjährige Erfahrung in der strategischen Aufbereitung unternehmerischer Problemstellungen auf und bietet Unterstützung in der Forschung und Entwicklung von innovativen Produkten. „Die Konzeption zusätzlicher Geschäftsmodelle kann die Chance bieten, Ihre Geschäftsidee auf den Online-Markt zu übertragen oder durch eine Zusatzoption an die Corona-Vorgaben anzupassen“, erläutert Steinbeis-Unternehmer Ruben Maier.

KONTAKTLOSE BERATUNG – BEQUEM VON ZU HAUSE AUS

Auf den Appell hin, so viel wie möglich zu Hause zu bleiben, hat auch das Steinbeis-Team sein Arbeitsumfeld angepasst und auf Online-Beratung umgestellt. Mithilfe von Online-Sharing-Plattfor-

men und Videokonferenzen arbeiten die Kollegen aus Homeoffice, Büro und Labor weiter an den Herausforderungen ihrer Kunden. Das Beratungsrepertoire ist digitalisiert, wodurch das Team nun ohne direkten Kontakt sowohl online als auch telefonisch beraten kann.

Und das Feedback der Kunden nach den Beratungsgesprächen im Onlinemodus ist positiv. Gemeinsam mit einem Hersteller von Körperhygieneartikeln konnte das Steinbeis-Team die Produktentwicklung nach der VDI Norm 2221 komplett online weiterführen. „Dafür haben wir zum einen Brainwriting-Methoden digitalisiert. Zum anderen haben wir die Methoden der Anforderungsliste, die morphologische Analyse sowie die Nutzwertanalyse in Abhängigkeit voneinander in digitaler Form umgesetzt. Dank dieser Vorgehensweise konnte die Produktentwicklung in diesem Fall sogar beschleunigt werden“, resümiert Ruben Maier.

Eine weitere mögliche Barriere der Online-Beratung überwindet das Steinbeis-Team durch die Möglichkeit von geteilten Dokumenten: Ruben Maier und seine Kollegen haben gängige Beratungstools, wie das Business Modell Canvas und das Value Proposition Canvas, so digitalisiert, dass mehrere Personen parallel damit arbeiten können. Alle eingesetzten Online-Tools sind außerdem einfach zu bedienen und mit wenigen Klicks von überall erreichbar. Und auch das Steinbeis-Team selbst nutzt den momentanen Wandel und die beschleunigte digitale Transformation, um in der Zeit nach der Corona-Pandemie agiler und mobiler mit seinen Kunden zusammenarbeiten zu können.

RUBEN MAIER

ruben.maier@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Forschungszentrum
Simulation (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1775

DIE NEUE ARBEITSWELT: ONLINE IST DIE NEUE PRÄSENZ

STEINBEIS-EXPERTE STELLT DIE TRENDS FÜR DIE ZEIT
NACH DER PANDEMIE VOR

Das Corona-Virus hat innerhalb weniger Wochen etwas erreicht, was vielen Führungskräften in mehreren Jahren nicht gelungen ist: Digitalisierung in Organisationen und Gesellschaft zu etablieren. Aber wie kann und soll es mit der Digitalisierung weitergehen? Für die TRANSFER hat sich Andreas Bachmann mit möglichen Entwicklungen in der näheren Zukunft beschäftigt. Als Steinbeis-Berater begleitet er Menschen und Unternehmen auf dem Weg in die Digitalisierung.

„Nach der Krise wird eine Offenheit für neue Formen der Kommunikation, virtuelle Zusammenarbeit und digitale Dienstleistungen bleiben“, ist der Steinbeis-Experte überzeugt. Mitarbeiter wie Kunden werden auf dem begonnenen Weg weitergehen wollen, der viel Positives hervorgebracht hat. Viele alte Regeln und Gewohnheiten werden auf der Strecke bleiben und Behauptungen wie „Homeoffice funktioniert bei uns nicht!“ sind widerlegt. In einer Zukunft nach der Krise müssen alle Führungskräfte und Entscheider ihren Titeln gerecht werden, offen für Veränderungen und Chancen sein und sich Gedanken machen, was die Pandemie für ihre Branche, ihr Unternehmen und ihre persönliche Karriere bedeutet. Wie könnte eine neue Arbeitswelt also gestaltet sein?

DAS HOMEOFFICE IST DAS NEUE BÜRO

Die letzten Monate haben gezeigt: Es lässt sich auch von zu Hause effektiv arbeiten. Auch die Führung von Mitarbeitern aus der Distanz ist mit einigen neuen Kompetenzen problemlos mög-

lich. Viele Mitarbeiter aller Ebenen werden künftig zweimal überlegen, ob sie sich jeden Morgen durch den Berufsverkehr quälen, nur um in einem anderen Büro zu sitzen, wenn sie zu Hause bereits ein funktionales haben. Die Hürden der technischen Ausstattung sind weitestgehend überwunden, da es unzählige Beispiele im Umfeld jedes Unternehmens gibt, wie gelungene Umsetzungen aussehen können.

MEETINGS UND WEITERBILDUNGEN WERDEN VIRTUELL

Online-Meetings funktionieren und bieten diverse Vorteile gegenüber persönlichen Treffen: Einfache Tools, die inzwischen viele auch privat nutzen, sowie die wegfallende Reisetätigkeit sparen Zeit und Kosten. Die Organisation ist einfacher, da kein passender Raum und kein Catering mehr benötigt werden. Und wenn spontan weitere Räume notwendig sind, wechseln wir mit einem Klick in einen zusätzlichen virtuellen Breakout-Raum. Das gilt ebenso für Weiterbildungen, die bisher in Präsenz stattgefunden haben: Auch hier hat sich gezeigt,

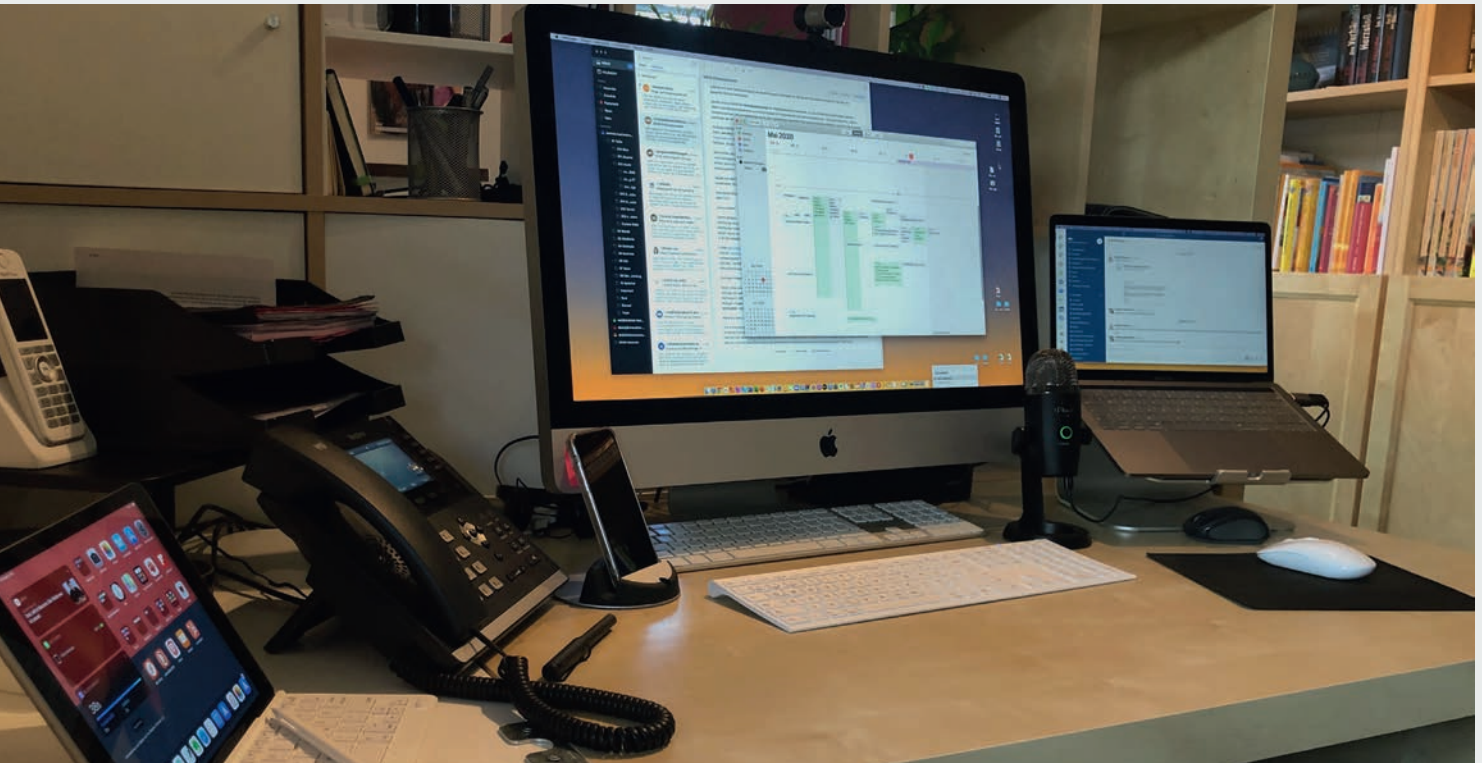
dass diese mit wenigen Umstellungen und neuen Trainerkompetenzen problemlos virtuell umsetzbar sind.

DIE KOMMUNIKATION WANDELT SICH

80% des Tages kommunizieren wir, bisher dominierte dabei die persönliche 1:1-Kommunikation. In den letzten Wochen waren wir gefordert, uns intensiv mit den unzähligen Kommunikationskanälen auseinanderzusetzen und haben gelernt, welcher Kanal sich für was eignet. Wenn wir Kommunikation und Interaktion in virtuelle Räume verlegen, bedarf es dort noch realer Personen? Ebenso stellt sich die Frage, ob wir dort versuchen sollten Flipcharts, Moderationskarten und Papier nachzubilden oder uns lieber sofort auf die Suche nach neuen Wegen machen, wie wir kommunizieren, dokumentieren und Informationen teilen.

GESCHÄFTSREISEN UND FIRMEN- WAGEN WERDEN WENIGER

Wenn wir im Home- oder Mobile Office effizient arbeiten können, Videokonfe-



Mein Homeoffice – mein Büro der Zukunft? © Andreas Bachmann

renzen und neue Kommunikationswege boomen, ist bald auch der letzte Skeptiker überzeugt: Projektarbeit und Verhandlungen funktionieren auch online. Die vielen Reisen, bei denen die Reisezeit umfangreicher ist als das Zeitfenster für die eigentliche Tätigkeit, werden hinfällig. Außerdem müssen sich Unternehmen, die Firmenwagen als Incentives nutzen, für die neue Arbeitswelt neue Anreize einfallen lassen. Autos entsprechen nicht den ambitionierten Klimazielen vieler Unternehmen: Homeoffice, Video-Konferenzen, kleinere Bürogebäude, reduzierte Reisetätigkeiten und weniger Fahrzeuge sind nicht nur kostensparend, sondern auch klimafreundlicher.

BERATER BRAUCHEN NEUE KOMPETENZEN

Persönliche Treffen und viel Papier – so sehen oftmals typische Beratungen aus. Sicherlich – oder gerade aufgrund der neuen Situation – gibt es weiterhin einen großen Bedarf an beratenden Leistungen. Zukünftig aber mit weniger persönlichem Kontakt und in Kombination mit neuen Kompetenzen. Die Kenntnis einer

Vielzahl von neuen Tools wird erforderlich, denn die Kunden werden vorgeben, was genutzt werden soll. Der Einsatz von Videos und Chatbots wird selbstverständlicher und das Wissen zum Umgang mit diesen verbessert sich.

VERWALTUNGEN WERDEN ENDLICH DIGITAL

Behörden sowie deren Dienstleistungen sind oft nur schwer online zugänglich. Bürger können Serviceleistungen teilweise nur persönlich in Anspruch nehmen, digitale Alternativen sind selten. In den letzten Wochen wurden jedoch viele Potenziale bei der Digitalisierung im öffentlichen Bereich sichtbar: Die Nutzung von Online-Diensten, Übermittlung von Daten und bargeldloses Bezahlen werden die Bürger auch zukünftig von Verwaltungen einfordern.

INDIVIDUELLE UNTERHALTUNG AUF ABRUF

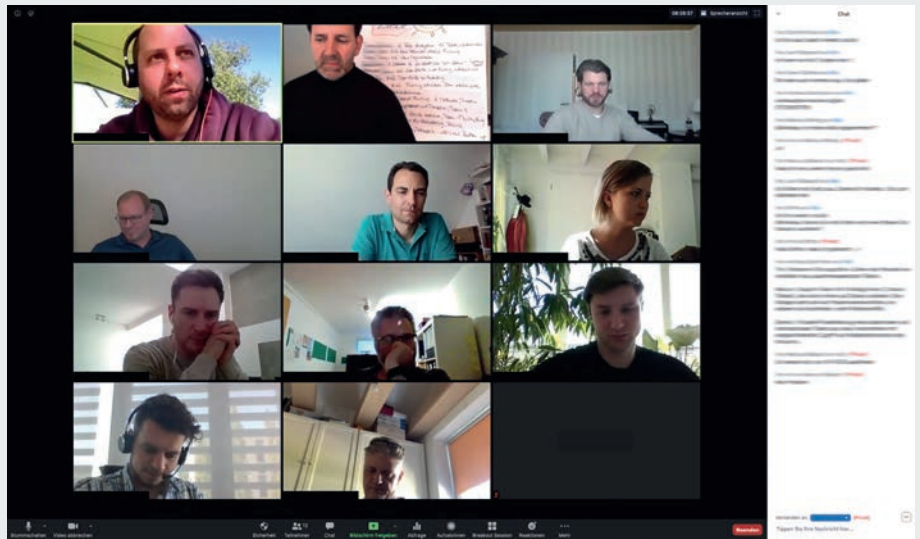
Streaming-Dienste verzeichnen gerade ein enormes Wachstum und Dienstleister wie Netflix, Disney Plus oder Amazon Prime reißen sich um Kunden. Neue Filme sind teilweise schon parallel zum Kinostart verfügbar, Beamer und RiesentVs stehen in vielen Haushalten und Autokinos kehren zurück. Auch konventionelle Kinos arbeiten bereits an neuen Konzepten. Bald werden wir dort riechen, den Wind spüren oder in unseren Kinossesseln durchgerüttelt werden. Wie sonst soll sich das Kinoerlebnis vom Heimkino unterscheiden?

GLEICHBERECHTIGUNG AUF DEM VORMARSCH

Wenn wir von zu Hause arbeiten, wird die Kombination Kinder und Karriere plötz-



Treffen im virtuellen Raum
bieten viele Vorteile
© Andreas Bachmann



lich möglich und normal. Das könnte das Ende der Quotendebatte einläuten. Wenn es uns jetzt noch gelingt, dass Arbeit am Ergebnis gemessen wird und nicht mehr in Stunden, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten für alle Mitarbeiter, egal in welcher Position. Dann muss niemand mehr überwachen, wie viel Zeit wir am Schreibtisch sitzen. Stattdessen zählen Produktivität, Output und Zielerreichung. In einer solchen Welt können auch ambitionierte weibliche Führungskräfte zeigen, was in ihnen steckt – und sind dennoch für ihre Familien verfügbar.

WENIGER FLÄCHE FÜR MEHR ARBEIT

Wenn ein großer Teil der Arbeitnehmer mobil arbeitet und das Büro nur dafür genutzt wird, die sozialen Kontakte zu pflegen oder gelegentlich größere Meetings abzuhalten, wozu dann große Räumlichkeiten bereitstellen und bewirtschaften? Wer braucht noch Bürohochhäuser und riesige repräsentative Unternehmenssitze? Den Trend zum Teilen von Arbeitsplätzen im Lean Office gibt es schon länger. Viele Unternehmen werden deutlich weniger zentrale Arbeitsplätze, Büros und Konferenzräume benötigen als bisher.

DIGITALISIERUNG BESCHLEUNIGT

Die Offenheit für digitale Produkte und Dienstleistungen ist so groß wie nie. Gerne darf der Neuwagen auch weiterhin bis an die Haustüre geliefert werden. Die Großeltern werden auch in Zukunft nicht mehr auf den Videocall mit den Enkelkindern verzichten wollen. Der Beweis, dass Dinge wie Homeoffice funktionieren, ist millionenfach sichtbar und nicht mehr wegzudiskutieren. All das hat neue Türen geöffnet und erzeugt eine völlig neue Offenheit, um bestehende Prozesse und Wege infrage zu stellen.

UNSERE LEBENSBEREICHE VERÄNDERN SICH

Weniger Präsenz im Büro bedeutet auch: Büroflächen können zu Wohnraum werden, der Individualverkehr nimmt ab und wir benötigen weniger Parkplätze. So entsteht Raum für zusätzliche Spielplätze oder Grünflächen. Einige Geschäfte wandern in die digitale Welt ab und im Gegenzug kehren kleine Lebensmittelmärkte um die Ecke zurück, denn eingekauft wird künftig mehr zu Fuß oder mit dem Fahrrad. Hier muss neu gedacht, geplant und umgesetzt werden

den und es ergeben sich Chancen für neue Geschäftsmodelle.

Viele dieser Themen sind nicht neu, doch nie war die Wahrscheinlichkeit einer digitaleren Zukunft so groß wie jetzt. Die Folgen der Krise haben unsere Lebens- und Arbeitswelt bereits verändert und werden zukünftig noch viel mehr an Einfluss gewinnen. Machen Sie sich jetzt mit auf den Weg, damit wir gemeinsam die neue Zeit gestalten können. Wie sagte es Albert Einstein: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“

ANDREAS BACHMANN
andreas.bachmann@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Innovation und digitale Kompetenz
(Marktheidenfeld)

www.steinbeis.de/su/2267
www.innovation-digitale-kompetenz.de

HÖRT IHR MICH? WIE DIGITALE KOMMUNIKATION GELINGT

EINFACHE UND SICHERE SOFTWARELÖSUNGEN,
DIE DAS HOMEOFFICE ERLEICHTERN

War die Nachfrage nach digitaler Kommunikation in Unternehmen bisher überschaubar, so hat sich das durch die Einschränkungen zur Bekämpfung der Ausbreitung des Corona-Virus schlagartig geändert: Homeoffice wurde innerhalb kürzester Zeit zum Alltag für einen großen Teil der Arbeitnehmer in Deutschland. Unternehmen, Behörden und Hochschulen standen und stehen vor der Herausforderung in großer Eile Lösungen zu finden, die den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entsprechen, funktionieren, sicher sind und zugleich den gesetzlichen Anforderungen genügen. Steinbeis-Unternehmer Prof. Dr. Thorsten Leize und Prof. Dr. Ingo Stengel (Hochschule Karlsruhe) geben einen Überblick, welche Lösungen sich hier anbieten.

Ganz gleich, wie hoch der Zeitdruck ist, darf eines bei der Einführung neuer Tools und Verfahren nicht vernachlässigt werden: der Datenschutz. Ob Behörde oder Privatunternehmen, die Datenschutzanforderungen an die Einführung eines neuen Verfahrens sind dieselben. Zusätzlich ist oft noch die Einbeziehung des Betriebs- oder Personalrats notwendig und geboten. Denn bei Verfahren zur digitalen Kommunikation fallen immer personenbezogene Daten an: Das sind alle Daten über und von natürlichen Personen, die auf diese bezogen werden können [1]. Dazu gehören zum Beispiel auch Internet (IP)-Adressen.

Vor jeder Einführung eines Verfahrens ist es wichtig, sich zuerst über die Anforderungen Gedanken zu machen und diese zusammenzutragen. Darauf folgt die Beratung mit dem Datenschutzbeauftragten. Nach der Entscheidung für eine Umsetzung eines Verfahrens mithilfe einer bestimmten Software oder eines Dienstes sind die notwendigen Unterlagen und Verträge zu erstellen und vom Datenschutzbeauftragten zu prüfen. Allgemeine Anforderungen an die gewählte Software sind grundsätzlich:

- **Datensparsamkeit [1]:** Nur die wirklich notwendigen Daten werden verarbeitet. Für jede Verarbeitung braucht es einen festgelegten und definierten Zweck und eine Rechtsgrundlage.
- **Privacy by default/Privacy by design:** Die Software muss datenschutzfreundlich gestaltet sein und beispielsweise auf Knopfdruck die relevanten Daten für die Benutzerauskunft ausgeben.

„KOSTENLOSE“ KOMMUNIKATIONS-SOFTWARE AUS DEM NETZ

Freie Kommunikationslösungen [2], die man im Internet findet und die teilweise auch sehr populär sind, kommen oft aus Ländern, die eine andere Datenschutzzustellung haben als die EU. Viele „kostenlos“ verwendbare Lösungen verdienen ihr Geld mit der Auswertung der Nutzerdaten und deren Weiterverkauf zu Werbe-, Überwachungs- und Manipulationszwecken. Zwar kann man dazu die Einwilligung der Nutzer erbitten [1], das funktioniert bei privaten Nutzern auch recht gut. Im Unternehmensumfeld ist das aber schwierig: Ein Mitarbeiter stimmt beispielsweise nicht „freiwillig“ zu, wenn sein Vorgesetzter von ihm ver-

langt mit einem bestimmten Werkzeug zu arbeiten. Außerdem sind das keine Verarbeitungen zum ursprünglichen Zweck, sondern Verarbeitungen zu Zwecken der betreffenden Unternehmen, die Auftragsverarbeiter des eigenen Unternehmens sein sollten.

DIE QUAL DER WAHL: CLOSED SOURCE ODER FLOSS [8]

Nutzer haben bei der Softwaresuche die Wahl zwischen geschlossenen, proprietären Systemen (Closed Source Software) eines Anbieters und der Verwendung von FLOSS-Software (Free/Libre Open Source Software). FLOSS-Software darf der Nutzer selbst installieren und verändern. Vorteile von FLOSS- gegenüber Closed Source Software sind:

- Keine Gefahr, dass das Produkt plötzlich abgekündigt wird, der Hersteller schließt, aufgekauft wird oder in ein Nicht-EU-Land umzieht;
- die Software darf auf die eigenen Bedürfnisse hin angepasst und geändert werden;
- die Software kann im eigenen Firmennetz gehostet werden.



© istockphoto.com/PayPau

Häufig gehen Nutzer bei der Verwendung frei verfügbarer Produkte davon aus, sie selbst installieren und damit ein spezialisiertes Know-how besitzen zu müssen. Das ist aber falsch. Man findet auch für diese Produkte kommerzielle Anbieter, die Hosting und auch Supportverträge anbieten. Die Vertragslage ist also dieselbe: Bei beiden Optionen können externe Partner beauftragt werden, die den notwendigen Support (und die Zusicherungen) von außen zu liefern.

ANWENDUNGSSZENARIOEN FÜR VIDEOKONFERENZEN

Häufig braucht man klassische Videokonferenzen für Meetings mit wenigen (2-10) Teilnehmern und der Möglichkeit, Fenster des eigenen Bildschirms mit den anderen Teilnehmern zu teilen.

Hier bietet sich die Software Jitsi Meet an [4] [7]. Sie wurde für genau diesen Zweck entwickelt und funktioniert dafür auch gut und zuverlässig. Auch in Deutschland gibt es viele frei verfügbare Installationen davon. Durch den aktuell großen Bedarf an Meetings sind allerdings viele frei verfügbare Server überlastet. Jitsi reagiert bei unzureichenden Ressourcen manchmal etwas sensibel, ist aber dennoch eine gute Wahl. Es kann durch Telefoneinwahlmöglichkeiten und Ähnliches erweitert werden.

Der zweite Standardeinsatz von Videokonferenz-Software sind Schulungen und Webinare. Dabei ist typisch, dass oft nur eine oder wenige Personen ihr Video oder den Bildschirm mit den Präsentationsfolien übertragen. Aufnahmen sind möglich. Hier ist wichtig, das Persönlichkeitsrecht zu beachten [1]! Für

diesen Einsatzzweck empfehlen Thorsten Leize und Ingo Stengel die Software BigBlueButton™ [3]. Die Lösung ist sparsam im Bedarf der Bandbreite, unterstützt Chats, Umfragen und Unterräume für Gruppenaufgaben oder -diskussionen, und wenn notwendig, Aufnahmen.

PERFORMANCEANFORDERUNGEN

Ein entscheidender Punkt bei allen Videoanwendungen sind die Bandbreitenanforderungen. Um diese zu limitieren ist es sinnvoll, die Auflösung der Videos sowie die Anzahl von gleichzeitigen Videoübertragungen zu begrenzen. Oft scheitert ein Teilnehmer nicht an der Software oder dem Server, sondern an der eigenen schlechten Internetanbindung und Zugangsbeschränkungen wie Firewalls und Router-Beschränkungen. Minimalanforderungen sind 1 MBit/s



Download- und Upload-Geschwindigkeit für einen Präsentator oder 1 MBit/s Download und ½ Mbit/s Upload pro Teilnehmer. Zusätzlich sollte der Server sehr gut angebunden sein.

SICHERHEIT UND DATENSCHUTZ

Die europäische Datenschutz-Grundverordnung [1] definiert die Anforderungen an eine Anwendung im Hinblick auf Sicherheit und Datenschutz. Insbesondere sollen die Nutzer auf Transparenz, Datensparsamkeit, Löschfristen, Beschränkungen der Weitergabe an Dritte und an Dritte in Staaten außerhalb der EU hingewiesen werden. Die Verarbeitung der Daten durch Dritte setzt immer einen detaillierten Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung voraus.

CHATS UND GEMEINSAMES ARBEITEN

Gerade im Homeoffice und bei räumlich verteilten Arbeitsgruppen sind sichere, direkte, schnelle Kommunikationsmöglichkeiten notwendig. Hierfür eignet sich das Matrix-Protokoll [5]. Das ist ein ver-

teiltes Protokoll, ähnlich wie bei der E-Mail können die Nutzer frei wählen, welche „Homeserver“ sie nutzen. Damit fallen die Kommunikationsmetadaten nicht bei nur einem Anbieter an und das System ist offen für die Kommunikation auch nach außen – das Unternehmen kann auch einen eigenen Server mit kommerzieller Unterstützung betreiben. Außerdem verfügt Matrix über Bridges zu anderen Protokollen. Für das verteilte, gemeinsame Arbeiten an Dateien empfehlen Thorsten Leize und Ingo Stengel die Software CryptPad [6]. Diese kann auch ohne viel Aufwand im eigenen Unternehmensnetz betrieben werden.

Dieser kurze Überblick zeigt: Es gibt durchaus datensparsame Softwarelösungen für verschiedene Szenarien, die den Anforderungen entsprechen und unter eigener Kontrolle relativ leicht und schnell umzusetzen sind. Solange die Systeme unter der eigenen Kontrolle und Regie sind – und sei es mithilfe von Dienstleistern – ist die Gefahr der Spionage und des Abflusses von Betriebsgeheimnissen deutlich reduziert.

Quellen:

- [1] EU-DSGVO (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung) (Text von Bedeutung für den EWR), 2016.
- [2] Virtuelle Konferenzen – Empfohlene Dienste, <https://www.hs-augsburg.de/Rechenzentrum/virtuelle-Konferenzen.html>, RZ der Hochschule Augsburg, [zuletzt gesichtet: 27.04.2020].
- [3] Webseite Big Blue Button, <https://bigbluebutton.org/commercial-support/>, [zuletzt gesichtet: 27.04.2020].
- [4] Webseite Jitsi, <https://jitsi.org>, [zuletzt gesichtet: 27.04.2020].
- [5] Webseite Matrix, <https://matrix.org>, [zuletzt gesichtet: 27.04.2020].
- [6] Webseite CryptPad, <https://cryptpad.fr/>, [zuletzt gesichtet: 27.04.2020].
- [7] LfDI Baden-Württemberg: Datenschutzfreundliche technische Möglichkeiten der Kommunikation, <https://www.baden-wuerttemberg.datenschutz.de/datenschutzfreundliche-technische-moeglichkeiten-der-kommunikation/>, [zuletzt gesichtet: 17. April 2020].
- [8] Thapa, Basanta; Sagkal, Hüseyin Ugur: Freie Software für den öffentlichen Sektor, <https://www.verwaltung-der-zukunft.org/arbeitswelt-und-transformation/freie-software-fuer-den-oeffentlichen-sektor>, [zuletzt gesichtet: 02.04.2020].

PROF. DR. THORSTEN LEIZE
thorsten.leize@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Sensorik und Informationssysteme
– Sensin' (Karlsruhe)

www.steinbeis.de/su/1467
www.sensin.eu

PROF. DR. INGO STENGEL
ingo.stengel@hs-karlsruhe.de



Professor der Fakultät Informatik
und Wirtschaftsinformatik
Hochschule Karlsruhe – Technik
und Wirtschaft (Karlsruhe)

www.hs-karlsruhe.de

JETZT ERST RECHT: AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR MARKETING UND VERTRIEB

STEINBEIS-EXPERTEN UNTERSTÜTZEN UNTERNEHMEN
BEI DER BEWÄLTIGUNG VON KRISEN

Die von der Corona-Pandemie ausgelöste Krise ist auch eine Absatzkrise. Wenn Produkte und Dienstleistungen den Kunden nicht mehr angeboten und verkauft werden können, entfallen die Einnahmen. Oft ist damit schon nach kurzer Dauer der Fortbestand von Unternehmen gefährdet. Deshalb kommt den Marketing- und Vertriebsaktivitäten in diesen herausfordernden Zeiten eine besondere Bedeutung zu. Die Steinbeis Consulting Group Marketing & Sales hat das erkannt und bietet individuell abgestimmte Beratungsleistungen an, die Unternehmen bereits während und auch nach dem Corona-bedingten Lockdown einen konkreten Nutzen bieten.

Unternehmen sind momentan mit ganz unterschiedlichen Problemen konfrontiert. Mit seiner Empfehlungsliste gibt der Zusammenschluss von Marketing- und Vertriebsexperten aus dem Steinbeis-Verbund Unternehmen eine Hilfestellung an die Hand.

DIE HERAUSFORDERUNG KAM UNVORBEREITET – WAS TUN?

Es gilt gerade jetzt, sich ad hoc neu aufzustellen sowie auf die neuen Umstände zu reagieren. Auch wenn Krisensituationen durch eine hohe Emotionalität gekennzeichnet sind, macht es Sinn, sich die Zeit für eine Analyse der vorhandenen Kompetenzen zu nehmen: Gerade die Themenfelder Marktkennntnis, Kundenbeziehungen, Wertschöpfung sowie aktuell auch besonders die Digitalisierungskompetenz stehen im Mittelpunkt. Der Steinbeis Unternehmens-Kompe-



tenzcheck (UKC) ist dafür das passende Analyseinstrument und wird von zahlreichen Beratern im Steinbeis-Verbund angeboten.

Gut analysiert ist halb gewonnen. Dies gilt auch für die Preispolitik im Marketing-Mix. „Selbst in einer Krise lassen sich mit der Preisgestaltung positive Effekte erzielen“, so Rainer Elste, Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebs- und Marketinginstitut (VMI). „Es macht deshalb Sinn, auch kurzfristig eine Analyse zur Preisgestaltung durchzuführen“, erklärt Elste, der auch als Professor für Marketing und Vertrieb an der Hochschule Esslingen lehrt. Auch die Positionierung von Produkten und Dienstleistungen muss in der Krise hinterfragt und analysiert werden. „Vor jeder Produktentwicklung und vor jeder strategischen Entscheidung muss die Arbeit stehen, sich einen bedarfs- und marktorientierten Wettbewerbsvorteil mit einer Alleinstellung zu verschaffen“, erklärt Claudia Franz vom Steinbeis-Beratungszentrum

Positionierungszentrum für die Wirtschaft in Böblingen. Sie ist davon überzeugt, dass Innovationen oft nicht an der Idee selbst scheitern, sondern daran, wie sie im Markt positioniert werden. Aktuell bietet Claudia Franz dazu sogenannte Remote-Workshops zur Positionierung an, um ad hoc insbesondere mit Digitalisierungsstrategien auf die aktuellen Herausforderungen reagieren zu können.

NACH DER KRISE IST VOR DER KRISE

In der Politik wird die Abfolge der Krisen immer schneller. Große Krisen haben oft direkten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung von Unternehmen. Aber auch im Unternehmensalltag sind herausfordernde Situationen eher der Alltag als die Ausnahme. „Unternehmen müssen grundsätzlich in Krisenzeiten Präsenz zeigen. Dabei gilt es auch die Leistungsfähigkeit zu untermauern“, so Steinbeis-Berater Holger Hagenlocher aus Singen. „Wenn Unternehmen ihren Kunden, Mitarbeitern, Investoren oder Geschäftspartnern deutlich machen, dass

STEINBEIS CONSULTING GROUP MARKETING & SALES

Das Expertenwissen zu bündeln, um gemeinsam eine hochwertige Beratung anbieten zu können, ist das Ziel der Steinbeis Consulting Group (SCG) Marketing & Sales. Gegründet wurde die Gruppe aus Beratern verschiedener Steinbeis-Unternehmen im Herbst 2019. Gemeinsam ist allen Mitgliedern der Gruppe ein profundes Expertenwissen und Spezialisten-Know-how in den verschiedensten Teilbereichen des Marketings und im Vertrieb.

Das kollaborative Miteinander der Experten ermöglicht eine Kundenbetreuung über den gesamten Beratungszyklus: Von der Analyse, über die Strategieentwicklung, die Konzeption der Maßnahmen, über die Begleitung bei der Umsetzung bis hin zu einer abschließenden Evaluation, bei der die Ergebnisse aufbereitet und analysiert werden. So können ein weiteres Fine-tuning vorgenommen und zukünftige Maßnahmen entsprechend angepasst werden. Ergänzt wird das Angebot der SCG durch Trainings und Schulungen.

Mehr Informationen finden Sie unter **www.steinbeis-consulting-marketing.de**.



© istockphoto.com/ilkercelek



ES GILT GERADE JETZT, SICH AD HOC NEU AUFZUSTELLEN SOWIE AUF DIE NEUEN UMSTÄNDE ZU REAGIEREN.

sie die Situation im Griff und einen Plan zur Lösung haben, stärken sie das Vertrauen ihrer Stakeholder in das Unternehmen.“ Ein planvolles Agieren in der Krise könne in einem Kommunikationskonzept vorbereitet werden, empfiehlt der Kommunikationsexperte.

FÖRDERMÖGLICHKEITEN ERKENNEN UND NUTZEN

Krisen sind immer auch Chancen. Diese zu nutzen, scheitert oft an den finanziellen Möglichkeiten und den krisenbedingten Liquiditätsengpässen. Dr. Annette Hurst, Senior Project Manager der Steinbeis 2i GmbH und des Steinbeis-Europa-Zentrums in Karlsruhe, empfiehlt eine Analyse der Förderprogramme. Dazu verweist sie auf den Online-Fragebogen unter www.innocheck-bw.de, der automatisiert ein Ergebnis zu regionalen, nationalen und EU-geförderten Innovationsprogrammen liefert. „Im Nachgang zum innocheck-bw bekommen teilnehmende KMU in einem Gesprächstermin eine kostenfreie Analyse zu ihrem Bedarf hinsichtlich öffentlicher Förderung“, so Annette Hurst.

NATIONAL ODER INTERNATIONAL – HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN VERTRIEB

Was die Krise für das internationale Geschäft des eigenen Unternehmens bedeutet und welche Schlüsse daraus zu ziehen sind, analysiert Almut Kaupp am

Steinbeis-Beratungszentrum Internationales Marketing & Nachhaltigkeit in Freiburg. Sie durchleuchtet internationale Geschäftstätigkeit im Hinblick auf aktuelle, krisenbedingte Exportbeschränkungen und berät zu passenden Fördermöglichkeiten. Kaupp unterstützt bei der Strategieentwicklung zur (Neu-)Orientierung im internationalen Geschäft, entwirft Konzepte zur Zahlungsabsicherung und begleitet mit einem speziellen Export-Coaching in der Exportorganisation und -kontrolle und damit der internationalen Compliance.

Für Steinbeis-Berater Wolfram Kuhnlen aus Grevenbroich geht es in der Krise auch darum, neue digitale Chancen am Markt zu erkennen. „Die Corona-Situation zeigt, dass es auf eine konsistente, analoge und digitale Marketing- und Vertriebsstrategie ankommt“, so Wolfram Kuhnlen, der Unternehmen dabei berät, eine Strategie zum Umgang mit neuen Wettbewerbssituationen zu entwickeln. „Wir erarbeiten mit den Unternehmen ein individuelles Customer Journey- und CRM-Konzept, in dem die Zusammenarbeit der Abteilungen Marketing und Vertrieb sichergestellt wird.“

BEGLEITUNG BEI ÖFFENTLICHEN AUFTRAGGEBERN

Gerade in der digitalen Welt kommen neue Ideen und Innovationen oft von Start-ups, die sich insbesondere mit öffentlichen Auftraggebern aufgrund der

besonderen Anforderungen schwertun. Hier bietet Jürgen Meer vom Steinbeis-Beratungszentrum Prozess- und Vertriebsberatung mit Sitz auf der Insel Reichenau Know-how-Transfer im Bereich Vertrieb für den Public Sector. Aktuell entwickelt Jürgen Meer für Unternehmen, die mit ihren Produkten den öffentlichen Bereich adressieren, eine Strategie zur Etablierung eines kurzfristig umsetzbaren Prozesses zum Umgang mit Ausschreibungen. „Dazu gehören die Unterstützung bei der Produkteinführung, Schulungen sowie die Übernahme von konkreten Dienstleistungen als Serviceangebot, wie zum Beispiel die Ausschreibungsbegleitung“, so Jürgen Meer.

KOLLABORATIV KUNDENNUTZEN STIFTEN

Durch die Zusammenarbeit der Experten aus dem Steinbeis-Verbund steht Kunden mit der Steinbeis Consulting Group Marketing & Sales eine Spezialistengruppe mit akademischer Expertise, analytischer Beratungskompetenz sowie viel Praxiserfahrung zur Seite, die Beratung und Umsetzungsbegleitung für alle Facetten des Marketing- und Sales-Bereichs abdecken kann. Zudem stellt der intensive fachliche Austausch zwischen den beteiligten Consultants mit verschiedenen Schwerpunkten eine Beratung auf der Höhe der Zeit sicher.

TO-DO-EMPFEHLUNGEN IN DER AKTUELLEN SITUATION

ANALYSE

- der derzeitigen, internationalen Geschäftstätigkeit auch im Hinblick auf aktuelle, krisenbedingte Exportbeschränkungen und Beratung zu passenden Fördermöglichkeiten einholen
- der Möglichkeiten zur kurzfristigen Angebotsabgabe bei der öffentlichen Auftragsvergabe
- der Unternehmenskompetenzen mit dem Steinbeis-UKC
- des eigenen Angebots im Hinblick auf Förderprogramme/Fördermöglichkeiten, um Liquidität zu sichern
- des Markts und Umfelds zu Trends und Best Practices, Stakeholdern und Zielgruppen
- der Möglichkeiten der Preisgestaltung, Produktdifferenzierung und Positionierung am Markt inklusive der Analyse der Wettbewerber
- des eigenen Förderbedarfs (und Potenzials) hinsichtlich öffentlicher Förderung, nachdem der Online-Fragebogen unter www.innocheck-bw.de ausgefüllt wurde
- zum Erkennen neuer (digitaler) Chancen am Markt

ENTWICKLUNG

- einer Express-Strategie für kurzfristig erreichbare Projekte im Public Sector-Bereich
- einer Kommunikationsstrategie mit Definition der inhaltlichen Schwerpunkte, Tonalität und Zielgruppen der Kommunikation
- einer konsistenten (digitalen) Marketing- und Vertriebsstrategie
- einer Preisstrategie
- einer Strategie zum Umgang mit einer neuen Wettbewerbssituation
- einer Strategie zur Etablierung eines kurzfristig umsetzbaren Ausschreibungsprozesses für Bieterunternehmen im Public Sector-Markt
- einer Strategie zur passenden Antragsstellung im internationalen Geschäft
- eines Konzepts zum kommunikativen Umgang mit der Krise
- einer konkreten, zutreffenden und umsetzbaren Strategie zur Antragstellung für öffentliche Fördermittel auf Basis der Analyse im Nachgang zum innocheck-bw

SO UNTERSTÜTZT SIE STEINBEIS

- Unterstützung bei Ausschreibungen mit Ausschreibungsbegleitung, Einführungsunterstützung, Schulungen und dem Steinbeis-Kontaktnetzwerk
- Steinbeis-Export-Coachings im Bereich Exportabwicklung, Exportkontrolle und Zahlungsabsicherung im internationalen Geschäft
- Steinbeis-Remote-Workshops zur Positionierung im Hinblick auf die aktuelle Situation
- Implementierung/Umsetzung des Kommunikationskonzeptes
- Überprüfung des Internen Compliance Programs (ICP) sowie Durchführung von internen Audits zum Thema Exportkontrolle
- Evaluation aller durchgeführten Maßnahmen zur Optimierung des weiteren Vorgehens

HOLGER HAGENLOCHER

holger.hagenlocher@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenscoaching –
Projektbüro Singen (Singen/Htw.)

www.steinbeis.de/su/882
www.steinbeis-uc.de

PROF. DR. RAINER ELSTE

rainer.elste@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Vertriebs- und Marketinginstitut
(VMI) (Göppingen)

www.steinbeis.de/su/1786
www.steinbeis-vmi.de

CLAUDIA FRANZ

claudia.franz@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Positionierungszentrum für die Wirtschaft
(Böblingen)

www.steinbeis.de/su/2137
www.positionierungszentrum-steinbeis.de

PERSONALABBAU: ABSCHIED MIT ANSTAND

DIE STEINBEIS CONSULTING GROUP PERSONAL ZEIGT, WIE TRENNUNGS-
MANAGEMENT FÜR ALLE BETEILIGTEN ABLAUFEN SOLLTE

Krise bedeutet beschleunigte Veränderung. Krisen-Veränderungsprozesse und vorausschauendes Trennungsmanagement erfordern auf Unternehmensebene ausgeprägte Kompetenzen in der Kommunikation zwischen Unternehmen, Management und Mitarbeitenden. Ein strategisch ausgerichtetes Trennungsmanagement mit integriertem Outplacement muss sicherstellen, dass die Arbeitgeberattraktivität in der Krise erhalten bleibt und nicht leidet. Zudem sollten nur Kompetenzträger mit langfristig verzichtbaren Kompetenzen in der Krise dem Personalabbau zum Opfer fallen. Es ist Zeit für einen Kulturwandel – Zeit, uns auf unsere Stärken zu besinnen und in diese zu investieren, meinen Sandra Ziehlinger, Günther Luber und Dr. Regine Brauchler, Experten in der Steinbeis Consulting Group Personal.

Veränderung und Wandel sind Teil des betrieblichen Alltags. Personalabbau und Outplacement sind Beispiele für tiefgreifende strukturelle Veränderungen in Unternehmen. Und wo die Kraft der Veränderung wirkt, ist auch eine Gegenkraft: der Widerstand. Oftmals werden Veränderungen mit Druck umgesetzt. Doch Druck ist kein wirksamer Umgang mit Veränderungswiderstand. Veränderung kann durch Druck zwar initiiert werden, stellt aber immer nur eine vorübergehende Lösung dar.

Wandel in Unternehmen verändert die Identität des Unternehmenssystems und damit auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen.

Solch ein Wandel wird oftmals als Bedrohung wahrgenommen, denn er fordert immer auch eine individuelle Anpassung der Mitarbeitenden. Und diese notwendige Anpassung trifft auf strukturellen und persönlichen Widerstand: Verzögerung, Boykott, Ablehnung, Ineffizienzen, Beschwerden, erhöhte Abwesenheit, Zurückhalten notwendiger Informationen, Motivationsverlust, steigende Kosten, Loyalitätsverlust, Bestreben, die Veränderung wieder rückgängig zu machen, innere Kündigung und schließlich das Ausscheiden.

Konstruktiver Umgang mit Widerstand im organisatorischen Veränderungsprozess wird zunehmend als unternehmer-

rischer Erfolgsfaktor angesehen. Grundsätzlich ist Widerstand, wenn man sich in den Einzelnen hineinversetzt, immer nachvollziehbar. Widerstand ist ernst zu nehmen, denn er zeigt, dass im Änderungsprozess bestimmte, bisher noch nicht berücksichtigte Probleme vorhanden sind. Sie müssen identifiziert und bearbeitet werden.

TRENNUNGSMANAGEMENT MIT INTEGRIERTEM OUTPLACEMENT

Manche Unternehmen verdrängen Trennungsmanagement, während vorausschauende Unternehmen diesen „blinden Fleck“ als wichtigen Faktor zur Mitarbeiterbindung und Kostensen-



© istockphoto.com/SkyClick

kung verstehen. Ein entlassener Mitarbeiter bleibt langfristig Botschafter für das Unternehmen. Ein geplanter und gut vorbereiteter Austritt wird als Trennungsmanagement bezeichnet. In Krisensituationen braucht es Vertrauen und (Ver-)Bindung, um mit der Krise umzugehen. Das signalisieren Unternehmen mit guter Kommunikation und professioneller Unterstützung.

Ein gutes und wertschätzendes Trennungsmanagement schafft Vertrauen nach innen und außen. Es empfiehlt sich, eine Checkliste für den Austritt aus dem Unternehmen zu erstellen und den Prozess zu planen. Involviert sind die Abteilung, in der der Mitarbeitende beschäftigt war, die HR- und die IT-Abteilung. Allem voran steht die rechtzeitige und ehrliche Kommunikation des jeweiligen Vorgesetzten. Durch einen strukturierten und wertschätzenden Trennungsprozess wird Mehrarbeit durch abfallende Produktivität des Ausscheidenden und der Verbleibenden vermieden. Die im Unternehmen verbleibenden Mitarbeitenden erleben dies ebenfalls als loyal und wertorientiert und bleiben motiviert und leistungsbereit. Eine etablierte Trennungskultur ist in der Krise ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur.

Mit dem integrierten Angebot eines Outplacements werden Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung als Arbeitgeber gerecht und vermeiden teure Rechtsstreitigkeiten. Sie sind damit ein attraktiver und gefragter Arbeitgeber, der im Fachkräftewettbewerb ganz vorne steht. Fach- beziehungsweise Führungskräfte, von denen sich Unternehmen aktuell trennen müssen, können in einigen Jahren wieder interessante Kandidaten für eine Einstellung sein.

Beim Outplacement unterscheidet man zwischen Gruppen- und Einzeloutplacement. Wenn ganze Abteilungen geschlossen werden müssen, bietet sich ein Gruppenoutplacement an. Dabei werden Dauer, Umfang und Durchfüh-



VERÄNDERUNG KANN DURCH DRUCK ZWAR INITIIERT WERDEN, STELLT ABER IMMER NUR EINE VORÜBERGEHENDE LÖSUNG DAR.

rungsort festgelegt. Der Outplacement-Beauftragte ist während des gesamten Trennungsprozesses im Unternehmen präsent und vermittelt Sicherheit gegenüber den verbleibenden Mitarbeitenden. Das bewahrt Ruhe im Unternehmen und wahrt das Unternehmensimage nach außen. Der Outplacement-Beauftragte ist immer im transparenten und diskreten Dialog mit der Geschäftsführung, ohne den Datenschutz zu verletzen. Für das Einzeloutplacement gilt das Gleiche im unternehmensslogelösten Prozess. In beiden Fällen wird methodisch und systemisch mit der Persönlichkeit der ausscheidenden Mitarbeitenden gearbeitet. In erster Linie wird Motivationsarbeit geleistet und die Betroffenen werden bewusst aus der ersten Frustration herausgeführt. Ihr Selbstwert und Selbstvertrauen stehen im Vordergrund und werden ressourcenorientiert gestärkt und neue Perspektiven und Ziele werden erarbeitet. Die persönliche Wertarbeit ist dabei das Kernstück und unglaublich wichtig. Die Bewerbungsunterlage wird individuell überarbeitet und der gesamte Bewerbungsprozess strukturiert und begleitet. Einen reflektierten und kompetenten Mitarbeiter aus einem Outplacement heraus neu zu gewinnen ist wiederum ein signifikanter Gewinn für das neue Unternehmen.

TOOLS FÜR EIN STRATEGISCHES VERÄNDERUNGS- UND TRENNUNGSMANAGEMENT

Bevor Liquiditätsengpässe in der aktuellen Krise zur Trennung führen, müssen Unternehmen die Top-Leistungsträ-

ger als langfristige Fachkräfte erkennen und den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit sichern. Vorausschauende Unternehmen behalten auch in der Krise die möglichen zukünftigen Aufgaben und Anforderungen im Blick und gehen einen notwendigen Personalabbau zielführend an – stärkenorientiert und strukturiert. Anforderungs-Kompetenz-Abgleiche bilden damit die Basis für jeden strukturiert angegangenen Personalabbau in der Krise.

Auf Unternehmensebene kann im Vorfeld mit einem digitalisierten Analyse-Tool – dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck – festgestellt werden, wo Unternehmen hinsichtlich ihrer Geschäftsziele stehen, welche Kompetenzen und organisationalen Fähigkeiten im Unternehmen ausreichend vorhanden sind und wo Handlungsbedarf besteht.

Auf individueller Stellen- und Mitarbeitendenebene wird im Hinblick auf ein zukunftsfähiges Wissensmanagement (Humankapital) das Steinbeis Anforderungs-Kompetenz-Tool eingesetzt. Die kontinuierliche Personalbedarfs- und Personalabbauplanung mit Anforderungs-Kompetenz-Abgleichen ist für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen von großer Bedeutung. Steht das geeignete Personal mit den aktuell erforderlichen Kompetenzen nicht zur geforderten Zeit und am benötigten Ort zur Verfügung, drohen Produktivität und Effizienz des Unternehmens zu sinken. Auf Grundlage der erarbeiteten Unternehmens- und Stellen-Anforderungsprofile ist der gezielte Personalabbau dann der letzte Ausweg.

Entscheidend für einen wirksamen Veränderungsprozess und ein vorausschauendes Trennungsmanagement sind auf Unternehmensebene ausgeprägte Kompetenzen in der Unternehmenskommunikation und auf persönlicher Ebene Fähigkeiten und vor allem der Wille zu Introspektion, Selbstmotivation und Selbstregulierung. Die Steinbeis Consulting Group Personal bildet Führungskräfte in effizientem Kommunikationsmanagement für Veränderungsprozesse aus und begleitet im Kulturwandel – weg von der ressourcenorientierten Haltung hin zur personalentwicklungs- und stärkenorientierten Haltung. Die Group steht Unternehmen daneben als Partner in allen personalrelevanten Fragestellungen zur Seite. Aktuell können hierfür auch Förderhilfen in Anspruch genommen werden (siehe Seite 46).

WOHER KOMMT WIDERSTAND?

Die Organisations- und Entwicklungspsychologie kennt unterschiedliche Ursachen und Interpretationen von Widerständen.

1. Widerstand gegen Veränderung: Wir beklagen uns über tägliche Situationen, die uns belasten und trotzdem ändern wir nichts. Dahinter liegt die Angst, sich selbst zu erneuern.
2. Widerstand sich anzunehmen: Oftmals versuchen wir Idealen nachzueifern, wir inszenieren uns in einer Art und Weise, die wir nicht sind. Dahinter liegt die Angst vor dem Wagnis, sich selbst zu verkörpern und sich selbst zu lieben, so wie man ist.
3. Widerstand erwachsen zu werden: Wir fühlen uns ausgeliefert, handlungsunfähig, als Opfer, in totaler Abhängigkeit. Dahinter liegt die Angst, Verantwortung für uns selbst, für unser Handeln und das eigene Leben zu übernehmen.
4. Widerstand das eigene Potenzial zu leben: Häufig leben wir angepasst an soziale Normen und Werte, an alte Muster aus unserer persönlichen Geschichte. An diesen fixen Bildern halten wir fest. Wir vertrauen uns selbst nicht und kommen nicht auf die Idee, dass es andere Lebens- und Handlungsmöglichkeiten gibt. Dahinter liegt die Angst, Schöpfer unserer eigenen Wirklichkeit zu sein.
5. Widerstand sich zu verbinden, eine Beziehung einzugehen: Im Zeitalter der unbegrenzten Kommunikationsmöglichkeiten leiden viele an Beziehungsstörungen. Das zeigt sich in Isolation, Vereinsamung, Verlorenheit, Überflutung. Dahinter liegt die Angst vor Zurückweisung, nicht angenommen zu werden, nicht willkommen zu sein oder nicht zu genügen.
6. Widerstand sich zu zeigen und sich auszudrücken: Wir verstecken uns hinter Masken, Floskeln und Schlagwörtern, um nicht selbst Stellung beziehen zu müssen. Dahinter liegt die Angst, unsere Gefühle und Ansichten auszudrücken sowie Stellung zu beziehen und damit möglicherweise auch unpopulär oder unbeliebt zu sein.
7. Widerstand das Leben anzunehmen und zu leben: Wir verbringen viel Zeit mit Gedanken darüber, wie das Leben sein könnte. Wir beschäftigen uns gerne mit Vergangenen und Zukünftigen und vergessen dabei, die Gegenwart zu leben. Dahinter liegt die Angst, uns mit uns selbst zu beschäftigen, uns mit uns selbst zu verbinden, um daraus Richtung und Sinn für unser Leben zu schöpfen.

Aktuelle Infos und Materialien rund um die Steinbeis Consulting Group Personal und den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck finden Sie unter

→ www.steinbeis-consulting-personal.de sowie auf
→ <https://steinbeis-ukc.de>.

SANDRA ZIEHLINGER

sandra.ziehlinger@steinbeis.de (Autorin)



Freie Projektleiterin
Steinbeis-Transferzentrum
Technologie – Organisation – Personal
(TOP) (Ravensburg)

www.steinbeis.de/su/151

GÜNTHER LUBER

guenther.luber@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenssicherung (Esslingen)

www.steinbeis.de/su/1950
www.langfristige-unternehmenssicherung.de

DR. REGINA BRAUCHLER

regina.brauchler@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Demografiegerechtes Personalmanagement (Grosselfingen)

www.steinbeis.de/su/1965

„DIGITALES ARBEITEN BRAUCHT AUCH DIGITALE FÜHRUNG!“

IM GESPRÄCH MIT DR. MICHAEL ULLMANN, FREIER PROJEKTLEITER AM STEINBEIS-BERATUNGSZENTRUM INNOVATIONSWERKSTATT BW

Die Digitalisierung der Unternehmen und der Wirtschaft ist keine Vision mehr, das Zeitalter der Industrie 4.0 hat längst begonnen. Diese Entwicklung hat weitreichende Auswirkungen auf die Art, wie wir leben und arbeiten, insbesondere jetzt in Pandemie-Zeiten. Kommunikation und Zusammenarbeit lassen sich durch digitale Tools vereinfachen und beschleunigen. Dabei ist die effektive Führung räumlich verteilter Teams für den Erfolg im digitalen Workplace entscheidend. Digital Leadership stellt daher eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Digitalisierung eines Unternehmens dar, sowohl in der aktuellen Situation als auch in der Zukunft. Wie das gelingen kann, erklärt Dr. Michael Ullmann vom Steinbeis-Beratungszentrum Innovationswerkstatt BW. Er ist Experte für Remote Leadership, Führung und Motivation.

Herr Dr. Ullmann, Sie schulen Führungskräfte, ihre Mitarbeiter auch aus der Ferne zu führen und zu motivieren. Wie hat der verstärkte Einsatz von Homeoffice in der aktuellen Situation die Führungsanforderungen verändert?

Digitales Arbeiten braucht auch digitale Führung! Quasi über Nacht ist es durch die Corona-Pandemie erforderlich geworden, das Verhalten und das Handeln der verteilt agierenden Teammitglieder zu koordinieren und das in einem Umfang, wie er zuvor noch nicht gegeben war. Mit anderen Worten, es braucht nun die effektive und motivierende Führung verteilter Teams. Diese Kompetenz von Führungskräften wird zum Schlüsselfaktor, damit der digitale Workplace erfolgreich gelingt. Digital Leadership ist damit der zentrale Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie im Unternehmen.

Mal schnell bei einem Kollegen im Büro vorbeischaun, sich mal eben über den Gang abstimmen, auf dem Weg noch was zurufen, sich in der Pause oder vor der Kaffeemaschine informell austauschen,

sich von Angesicht zu Angesicht besprechen, wertschätzendes Feedback und konsensorientierte Entscheidungsfindung im ganzen Team fällt erst mal weg, wenn jeder für sich im Homeoffice arbeitet. Und dort fehlen dann das Zugehörigkeitsgefühl und die Anerkennung, die sozialen Kontakte und das Gefühl von Sicherheit. Was jetzt folgen muss, ist der Schritt vom Management by Walking Around hin zu Leadership by Fernsteuerung – Remote Leadership. Und das erfordert einen viel höheren Führungswillen und eine viel höhere Führungsqualität. Beispielsweise müssen Abläufe und Regeln – Teamnormen – viel expliziter definiert und immer wieder in den Fokus gerückt werden. Auch muss man beim Arbeiten in virtuellen Teams viel ergebnisorientierter denken. Die Führungskraft kann nun nicht mehr

prüfen, wie lange ein Mitarbeiter arbeitet oder Pausen macht. Am Ende zählen die Ergebnisse (in time, quality and budget) und nicht mehr die Arbeitsstunden.

Welche Fähigkeiten benötigt die Führungskraft, um diese Aufgabe erfolgreich erfüllen zu können?

Agil, eigenständig, vernetzt – so sieht das Ideal des Mitarbeiters in der digitalen Wirtschaftswelt aus. Doch die Realität ist häufig noch eine ganz andere: Viele Führungskräfte fragen sich, wie sie ohne regelmäßige physische Anwesenheit effektiv führen können. Das Wichtigste ist und bleibt, dass die Führungskraft gut führt, das heißt, klar, zielbezogen, begeisternd, feedbackreich, ergebnisorientiert, ressourcensteuernd, offen, bidirektional usw. Remote Leader-



DIGITALES ARBEITEN BRAUCHT AUCH DIGITALE FÜHRUNG!

rierteren und systematischeren Umsetzung der Führungsaufgaben als die Präsenzführung, einen größeren Führungswillen und eine höhere Führungsqualität. Denn bei Führung geht es im Kern um die zielgerichtete Koordination des Handelns und des Verhaltens von

Akteuren. Und das ist bei fehlender physischer Präsenz ohne Zweifel eine noch größere Herausforderung.

Remote Leadership erlaubt es dem gesellschaftlichen Trend Individualisierung und dem damit verbundenen Wunsch

nach Flexibilität, Freiräumen und Gestaltungsmöglichkeiten, Selbstbestimmtheit und Selbstorganisation in einzigartiger Weise Rechnung zu tragen und wird so zum echten Bonus beim Rennen um die Fachkräfte der Generationen Y und Z.

Doch wo Licht ist, ist auch Schatten. Die Risiken und Nebenwirkungen für digitale Führungskräfte und ihre Teams lauern in der ständigen Erreichbarkeit. Wichtig ist daher, in Selbstverantwortung streng auf Pausen und eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben zu achten. Sonst kommt es zur Selbstausbeutung und es wird gerade bei internationalen Teams rund um die Uhr gearbeitet.

Eine weitere Herausforderung besteht in der Informationsüberflutung durch die Vielzahl der möglichen digitalen Informationskanäle und -angebote. Dies ist auf der kollektiven Ebene nur zu verhindern, in dem man sich in der Zahl der eingesetzten Tools gemeinschaftlich fokussiert und klare Absprachen, Regeln und Rahmenbedingungen lebt. Auf der individuellen Ebene bedarf es einer erhöhten Stresskompetenz und Resilienz (mentale Stärke und Widerstandskraft), um High-Performance und Life-Balance unter einen Hut zu bekommen und Peak-Beanspruchungen erfolgreich zu meistern. Das Resultat wird eine wirtschaftlich höhere Performanz sein, weil z.B. die Transaktionskosten sinken, Know-how-Träger effektiver und schneller zusammenarbeiten und somit clevere Lösungen schneller gefunden und umgesetzt werden können.

SO GELINGT REMOTE LEADERSHIP IN DER PRAXIS:

1. Seien Sie ein digitales Vorbild: Gehen Sie beim Einsatz und bei der Nutzung digitaler Medien zur Kommunikation und Kollaboration mit inspirierendem und engagiertem Beispiel voran. Thematisieren Sie digitale Zusammenarbeit bei jeder Gelegenheit.
2. Schaffen Sie neue Strukturen (Abläufe, Naht- und Schnittstellen, Kommunikations- und Feedbackprozesse): Es wird nicht von Erfolg gekrönt sein, alte Strukturen in veränderte Vorgehensweisen zu zwingen.
3. Legen Sie klare Regeln für die digitale Zusammenarbeit fest: Ob in Präsenz oder virtuell, Teamwork funktioniert nur dann reibungslos, wenn (Spiel-)Regeln und Rahmenbedingungen für den Umgang miteinander fest vereinbart sind. Vereinbaren Sie bspw. im Team, welche Tools wie, in welcher Form und für welchen Zweck genutzt werden.
4. Ganz ohne Kontrolle geht es auch beim Remote Leadership nicht: Digitale Führung braucht klare Abstimmungen zu notwendigen Arbeitsergebnissen und zur Statusüberprüfung. Bauen Sie eine wertschätzende Ergebnis- und Feedback-Kultur auf.
5. Stellen Sie ausreichend Ressourcen zur Verfügung: Die Mitglieder des Teams benötigen Ressourcen, um sich in die neue Technik einzuarbeiten und parallel das Tagesgeschäft sowie die laufenden Projekte bearbeiten zu können.
6. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren: Teilen Sie Informationen zeitnah, und bauen Sie so Vertrauen auf. Dies ist bei Remote Leadership noch mehr gefragt als in der Präsenz.
7. Bereiten Sie virtuelle Meetings gut vor und halten Sie sie kurz: Erstellen Sie zur Vorbereitung eine Agenda! Halten Sie virtuelle Meetings so kurz wie möglich und verschriftlichen Sie die Ergebnisse schon während des Meetings (collaborative editing).
8. Setzen Sie möglichst digitale Tools ein, die bekannt oder einfach zu erlernen sind: Nutzen Sie so wenige wie möglich und so viele wie nötig! Fokussieren Sie auf wenige digitale Tools mit großen Auswirkungen auf die Zusammenarbeit.
9. Vereinfachen Sie Abläufe und Prozesse durch Digitalisierung: Nutzen Sie die vorhandenen Mittel (z.B. der vorhandenen Kollaborationsplattform), um weitere Kommunikationen, Abläufe und Prozesse zu digitalisieren und damit zu vereinfachen.
10. Seien Sie in hohem Maße mitarbeiterorientiert: Meistern Sie den anspruchsvollen Spagat zwischen Offenheit, echtem Interesse am Menschen und viel Feedback einerseits sowie Klarheit, Disziplin und Ergebnisorientierung andererseits.

DR. MICHAEL ULLMANN

michael.ullmann@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Innovationswerkstatt BW
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2300
www.steinbeis-innobw.de

DAS BIETET SICH AN!

STEINBEIS-BERATUNGSZENTRUM PROZESS- UND VERTRIEBSBERATUNG ENTWICKELT PRAXISNAHES KONZEPT ZUR ERSCHLIESSUNG DES MARKTES DER ÖFFENTLICHEN AUFTRAGGEBER

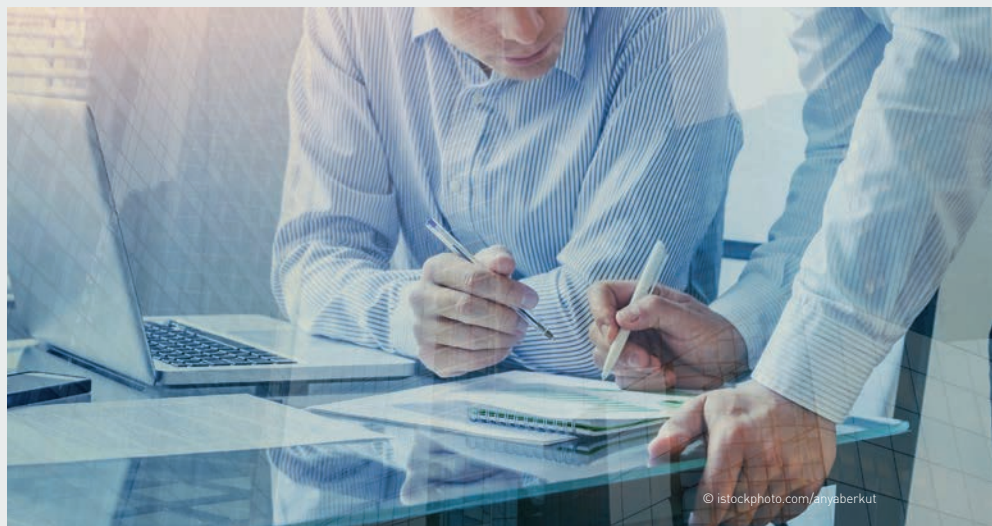
Öffentliche Auftraggeber wie Bund, Länder und Kommunen vergeben allein in Deutschland über Ausschreibungen jedes Jahr Waren und Dienstleistungen in einem Umfang von mehr als 350 Milliarden Euro. Und die aktuelle Situation lässt erwarten, dass Staat und öffentliche Verwaltung in den kommenden Monaten noch stärker im Wirtschaftsgeschehen präsent sein werden. Das bietet Chancen auch für KMU, allerdings verlangen öffentliche Ausschreibungsverfahren einiges an Know-how und Erfahrung auf Bieterseite. Das Beratungskonzept des Steinbeis-Beratungszentrums Prozess- und Vertriebsberatung in Reichenau/Bodensee setzt auf einen durchgängigen Prozess der Angebotsvorbereitung und -erstellung für Vergabeverfahren aus Sicht der Bieter. Der Fokus des Konzeptes liegt dabei auf der praktischen Verbindung der rechtlichen Grundlagen des Vergaberechts mit den organisatorischen und prozeduralen Anforderungen für eine wirksame Umsetzung im Vertriebsprozess.

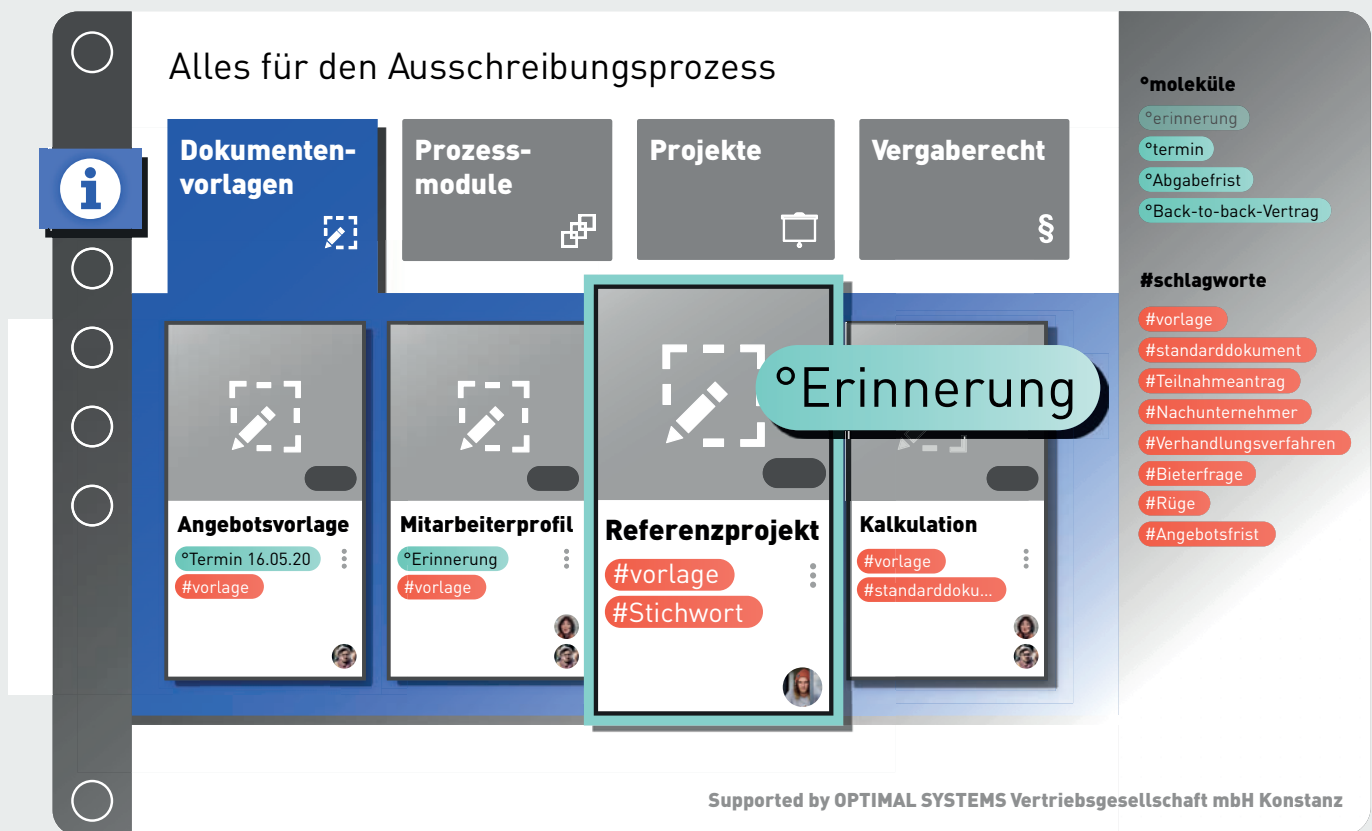
Die Bearbeitung von öffentlichen Auftragsvergaben kennt zwei teilnehmende Seiten, die sich im Rahmen von Vergabeverfahren begegnen: die den Auftrag vergebende Stelle und den Bieter. Für den Bieter bedeutet der Vergabeprozess, dass er sich mit den Vorschriften und Regelungen des Vergaberechts befassen muss, da dieses die gesetzliche Grundlage für die Leistungsbeschaffung bei öffentlichen Auftraggebern bildet.

Diese starr anmutende regulative Verfahrensbasis sowie die oftmals fehlende Bereitschaft bei Bieterunternehmen, sich die für die vertriebslich operative Anwendung erforderlichen Kenntnisse strukturiert zu erarbeiten, führen meist zu unbefriedigenden Ausschreibungsteilnahmen – das heißt, der Bieter erhält den Zuschlag nicht oder er müsste für die Erstellung seines Angebotes einen viel zu hohen Aufwand investieren. Solche Verfahrensverläufe führen zu ne-

gativ geprägten Ansichten, Einschätzungen und Meinungen, die mit der öffentlichen Auftragsvergabe gerne verbunden werden. Aussagen wie „Die Bearbeitung von Ausschreibungen ist viel zu zeitaufwendig und kann nur mit einem sehr viel höheren Aufwand als die Erstellung von

normalen Angeboten durchgeführt werden“ oder „Jede Ausschreibung ist wie ein Überraschungsei, kein Mensch weiß, was da als Ergebnis herauskommt“ sind nur zwei der Evergreens aus der erstaunlich langlebigen Liste der Ausschreibungsvorurteile.





↖ Funktionsumfang des Unterstützungs-Tools

WARUM EIN BIETERKONZEPT?

Der Beratungsansatz von Steinbeis-Unternehmer Jürgen Meer sorgt dafür, dass ein Bieterunternehmen eine praxisbezogene und realistische Einschätzung zu seinen eigenen Aktivitäten im Bereich der öffentlichen Aufträge bekommt und die Mottenkiste der Ausschreibungsvorurteile beruhigt zuklappen kann.

Mit einem durchdachten Konzept zur Herangehensweise sowie einer dazu passenden Aufbau- und Ablauforganisation kann sich jedes Bieterunternehmen auf seine Teilnahme an Vergabeverfahren vorbereiten und so sicherstellen, dass es folgende vier Hauptziele erreicht:

- Das Bieterunternehmen ist rechtzeitig über die relevanten Ausschreibungen informiert.

- Das Bieterunternehmen kann die eigenen und die Verfahrensrisiken benennen und einschätzen.
- Das Bieterunternehmen ist in der Lage, die Angebotsunterlagen effizient und effektiv zu erstellen.
- Das Bieterunternehmen kann juristische und taktische Elemente erfolgswirksam einsetzen.

Wenn ein Bieterunternehmen diese Ziele erreicht, wird sich die Wahrnehmung für Vergabeprojekte bei den beteiligten Personen verändern.

Die finale Zuschlagsentscheidung ist dann nicht mehr der unvorhersehbare Inhalt aus einem „Überraschungsei“, sondern das Ergebnis eines strukturierter Bearbeitungsprozesses, der Risiken und Erfolgchancen transparent aufzeigt

und zu einer bewussten Teilnahmeentscheidung geführt hat.

SO FUNKTIONIERT DAS KONZEPT

Das Steinbeis-Team wendet einen ganzheitlichen Prozess zur Angebotserstellung für Ausschreibungsprojekte an. Im Mittelpunkt steht dabei die Prozesssicht aus der Perspektive des Bieterunternehmens.

Die inhaltlichen Schwerpunkte liegen auf der praktischen Anwendbarkeit der Informationen in der vertrieblichen Arbeit und dem Verständnis für die Anforderungen der Kundengruppe „öffentliche Auftraggeber“. Die Besonderheit des Konzepts ist die Darstellung der Wechselwirkungen zwischen den juristischen Grundlagen des Vergaberechts und den



DIE INHALTLICHEN SCHWERPUNKTE LIEGEN AUF DER PRAKTISCHEN ANWENDBARKEIT DER INFORMATIONEN IN DER VERTRIEBLICHEN ARBEIT UND DEM VERSTÄNDNIS FÜR DIE ANFORDERUNGEN DER KUNDENGRUPPE „ÖFFENTLICHE AUFTRAGGEBER“.

organisatorischen und prozeduralen Abläufen im operativen Vertriebsprozess.

Durch den klaren Bezug zu einem definierten Prozessablauf bekommt ein Neueinsteiger im ausschreibungsbezogenen Vertrieb eine konkrete Orientierung und Hilfestellung, um selbst strukturiert erste Vergabeprojekte zu bearbeiten. Für erfahrene Mitarbeiter bietet das Konzept Ideen und Anregungen, um bereits vorhandene Aufbaustrukturen und operative Abläufe zu überprüfen und im Bedarfsfall auch zu verändern.

Das Beratungskonzept basiert auf mehreren elementaren Prozessmodulen. Der vollständige Prozessablauf besteht aus insgesamt sechs Schritten, beginnend bei den Grundlagen des Vergaberechts bis hin zu den Vorzügen aus der Wechselwirkung zwischen den juristischen und organisatorischen Elementen. Die einzelnen Prozessmodule sind dabei wie folgt gegliedert:

- Der Trigger – welcher Anlass ist für den Start von Ausschreibungs- und Vergabeprojekten verantwortlich?
- Die Orientierung – welche Wege gibt es, um rechtzeitig von den relevanten Vergabeprojekten zu erfahren?
- Die Bedrohung – welche Gefahren lauern auf dem Weg zu einem erfolgreichen Ausschreibungsprojekt und wie können diese umgangen werden?
- Der Wettbewerbsbeitrag – welche Unterlagen sind notwendig, wie werden diese effektiv erstellt und effizient verwaltet?
- Der Plan – welcher Weg ist für mein Vergabeprojekt der beste?
- Der Bonus – welche positiven Effekte ergeben sich aus der Wechselwirkung zwischen der juristischen und der vertriebslich-operativen Ebene?

Im Rahmen des Konzeptes werden unter anderem die Möglichkeiten zur technischen Unterstützung bei der Gestaltung und Durchführung des Ausschrei-

bungsprozesses intensiv beleuchtet. Gerade die aktuelle Situation hat gezeigt, dass es eine Vielzahl an Technologien gibt, die eine große Hilfe bei der Umsetzung von Geschäftsprozessen sein können.

Das Steinbeis-Beratungszentrum Prozess- und Vertriebsberatung kooperiert aus diesem Grund mit dem Software-Unternehmen OPTIMAL SYSTEMS Vertriebsgesellschaft mbH Konstanz, um einen cloudbasierten Service zur technischen Unterstützung des Beratungskonzeptes aufzubauen. Dieser Service ermöglicht es einem Bieterunternehmen, die wichtigsten Bestandteile des Beratungskonzeptes, beispielsweise Prozessmodelle zum Verfahrensablauf, Wissensdatenbanken zu den rechtlichen Grundlagen oder auch fertige Standardvorlagen für verfahrensrelevante Dokumente, jederzeit und standortunabhängig zu nutzen sowie die eigenen Ausschreibungsprojekte kontrolliert über eine zentrale Plattform abzuwickeln.

JÜRGEN MEER

juergen.meer@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Prozess- und Vertriebsberatung
(Reichenau)

www.steinbeis.de/su/2194

JOHANNA KOCH

(Autorin)



Medien & Marketing
(Ravensburg)

STEPHAN RECHTEN

stephan.rechten@bblaw.com (Autor)



Rechtsanwalt und Partner
BEITEN BURKHARDT (Berlin)

www.bblaw.com

DIE RUHE VOR DEM STURM

MERGERS & ACQUISITIONS BIETEN GERADE JETZT ATTRAKTIVE MÖGLICHKEITEN

Die Corona-Pandemie hat die gesamte Weltwirtschaft in eine substanzielle Krise gestürzt. Bereits jetzt sind die Folgen für viele Unternehmen in Deutschland deutlich spürbar und es droht für das laufende Jahr ein massiver Konjunkturunbruch. Zwar bleiben auch laufende Mergers & Acquisitions (M&A)-Aktivitäten davon nicht verschont, aus der aktuellen Krise können sich aber auch Chancen für den M&A-Markt ergeben. Wie potenzielle Käufer davon profitieren können und was sie dabei berücksichtigen sollten, darüber berichten Ulrich Praßler, Daniel Möhrke, Georg Steimel und Martin G. Schmitt, Steinbeis-Experten der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH.

Als Folge des Mitte März verhängten Shutdowns sind die Verkaufs- und Umsatzzahlen deutscher Unternehmen auf breiter Front massiv eingebrochen, so dass die Profitabilität der meisten Unternehmen bis auf wenige Ausnahmen branchenübergreifend einbrechen wird. Selbst die in Deutschland in kürzester Zeit aufgelegten staatlichen Unterstützungsprogramme in dreistelliger Milliardenhöhe können die Folgen bestenfalls abmildern, niemals jedoch dauerhaft kompensieren, sodass in Kürze auch Personalentlassungen und

Einstellungsstopps zu erwarten sind. Drängendstes Problem für die meisten Unternehmen sind Liquiditätsengpässe und Finanzierungsschwierigkeiten mit teilweise existenzbedrohenden Folgen. Neben der Inanspruchnahme der staatlichen Unterstützungsprogramme sollten Unternehmen daher weitere Möglichkeiten nutzen, um ihre kurz- und mittelfristigen Liquiditätsbedarfe zu decken. Da auch auf Bankenseite die Angst umgeht, ihre bislang als sicher angesehenen Mittelstandskredite könnten im größeren Umfang ausfallen, re-

agieren viele Banker zurzeit extrem nervös, wenn es um Neuengagements oder Überbrückungsfinanzierungen geht. Kurzfristige Krisenabwehr und schnelles und professionelles Umsteuern sind daher aktuell die Kernaufgaben der Unternehmen.

ALTERNATIVE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Aufgrund der Vehemenz der Finanzierungsschwierigkeiten empfiehlt es sich, neben vielen bewährten Instrumenten



© istockphoto.com/Vectorios2016

zur Liquiditätssicherung auch alternative Finanzierungspfade zu beschreiten. Ein in dieser Form neues Instrument sind die jüngst verabschiedeten staatlichen Finanzierungshilfen, von denen viele kurzfristig abrufbar und meist auch sehr schnell verfügbar sind. Neben Soforthilfen für kleine Unternehmen und einem Wirtschaftsstabilisierungsfonds für große Unternehmen (mindestens 250 Mitarbeiter und mehr als 50 Mio. Euro Jahresumsatz oder 43 Mio. Euro Bilanzsumme) besteht ein KfW-Sofortprogramm, das eine staatliche Risiko-

übernahme von bis zu 90% vorsieht. Darüber hinaus werden auch KfW-Schnellkredite für mittelständische Unternehmen mit einer staatlichen Risikoübernahme von bis zu 100% zur Verfügung gestellt. Hinzu kommen noch ergänzende Förderprogramme der jeweiligen Bundesländer. Eine der Grundvoraussetzungen aller staatlichen Unterstützungsmaßnahmen ist jedoch, dass die Finanzierungsprobleme der Unternehmen ausschließlich Folge der durch die Corona-Pandemie ausgelösten Krise sind. Sind auch andere Ursachen

Auslöser, kann dies zu einem Ausschluss der staatlichen Fördermaßnahmen führen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen sehr wichtig, die Krisenursachen explizit und nachvollziehbar zu dokumentieren. Diese Dokumentation ist sowohl für den laufenden Antragsprozess als auch für eine spätere Überprüfung, zum Beispiel im Rahmen einer Betriebsprüfung, von essenzieller Bedeutung. Ein weiterer wichtiger Pfad sind alternative Finanzierungsinstrumente, die im Vergleich zur klassischen Bankenfinanzierung den Vorteil besitzen,



DRÄNGENDSTES PROBLEM FÜR DIE MEISTEN UNTERNEHMEN SIND LIQUIDITÄTSENGPÄSSE UND FINANZIERUNGSSCHWIERIGKEITEN MIT TEILWEISE EXISTENZBEDROHENDEN FOLGEN.

schnell verfügbar zu sein und zu einem kurzfristigen Liquiditätszufluss zu führen. Hierzu zählen beispielsweise das Factoring (Verkauf von Forderungen an ein Factoring-Institut) oder das Finetrading (Vorfinanzierung von Waren durch einen Finetrader, der die verhandelten Bestellungen des Unternehmens vorfinanziert). Aufgrund erwarteter Kapazitätsengpässe bei der Bewilligung der staatlichen Hilfen und der momentan deutlich zu spürenden Zurückhaltung der Banken in Bezug auf neue Kredite, ist es für Unternehmen in jedem Fall empfehlenswert, möglichst viele Finanzierungsmöglichkeiten parallel in Betracht zu ziehen.

ATTRAKTIVE ZUKAUFOPTIONEN

Obwohl laufende oder demnächst anstehende M&A-Prozesse durch die Krise erheblich betroffen sind, ergeben sich im Gegenzug auch strategische Chancen zum Erwerb von Unternehmen, die im Kern gesund, aber unter Umständen aufgrund akuter Liquiditätsengpässe angeschlagen sind. In diesen Fällen bieten sich häufig günstige Einstiegsmöglichkeiten zu deutlich attraktiveren Konditionen als sie noch vor wenigen Wochen gegolten hätten. Solche Zukäufe eröffnen die seltene Chance, Produkte, Technologien, Fertigungs-Know-how und -kapazitäten sowie Kunden- und Marktzugänge zu erlangen, die anson-

ten verschlossen oder nur zu deutlich höheren Preisen zu erwerben gewesen wären. Ein professionelles Screening des Marktes nach „Opportunities“, begleitet durch eine diskrete Kontaktaufnahme und den Abgleich der wechselseitigen Interessenlage, auch vor dem Hintergrund der aktuellen Bewertungsentwicklungen, gewinnt für strategische Käufer in Krisenzeiten daher an Bedeutung. Auch Private-Equity-Unternehmen werden „ihre“ Zielunternehmen genau beobachten und attraktive Zukäufe („Add-Ons“) tätigen. Dabei lassen sich Analogien zur Finanzkrise 2009 ziehen, in denen M&A-Aktivitäten zunächst rückläufig waren, dann aber auf breiter Basis nachhaltig zugenommen haben. Gleichwohl ist sowohl bei der Käufergruppe der Strategen als auch bei den Private-Equity-Unternehmen davon auszugehen, dass potenzielle Zielunternehmen auf die langfristigen Folgen der momentanen wirtschaftlichen Krise hin genau untersucht werden und die Vertragsgestaltungen entsprechend käuferzentriert ausgestaltet werden (zum Beispiel verstärkt Earn-outs oder verschärfte Material-Adverse-Change-Regeln).

OPPORTUNITÄTEN AUS DER INSOLVENZ

Auch im Rahmen von Insolvenzverfahren bieten sich für solvente Käufer vielfach

gute Gelegenheiten zum Zukauf. Hauptvoraussetzung hierfür ist, dass das Zielunternehmen in jedem Fall über einen gesunden Kern verfügt und nur durch einen unvorhersehbaren exogenen Schock (zum Beispiel durch das krisenbedingte Wegbrechen der Umsatzerlöse und damit der Liquidität) in die Insolvenz geraten ist. Das Insolvenzverfahren bietet aus Käufersicht interessante Erwerbskonstellationen und Gestaltungsmöglichkeiten, die außerhalb des Insolvenzverfahrens in aller Regel so nicht bestünden. Beispiele hierfür sind unter anderem die vorzeitige Beendigung ungünstiger Vertragsverpflichtungen (zum Beispiel teure Miet-/Leasingverträge) und Personalanpassungen. Darüber hinaus ist der Erwerbsprozess im Rahmen eines Insolvenzverfahrens in der Regel weniger komplex und daher auch meist deutlich schneller und weniger kostenintensiv.

STRATEGISCHE TRANSFORMATION

Die aktuelle Krise stellt mittelständische Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen und das nicht nur bei der kurzfristigen Krisenabwehr. Auch übergeordnete, strategische Fragestellungen sollten in die aktuelle Überprüfung mit einbezogen werden. Hierzu zählt auch die Überprüfung aller Geschäftsbereiche, um festzustellen, welche Bereiche langfristig zum Kerngeschäft gehören sollen

und welche eher Randaktivitäten darstellen, die die geforderten Wertbeiträge nicht erwirtschaften können (sogenannte Non-Core-Aktivitäten). Diese Analyse ermöglicht es, Desinvestitionsentscheidungen vorzubereiten und durch (Teil-)Verkäufe zusätzliche Liquidität zur Krisenabwehr und Zukunftssicherung zu generieren.

Ob ein Unternehmen für die Zukunft optimal aufgestellt ist, entscheidet sich auch im Umgang mit den aktuellen Megatrends Digitalisierung, Globalisierung, Big Data und KI. Nicht zuletzt von diesen Themen hängt ab, ob Wachstumsziele erreicht und der Fortbestand eines Unternehmens abgesichert werden kann. Erscheint dies aus eigener Kraft nicht möglich, kann auch die Suche nach einem finanzstarken Partner als Handlungsoption sinnvoll sein. Hier gilt die Devise „Fit for Transaction“ und sich als Unternehmen aktiv nach geeigneten Partnern umzuschauen.

Egal ob mit oder ohne Krise, die Nachfolgeproblematik im deutschen Mittelstand bleibt nach wie vor ein Dauerthema. Möglich, dass die jetzige Krise neue Lösungen begünstigt, die bislang „undenkbar“ erschienen. Daher sollten auch hier Fragen neu gestellt und nach unternehmensspezifischen Antworten gesucht werden. Die Klärung der persönlichen Interessenslagen der Gesellschafter

(Risikodiversifikation, Kapitalabsicherung) und die Überprüfung der gesellschafts- und steuerrechtlichen Strukturen markieren dabei den Einstieg in die Überlegungen. Besteht an dieser Stelle Konsens zwischen allen Beteiligten und wird das Unternehmen die aktuelle Krise voraussichtlich gut bewältigen können, wird auch hier die Suche nach einem geeigneten Käufer sinnvoll sein.

Es gilt also eine Vielzahl an Themen zu adressieren und zu überprüfen, um gestärkt aus der aktuellen Krise hervorzugehen. Partner und Experten der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH unterstützen Unternehmen mit ihren Erfahrungen als Berater und Unternehmer bei der (Krisen-)Bewältigung und der Transformation ihres Unternehmens. Als zertifizierte BAFA-Berater bieten sie einen kostenfreien Workshop (Analyse, Bestandsaufnahme) an, der Denkanstöße und Handlungsempfehlungen bietet.

ULRICH PRASSLER

ulrich.prassler@steinbeis.de (Autor)



Partner
Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

www.steinbeis.de/su/2152
www.steinbeis-finance.de/

DANIEL MÖHRKE

daniel.moehrke@steinbeis.de (Autor)



Partner
Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

www.steinbeis.de/su/2152
www.steinbeis-finance.de/

GEORG STEIMEL

georg.steimel@steinbeis.de (Autor)



Partner
Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

www.steinbeis.de/su/2152
www.steinbeis-finance.de/

MARTIN G. SCHMITT

martin.schmitt@steinbeis.de (Autor)



Managing Partner
Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

www.steinbeis.de/su/2152
www.steinbeis-finance.de/

GUT BERATEN BEI STEINBEIS

WELCHE FÖRDERPROGRAMME BRINGEN UNTERNEHMEN WIEDER AUF ERFOLGSKURS?

Beratung ist nicht gleich Beratung – denn besondere Situationen erfordern besondere Maßnahmen.

Als Problemlöser für die Wirtschaft beraten unsere Steinbeis-Experten insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Freiberufler in allen Unternehmensphasen – gerade auch während und nach herausfordernden Zeiten. Das Leistungsspektrum reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden, von Bund und Land Baden-Württemberg geförderten Unternehmenscoachings. Welches Förderungs- und Beratungsangebot sich für welches Unternehmen eignet, zeigen wir in Steckbriefen. Alle Angebote können über die Steinbeis Beratungszentren GmbH als akkreditiertes Beratungsunternehmen in Anspruch genommen werden.

KURZBERATUNG

- Von wem?
Steinbeis-Stiftung
- Für wen?
KMU in Baden-Württemberg mit einem Jahresumsatz unter 100 Mio. Euro
- Details:
 - Kostenlose Beratung
 - Schneller Zugang zum Steinbeis-Expertennetzwerk
 - Umfassender Beratungsansatz
- Weitere Infos auf www.steinbeis-kb.de

BAFA-FÖRDERUNG UNTERNEHMERISCHEN KNOW-HOWS

- Von wem?
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, kofinanziert mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds
- Für wen?
Junge Unternehmen (< 2 Jahre), Bestandsunternehmen, Unternehmen in Schwierigkeiten, KMU und Freiberufler mit Sitz in Deutschland*
- Details:
 - Allgemeine Beratungen (wirtschaftlich, finanziell, personell, organisatorisch)
 - Spezielle Beratungen (Details siehe Website)
 - Unternehmenssicherungsberatung (für Unternehmen in Schwierigkeiten)
 - Anteilige Bezuschussung von Beratungskosten (abhängig von Unternehmensart und Standort)
- Weitere Infos auf www.bafa.de und www.steinbeis-uc.de

COACHING

- Von wem?
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, kofinanziert mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds
- Für wen?
KMU und Freiberufler in Baden-Württemberg*/**
- Details:
 - Förderung u.a. von Innovationsvorhaben, Veränderungsvorhaben, Unternehmensübergaben, Fachkräftesicherung
 - Anteilige Bezuschussung von Coachings (max. 6.000 Euro pro Themenbereich)
 - bis zu 15 Tage
- Weitere Infos auf www.esf-bw.de und www.steinbeis-uc.de



© iStockphoto.com/Federico Restagno

INNOVATIONSWERKSTATT BW

- **Von wem?**
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg
- **Für wen?**
KMU in Baden-Württemberg*
- **Details:**
 - Unterstützung bei Digitalisierung und Vernetzung
 - Aktivierungsberatung (1 Tag 4-8 Stunden kostenlos)
 - Brückenbauerberatung (3-5 Tage je 8 Stunden, Eigenanteil 160 Euro pro Tag)
- Weitere Infos auf www.steinbeis-innobw.de und www.popuplabor-bw.de

EXI-GRÜNDUNGSGUTSCHEIN

- **Von wem?**
Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg, kofinanziert mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds
- **Für wen?**
Existenzgründer in der Vorgründungsphase
- **Details:**
 - Branchen-, dienstleistungs- und technologiespezifische Beratung bei der Evaluation von Geschäftsideen und der Entwicklung wettbewerbs- und bankfähiger Geschäftskonzepte
 - Kompaktberatung (kostenlos)
 - Intensivberatung (Bezuschussung von 800 Euro pro Tag, Eigenanteil 160 Euro pro Tag)
- Weitere Infos auf www.steinbeis-exi.de

* Voraussetzung ist das Erfüllen der KMU-Definition: Tätigkeit in der gewerblichen Wirtschaft oder in freien Berufen, bis 250 Beschäftigte, Jahresumsatz max. 50 Mio. Euro oder Vorjahresbilanzsumme max. 43 Mio. Euro, Angaben unter Berücksichtigung von Partner- oder verbundenen Unternehmen

** Ausnahmen:
Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen: KMU mit bis zu 49 Beschäftigten
Fachkräftesicherung: für KMU mit mind. 10 Beschäftigten

NADINE HOOGE

nadine.hooge@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Unternehmenscoaching (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/0882
www.steinbeis-uc.de

MACHEN SIE IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSFÄHIG!

STEINBEIS-EXPERTEN SETZEN IN DER KRISENBEWÄLTIGUNG AUF RESILIENZ

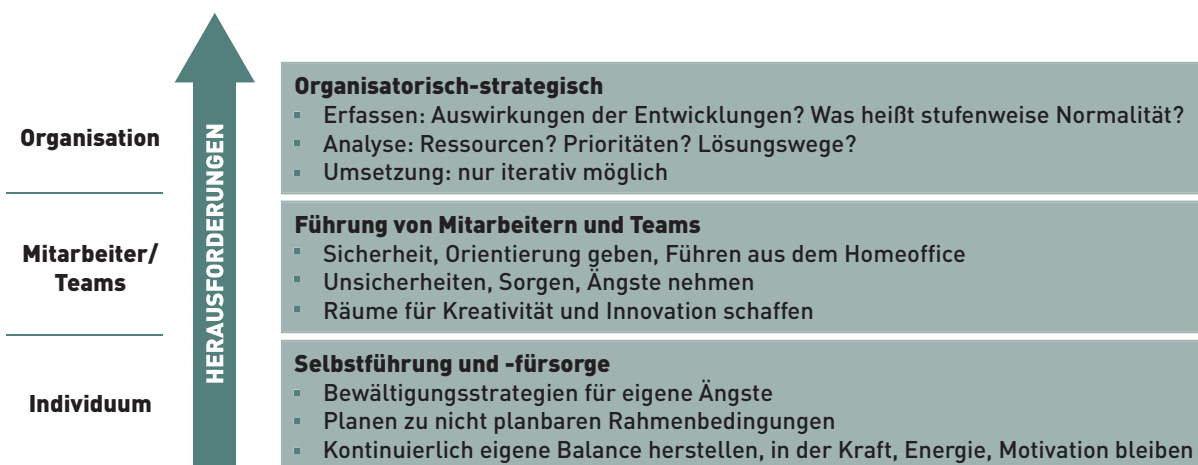
Die Auswirkungen der momentanen wirtschaftlichen Situation bedeuten für Unternehmen und Beschäftigte einen außergewöhnlichen Stresstest. Es braucht ein wirksames Krisenmanagement aus Soforthilfen zur Überlebenssicherung und parallel dem Wiederaufbau des unternehmerischen Handels und der notwendigen Kompetenz. Ohne ergebnisorientierte, nachhaltige Maßnahmen im Hinblick auf die Unternehmensführung verpuffen Soforthilfen wirkungslos. Das Team um Steinbeis-Expertin Dr. Sabine Horst, unterstützt von Alexander Hobbach, Programmmanager Mindful Leadership der Daimler AG, und Prof. Dr. Arnd Gottschalk, Professor an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und Steinbeis-Unternehmer am Steinbeis-Transferzentrum Personal & Organisation, hat einen auf die Besonderheiten der Corona-Pandemie angepassten Beratungsansatz entwickelt mit dem Ziel die Marktfähigkeit von KMU zu stabilisieren.

Auf Menschen in Organisationen und Unternehmen, die von den durch Corona ausgelösten Entwicklungen betroffen sind, stürzt vieles gleichzeitig ein. Diese Komplexität gepaart mit dem Gefühl von

Ohnmacht durch Abhängigkeit von übergeordneten Entscheidungen wirkt wie eine massive Bedrohung. Routinen, Erfahrungen und Wissen aus der Vergangenheit sind nur begrenzt oder gar nicht

anwendbar. Für den erfolgreichen Manager, den Pragmatiker, der sonst Selbstkontrolle und Überblick hat, eine echte Herausforderung. In der Wahrnehmung einer Bedrohung haben Menschen und

AKTUELLE KRISEN-HERAUSFORDERUNGEN FÜR UNTERNEHMER UND MANAGER:



Ergebnisse der Stimmungsumfrage zu Krisen-Herausforderungen für Unternehmer und Manager, strukturiert nach den Ebenen in einem Unternehmen © Sabine Horst, Alexander Hobbach



↑ Drei Schritte in der Krisenbewältigung © Prof. Dr. Arnd Gottschalk

Organisationen keinen oder nur eingeschränkten Zugriff auf essenzielle Ressourcen und Kompetenzen. Sowohl Menschen als auch Unternehmen reagieren in dieser Situation mit einer Art Tunnelblick und schalten auf Autopilot mit begrenzten Handlungsmöglichkeiten, was im unternehmerischen Kontext ein Risiko darstellt. Das Grundbedürfnis nach Sicherheit und Orientierung wird gerne mit schnellen Hilfsangeboten gestillt. Diese können eine gute Ersthilfe sein, sind meist aber nicht nachhaltig.

Die Kompetenzen der Organisation und aller Beschäftigten müssen also zunächst wieder vollumfänglich aktiviert, Blockaden gelöst werden. Denn diese Kompetenzen sind für den Blick in die Zukunft und die Entwicklung kreativer Lösungsfindungen, ob nun für das Arbeiten aus dem Homeoffice oder zum Entwickeln neuer Geschäftsmodelle, die

wichtigste Ressource. Nur so kann nachhaltig das Ziel „Marktfähigkeit“ erreicht werden. Das bestätigen auch die Ergebnisse einer Stimmungsumfrage unter Geschäftsführern und Führungskräften, die das Experten-Team zu Beginn der Corona-Pandemie durchgeführt hat. Die dort genannten Herausforderungen: An erster Stelle steht Führung von Mitarbeitenden und Teams, gefolgt von Selbstführung und -fürsorge sowie organisatorisch-strategischen Herausforderungen.

BERATUNGSANSATZ FÜR UNTERNEHMEN IN DER KRISE

Mithilfe dieser Umfrage hat ein Forschungsteam aus sieben BWL-Studierenden der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt unter Leitung von Prof. Dr. Arnd Gottschalk, der Steinbeis-Expertin Dr. Sa-

bine Horst und Alexander Hobbach, Daimler AG, die besonderen Herausforderungen der aktuellen Situation und die Bedarfe von KMU ermittelt. Basierend darauf haben die Steinbeis-Experten ein Beratungskonzept entwickelt, das Betroffene systematisch Schritt für Schritt durch einen Prozess hin zu einer nachhaltigen Zukunftsorientierung und Entwicklung einer resilienten Organisation führt. Die Experten unterstützen hierfür bei der Implementierung entsprechender Methoden und Instrumente in drei Schritten:

- 1.** Lösung von Blockaden, wahrnehmen, Räume schaffen
- 2.** Unternehmenscheck zur Identifizierung von Handlungsfeldern und Ressourcen
- 3.** Anwendung und Implementierung von Methoden zur Prozessgestaltung

ERSTER SCHRITT: EFFIZIENZ UND RESILIENZ

Nach einem Sprint braucht der Höchstleistungssportler die Erholungsphase. Auch wenn Firefighting eine Kernkompetenz und wichtiger Erfolgsfaktor vieler KMU ist, so braucht es für die Gestaltung einer nachhaltigen Zukunft nach schnellen Aktionen Entschleunigung. Denn nur mit Ruhe und Achtsamkeit sind Effizienz und Fokus möglich. Beides ist unerlässlich in der Zeit einer sogenannten schrittweisen Normalität, die maximale Flexibilität fordert. Denn die Auswirkungen der Krise werden über lange Zeit die Rahmenbedingungen unseres gesamtwirtschaftlichen Handelns bestimmen.

Dies erfordert Resilienz, die Fähigkeit, sich schnell neuen Gegebenheiten anzupassen und immer wieder neue Herausforderungen zu bewältigen. Aktuell bedeutet dies, die Widerstandsfähigkeit, den „Stresstest Corona“ zu bestehen – und vielleicht sogar gestärkt hieraus hervorzugehen. In einer hochinstabilen Phase, wie einer Krise, ist erfolgsscheidend, sich der vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten bewusst zu

sein, die für eine Zukunftsgestaltung zur Verfügung stehen. Also sein Umfeld achtsam wahrzunehmen und ergänzend zu Wissen und Erfahrung ein gutes Gespür zu entwickeln.

Resilienzfaktoren für Einzelne sowie Organisationen sind gut erforscht und beinhalten Aspekte wie Optimismus, Akzeptanz, Achtsamkeit, Vergangenes loslassen, Zukunftsorientierung, Veränderungsbereitschaft, Netzwerke etc. Diese Faktoren dienen als hilfreiche Checkliste zur Beantwortung der Fragen: Auf welche Resilienzfaktoren können Sie mit Ihrem Unternehmen zurückgreifen? Und welche sind ergänzend notwendig? Das Projektteam betrachtet Resilienz auf drei Ebenen – Individuum, Team und Organisation – und berücksichtigt hierbei praxisorientiert die von KMU in der Umfrage genannten Herausforderungen.

ZWEITER SCHRITT: HANDLUNGSFELDER UND RESSOURCEN IDENTIFIZIEREN

In dieser Phase begleiten die Experten das Unternehmen mit wirksamen Tools, mit dem Ziel, die Situation des Unterneh-

mens einzuschätzen. Hierfür nutzen sie unter anderem einen Mindful Check. Dieser eignet sich gut dafür, die größten Baustellen zu identifizieren, Risiken und Chancen einzuschätzen. Mit den dadurch erreichten Ergebnissen können die Unternehmer Mitarbeitende, Führungskräfte und sich selbst stabilisieren, um die Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Als nächstes werden Vision, Ziele und Ressourcen festgelegt. Wichtig dabei ist, neue kreative Ideen und Szenarien für künftigen Geschäftserfolg zu entwickeln und die Vergangenheit loszulassen. Danach sollen die Unternehmen definieren, was sie zur Umsetzung brauchen und sich ihrer Ressourcen, Stärken und Potenziale bewusst werden.

DRITTER SCHRITT: METHODEN ZUR PROZESSGESTALTUNG

In dieser Phase erarbeiten, planen und strukturieren die Unternehmen wirkungsvolle Maßnahmen (nach Prinzipien der Salutogenese: sinnvoll, verstehbar und handhabbar) und identifizieren die für deren Umsetzung benötigten Partner. Als nächstes werden die be-



**IN DER WAHRNEHMUNG EINER
BEDROHUNG HABEN MENSCHEN
UND ORGANISATIONEN KEINEN ODER
NUR EINGESCHRÄNKTEN ZUGRIFF
AUF ESSENZIELLE RESSOURCEN UND
KOMPETENZEN.**

RESILIENZ AUF UNTERSCHIEDLICHEN EBENEN: MÖGLICHE DEFINITIONEN

Organisation	Organisationale Resilienz	Die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer veränderten Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen , zu überleben und zu gedeihen .
Mitarbeiter/ Teams	Teamresilienz	Die Fähigkeit von Teams, Schwierigkeiten und Krisen unter Rückgriff auf gemeinsame Ressourcen zu meistern und als Anlass für die weitere Teamentwicklung zu nutzen.
Individuum	Individuelle Resilienz	Die Fähigkeit trotz Belastungen gesund zu bleiben , aber auch die Kapazität, Krisen und traumatischen Erfahrungen trotzen zu können und sogar daran zu wachsen .



Resilienz-Ebenen © Sabine Horst, Alexander Hobbach

schlossenen Maßnahmen umgesetzt. Dabei ist es wichtig, die erzielten Erfolge zu präsentieren und regelmäßige Reflexionen, Feedbacks und kontinuierliche Verbesserung in die Businessabläufe zu integrieren. Auch in dieser Phase wer-

den die Unternehmen von den Steinbeis-Experten Dr. Sabine Horst und Prof. Dr. Arnd Gottschalk begleitet. Bei Erfüllung entsprechender Voraussetzungen stehen auch Förderprogramme zur Verfügung.

DR. SABINE HORST

sabine.horst@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Kompetenzen, Kommunikation,
Kulturen. (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1550

PROF. DR. ARND GOTTSCHALK

arnd.gottschalk@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Personal & Organisation (Baunatal)

www.steinbeis.de/su/787

Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiete Führung, Organisation,
Innovation
Hochschule für angewandte Wissen-
schaften Würzburg-Schweinfurt
(Würzburg)

<https://fwiwi.fhws.de/>



AUF WELCHE FRAGE BIETET IHR UNTERNEHMEN EINE ANTWORT?

AUSNAHMESITUATIONEN BIETEN DIE EINMALIGE CHANCE FÜR EINEN
NEUAUFBAU, MEINT STEINBEISER UWE HAUG

Haben Sie sich diese Frage schon einmal gestellt? Auf die Frage, wofür/warum man etwas tut, haben viele keine tragende Antwort – seien es Unternehmer, Führungskräfte oder Mitarbeiter. Es sind vielmehr die „Wie machen wir etwas“- und „Was machen wir“-Fragen, die unser Denken und Handeln bestimmen. Machen Sie den Selbstversuch! Stellen Sie diese Frage den Führungskräften Ihres Unternehmens (und Ihnen selbst?). Sie werden vermutlich feststellen, dass der „Unternehmenskontext“, der übergeordnete Handlungsrahmen, vielen nicht wirklich klar ist. Was heißt das aber in einer den Alltag völlig auf den Kopf stellenden Situation wie der momentanen? Darüber hat sich Uwe Haug, Prokurist in der Steinbeis-Zentrale, Gedanken gemacht.

Die aus den Folgen der als Corona-Pandemie deklarierten Umstände entstandenen aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen und die daraus resultierenden Rahmenbedingungen haben uns gezeigt, dass jedes Unternehmen, jeder Selbstständige, ja jeder Einzelne sich diese Frage stellen muss. Wie schnell sind wir doch alle aus diesem „Wie/was“-Modus herausgerissen und zurückgeworfen worden auf das Nachdenken über die persönlichen Motive für unser Handeln.

Was lernen wir nun in der Krise? Nur das in der alten Normalität Bestehende wieder aufzubauen ist so nicht mehr vollumfänglich möglich und mit den aus dem Lösungsmodus gereiften Erkenntnissen auch nicht sinnvoll. Der Fokus und das Mindset haben sich durch die Krise verändert. Wir müssen so manches loslassen, damit wir Neues ergreifen können! Gerade in den anstehenden Neuaufbauprozessen reicht es nicht mehr aus, nur die bestehenden Strukturen und Geschäftsmodelle zu verändern oder zu perfektionieren. Es geht jetzt vielmehr darum, die Menschen in ihrer jetzigen Situation abzuholen, das kreative Potenzial jedes Einzelnen zu erschließen und für den Neuaufbau zu gewinnen. Wie kommt es üblicherweise zu Veränderung? Nun, entweder ist der Leidensdruck groß genug oder die Begeisterung für ein neues Ziel. Ersteres ist vermutlich für viele gegeben, aber schaffen wir auch den zweiten Teil?

DREI „E“: EFFEKTIV, EFFIZIENT UND EMOTIONAL

Gehen wir für die Neuaufbauphase vom Positiven, vom Gestaltbaren aus: „Wer die Herzen der Menschen erreicht, braucht sich um die Köpfe nicht zu sorgen“, sagt Trainer und Coach Dieter Lange. Als eine Erkenntnis aus der Krise ist deutlich geworden, dass wir die immer noch gültige Handlungsmaxime „effektiv und effizient“ zur Gestaltung von Prozessen um ein drittes „e“ für emotional erweitern müssen. In den jetzt anstehenden Neuaufbauprozessen besteht daher auch eine große Chance für die Entwicklung der Unternehmensfähigkeit einer drei-(e)-dimensionalen „emotionalen Effektivität“.

Was ist nun die (neue) Überschrift Ihres Unternehmens? Es geht nicht um die Frage nach den Unternehmenszielen, auch nicht um das Mission-Statement oder darum, welches Produkt, welche Dienstleistung Ihr Unternehmen anbietet. Es geht um die Frage nach dem Wofür und Warum, um das Produkt hinter dem Produkt.

Ein kleines Rätsel: Erkennen Sie hier spontan und ohne Hilfe das Unternehmen/die Marke?

- „We sell your dream, the bike is for free“
- „Freude am Fahren“
- „Don´t go with less.“
- „....., perfectly you“
- „Wofür stehst du auf?“
- „Transfer Visions into Business!“

Hat eine Aussage eine besondere Emotion bei Ihnen ausgelöst? Unternehmensneuaufbau ohne Emotion ist wie Duschen ohne Wasser! Laut dem amerikanischen Graphikdesigner Milton Glaser gibt es drei Reaktionen auf ein Design: „Ja, nein und wow!“ Übertragen auf einen Neuaufbauprozess brauchen wir mehr von diesem „wow“, von der Begeisterung für Neues, vom Staunen über Außergewöhnliches. Wir wollen raus aus der Gleichförmigkeit, die das Handeln vor der Krise bestimmt hat, raus aus der zwanghaften Wiederholungsschleife ständig immer wieder das Gleiche tun zu müssen. Doch dazu bedarf es mehr als nur rein wissenschaftlicher Managementmethoden, wir brauchen emotionale Reflektion statt pausenlosem Einsatz, gestaltende Synthese und nicht nur Analyse. Das Zusammenführen von scheinbar Unvereinbarem und die Sache vom Ende her zu denken sind wichtige Markierungslinien auf dem Weg des verändernden Neuaufbaus.

Interessant: Die Krise hat auch durch die veränderten Arbeitsbedingungen gezeigt, dass sich viele Menschen wieder nach einer altbekannten Emotion, dem „Werk-Stolz“ sehnen. In Zeiten von massenhaft bearbeiteten E-Mails und bis zur mentalen Ermüdung geführten Videokonferenzen, unter zunehmend entpersonalisierten Formen der Kommunikation wollen viele doch gerne wieder das Werk erkennen und würdigen, das sie am Ende eines Tages geschafft und geschaffen haben. Das eigene Tun in das große Ganze, eben in den Unternehmenskontext, einordnen zu können, ist erfüllend. Nachhaltige Veränderung, Neuaufbau mit motivierten Mitarbeitenden bekommen wir nur dann hin, wenn wir als Unternehmen/Unternehmer unseren Mitarbeitenden den Sinn ihres Tuns wieder vermitteln können. Wenn diese Idee eines Neuaufbaus im Inneren trägt, müssen wir niemanden von außen motivieren. Ich grüße Sie mit mutmachender Neuaufbau-„e-motion“!

Auflösung: Harley Davidson, BMW, May (Wäsche), Wella, Hohes C, Steinbeis

UWE HAUG

uwe.haug@steinbeis.de (Autor)



Prokurist
Steinbeis-Zentrale (Stuttgart)

www.steinbeis.de

Als Geschäftsführer mehrerer zentraler Steinbeis-Unternehmen ist Uwe Haug als Prokurist Mitglied der Geschäftsleitung der Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer in Stuttgart. Er ist zentral als Unternehmensentwickler für Steinbeis-Unternehmen tätig. Zudem koordiniert er das internationale Steinbeis-Netzwerk.

NEUE CHANCEN IM VERTRIEB

STEINBEIS-TEAM ZEIGT, WIE DER VERTRIEB DIE AKTUELLE SITUATION NUTZEN UND MEISTERN KANN

In den vergangenen Jahren haben sich viele Unternehmen nicht ernsthaft mit dem Thema Neukundenakquisition beschäftigen müssen: Ein gutes Bestandskundenmanagement war Garant für ausreichend Kundenanfragen. Das ändert sich schon seit geraumer Zeit, sei es durch Veränderungen auf den Märkten durch Handelsstreitigkeiten zwischen Nationen oder Umstellungen im Automotivbereich. Die aktuelle wirtschaftliche Situation und die dadurch notwendigen Anpassungen der Arbeitswelt haben dazu geführt, dass das Interesse an neuen Vertriebswegen und die Bereitschaft dazu schlagartig stark gestiegen sind. Das Team am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik verrät, wie Unternehmen nun ihren Vertrieb pushen können.

„Jede Veränderung – egal ob aufgrund interner Restrukturierung oder äußerer Einflüsse – bietet eine Vielzahl von Chancen, sich auf dem Markt neu und besser zu positionieren“, ist Winfried Küppers, Unternehmer am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik, überzeugt. Die dafür notwendige Agilität ist seit Längerem schon in vielen Bereichen ein großes Thema und wird in den nächsten Jahren noch an Bedeutung gewinnen: Das betrifft alle Bereiche des Vertriebs, von der Kundenakquisition bis zur Vertriebsanalytik. Winfried Küppers hat sechs Tipps, wie Unternehmen die aktuelle Situation nutzen können, um ihren Vertrieb fit für die Zukunft zu machen.

CHANCEN FÜR MARKTFÜHRER

In sich verändernden Marktsituationen suchen Menschen und Unternehmen Sicherheit. Die gestiegene Nachfrage nach Beratung durch Steinbeis-Unternehmen belegt das. Marktführer können diese Sicherheit geben. In solchen Zeiten ist der Preis nicht mehr ausschlaggebend, sondern dass der Lieferant ein Partner

ist und stabil zur Verfügung steht. Hier können deutsche Unternehmen Marktanteile zurückerobern, die zuvor an Billiganbieter verloren gingen, und zusätzliche Marktanteile gewinnen.

KOMPETENTE STEINBEIS-UNTERSTÜTZUNG

Hoch spezialisierte, kompetente Beratung hilft Unternehmen in herausfordernden Situationen weiter. Winfried Küppers unterstützt dabei, einen passenden Ansprechpartner im Steinbeis-Verbund zu finden. Seit März bietet er eine Hotline für Unternehmen an, die konkreten Beratungsbedarf haben, und vermittelt diese Anfragen an Steinbeis-Berater weiter. Auch externe Institutionen und Banken nutzen diesen Service und verweisen ihre Kunden an Winfried Küppers.

CHANCEN FÜR NEWCOMER

Als der Handymarkt sich vom Tasten-telefon hin zum Smartphone entwickelte, entschied Nokia, einer der damaligen

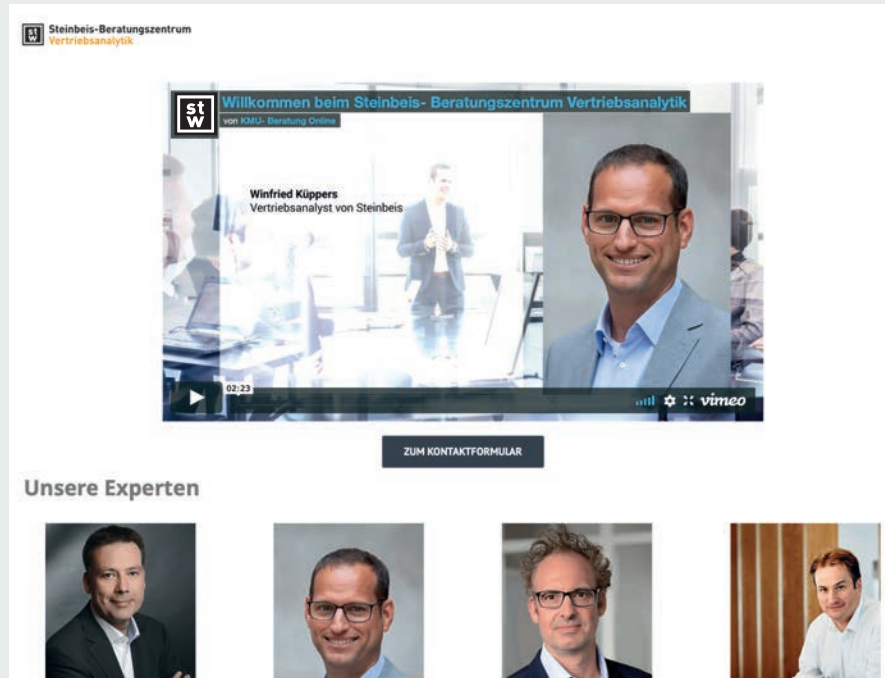
Marktführer, sich nicht an dieser Entwicklung zu beteiligen. Diese Lücke nutzte der bis dato Nischen- und Billiganbieter Samsung – mit existenziellen Auswirkungen für beide Anbieter. Newcomer können Marktveränderungen nutzen, weil sie agil und schneller auf Trends reagieren können – vor allem, wenn die Platzhirsche einen Trend verschlafen. Viele kleine Unternehmen machen sich das momentan zunutze und positionieren sich neu auf dem Markt, um an Marktanteile von etablierten Unternehmen zu kommen.

ERHÖHTE ERREICHBARKEIT VON ENTSCHEIDERN

Entscheider sind aktuell leichter erreichbar. Das nutzen viele Vertriebsmitarbeiter, um potenzielle Kunden anzusprechen. Ein Umstand, den sich das Start-up Glossmann Service & Personnel Solutions (GSP), das Software-Lösungen für HR anbietet, zunutze macht. In Zusammenarbeit mit Steinbeis-Beratern hat das junge Unternehmen seine Akquisemethode umgestellt



Das Videoportal und Video-Konferenzen ermöglichen Experten und Firmen sich auszutauschen und zueinanderzufinden.



und konnte innerhalb weniger Wochen spannende Gespräche mit HR-Leitern in Konzernen führen – das hätte in „normalen“ Zeiten viele Monate gedauert.

CHANCEN DURCH INDIVIDUELLE ANGEBOTE

Jens Freiter, Digitalisierungsexperte am Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik, stellt vermehrt fest, dass Kunden immer spezieller auf sie zugeschnittene Angebote möchten. Das bedeutet, dass ein Unternehmen sehr agil auf dem Markt auftreten und reagieren muss, Big Data und Echtzeit-Anwendungen gewinnen hier stark an Bedeutung. Kurzfristig das Konsumentenverhalten zu eruieren, um maßgeschneiderte Angebote zu offerieren, ist heute ein viel größerer Markt, als er es noch vor zwei Jahren war. Jens Freiter unterstützt Ban-

ken, die Kunden fast tagesaktuell auf deren Bedürfnisse angepasste Angebote unterbreiten.

CHANCEN DURCH DIE NUTZUNG NEUER VERTRIEBSKANÄLE

Forciert durch die aktuell hohe Nutzung von Homeoffice, haben sich Videos für die Informationsvermittlung entscheidend durchgesetzt. Agilität im Vertrieb bedeutet hier, die Leistungsstärke eines Unternehmens durch Informationsvideos direkt zum Kunden zu bringen. Aus diesem Grund hat das Steinbeis-Beratungszentrum Vertriebsanalytik ein Videoportal aufgebaut, das unter www.steinbeis-vertriebsanalytik.de/video erreichbar ist. Die Steinbeis-Berater im Zentrum bieten Unternehmen aktuell im Rahmen einer Beratungsförderung kostenlosen Zugang zu diesem Portal.

Steinbeis-Unternehmen stellen dort ihre Fachkompetenz in Videos dar, Kunden erhalten hochkomplexe Themen erklärt und bekommen Zugriff auf relevante und sonst schwer zugängliche Informationen. Im Zweiwochenrhythmus finden Video-Konferenzen statt, in denen Teilnehmer Fachfragen an die Experten stellen können: So findet eine neue Art der Vernetzung statt.

Die Bedeutung des Vertriebs nimmt in nahezu allen Branchen zu. Gute Vertriebsmitarbeiter sind daher immer im Lösungsmodus. Egal, ob sie die Herausforderungen des Kunden lösen oder auf Veränderungen im Markt reagieren. Dadurch ist ein guter Vertrieb eine große Chance, um mittelfristig die Marktrelevanz auszuweiten.

WINFRIED KÜPPERS

winfried.kueppers@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Beratungszentrum
Vertriebsanalytik (Hilzingen)

www.steinbeis.de/su/2159
www.steinbeis-vertriebsanalytik.de

Unter der Hotline +49 711 89989537 berät das Steinbeis-Team Unternehmen, die Unterstützungsbedarf bei der Bewältigung der aktuellen Situation haben.

DER SPRUNG INS DIGITALE – WANN, WENN NICHT JETZT!

DAS PFORZHEIMER STEINBEIS-TEAM FÜR UNTERNEHMENSENTWICKLUNG SETZT AUF ONLINE-FORMATE

Wie viele andere standen auch die Steinbeis-Unternehmerinnen Professor Dr. Elke Theobald und Professor Dr. Barbara Burkhardt-Reich im März vor der Frage: Wie geht es weiter in unserem Unternehmen? Wie gehen wir mit der neuen Situation um? Die Antwort war für das Steinbeis-Team schnell klar: Rasch innovative Konzepte entwickeln und damit proaktiv auf die neuen Herausforderungen reagieren. So werden beim bundesweiten Wettbewerb JUGEND GRÜNDET, den das Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim organisiert, die geplanten Events neu konzipiert und in anspruchsvolle Online-Formate umgewandelt. Und für das Projekt Spitzenfrauen BW hat das Team neue Formate zum Austausch, zur Weiterbildung und zur Vernetzung der Spitzenfrauen geschaffen.

Elke Theobald und Barbara Burkhardt-Reich sind überzeugt, dass die aktuelle Krise die Chance für einen Sprung in vielfältige digitale Formate ermöglicht – diese gilt es zu nutzen!

CHANCEN ERKENNEN – LÖSUNGEN FINDEN – ZUKUNFT GESTALTEN

Hätte jemand vor nur einem halben Jahr behauptet, dass Schulen in Deutschland im Frühjahr 2020 geschlossen bleiben, die Schüler zu Hause lernen und ihre Lehrkräfte nur in Videochats treffen, wäre derjenige wahrscheinlich als nicht zurechnungsfähig bezeichnet oder im besten Fall müde belächelt worden. Doch seitdem ist viel passiert und diese Zukunftsvision ist heute mehr oder weniger Alltag. Allerorten wird versucht Lernangebote digital zu gestalten: On-

line-Lernen findet inzwischen auch fast wie selbstverständlich an den meisten Schulen statt.

Auch JUGEND GRÜNDET, ein bundesweiter vom Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung in Pforzheim konzipierter und umgesetzter Wettbewerb, setzt auf Online-Lernen und das schon von Anfang an. „Schon lange vor der Ausnahmesituation der Corona-Pandemie setzte der Wettbewerb mit angeschlossener Online-Lernplattform auf digitale Lernangebote und Wettbewerbs-einreichungen. Rund 4.000 Schüler und Auszubildende entwickeln jedes Jahr im Verlauf des Wettbewerbs ihre Geschäftsideen online“, so Barbara Burkhardt-Reich. Am Ende der Businessplanphase werden die Teams mit den besten Businessplänen als Belohnung für ihre

herausragenden Leistungen im ersten Schulhalbjahr eigentlich zu regionalen Pitch-Events eingeladen. Vor Ort wird ein spannendes Rahmenprogramm geplant: Die besten JUGEND GRÜNDET-Teilnehmenden lernen sich kennen, bekommen von der Jury ein persönliches Feedback und zudem exklusive Einblicke in Unternehmen und die Gründerszene. Nach dem zweiten Wettbewerbsteil, einer Online-Unternehmenssimulation, präsentieren die zehn gesamtbesten Teams sich und ihre Geschäftsideen beim Bundesfinale auf einer Zukunftsgründermesse bei Porsche, dem Hauptsponsor des Wettbewerbs. Auch hier wird den Finalisten ein spannendes Rahmenprogramm geboten.

Doch Mitte März stoppte Corona alle JUGEND GRÜNDET-Events. Das Stein-



beis-Team stand vor der Frage: Was tun? Alle geplanten Events einfach absagen? „Wir orientieren uns am europäischen Entrepreneurship-Gedanken und setzen selbst um, was wir im Wettbewerb von den Jugendlichen sehen wollen: Lösungen suchen, finden, weiterentwickeln, Chancen nutzen und das Beste aus der aktuellen Situation machen“, konstatiert Franziska Metzbaure, Projektleiterin bei JUGEND GRÜNDET. Flugs wurde ein neues Konzept für ein Online-Pitch-Event erstellt, diverse Tools für Video-Konferenzen wurden geprüft und die Teilnehmenden zu einem Video-Pitch eingeladen. In mehreren Konferenzräumen konnten sie sich und ihre Geschäftsideen der Jury präsentieren und wertvolles, konstruktives Feedback erhalten. Parallel wurde an einem Konzept für ein JUGEND GRÜNDET-Online-Bundesfi-

nale am 18. und 19. Juni 2020 getüftelt. Mithilfe des Hauptsponsors Porsche wird für die zehn Finalisten-Teams ein spannendes Rahmenprogramm mit exklusiven Gesprächspartnern, einer Podiumsdiskussion und virtuellen Treffpunkten zum gegenseitigen Kennenlernen auf die Beine gestellt. Ein Großteil des Programms mit Live-Präsentationen der erfolgreichen Geschäftsideen soll zudem gestreamt werden, womit das Kontingent an Gästeplätzen, die in diesem Jahr beim Bundesfinale dabei sein können, enorm erhöht werden kann.

JUGEND GRÜNDET-SONDERAUSGABE

Wer sich einen kleinen Eindruck von den Jugendlichen und ihren zukunftssträchtigen Ideen verschaffen möchte, hat dazu bereits vorab die Gelegenheit: Hätte

↑ Beim Planspielwettbewerb JUGEND GRÜNDET entwickeln Schüler und Auszubildende innovative Geschäftsideen.

die Pandemie nicht alles überrollt, wären die Pitch-Event-Teilnehmenden im März in Berlin vom Berliner Verlag zu einer Besichtigung der Druckerei empfangen worden. Dort sollten die Teams mit einer JUGEND GRÜNDET-Sonderausgabe der Berliner Zeitung überrascht werden. Dafür wurden im Vorfeld kurze Interviews mit den Schülern geführt. Die Zeitung frisch aus der Druckerei in den Händen zu halten ging dann leider nicht,



↑ Netzwerken digital: Führungsfrauen treffen sich seit April zum digitalen Business-Lunch.

aber JUGEND GRÜNDET fand auch hier andere Online-Wege: Die erste Sonderausgabe findet sich jetzt zum Download auf der Wettbewerbshomepage www.jugend-gruendet.de, weitere Sonderausgaben sind in der Mache.

„SPITZENFRAUEN GO ONLINE“: VERNETZUNG UND IMPULSE IM VIRTUELLEN RAUM

Als Projektträger des Projekts „Frauenkarrieren in baden-württembergischen Unternehmen“ – kurz Spitzenfrauen BW – arbeitet das Steinbeis-Innovationszentrum seit 2011 intensiv am Themenkomplex Frau und Karriere. Im Zentrum stehen dabei Austausch, Vernetzung und Weiterbildung bei einer Vielzahl von unterschiedlichen Veranstaltungen, die aktuell nicht stattfinden können. Das Team von Spitzenfrauen BW hat schnell reagiert: Unter dem Motto „Spitzenfrauen go online“ wurden mit einer digitalen Lunch-Reihe für Top-Führungsfrauen in Baden-Württemberg und einer Webinar-

Serie für weibliche Nachwuchsführungskräfte kurzerhand zwei neue, digitale Formate konzipiert und umgesetzt – mit Erfolg! Die durchweg positive Resonanz auf beide Angebote zeigt: In Corona-Zeiten kommt dem Austausch über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg vielleicht sogar eine größere Bedeutung zu – und auch die eigene Karriere kann von der Krise profitieren.

Das erste Format, der „Spitzenfrauen Business-Lunch“, hatte bereits im April Premiere. Seitdem treffen sich einmal in der Woche Top-Führungsfrauen aus Baden-Württemberg über Spitzenfrauen BW zur digitalen Mittagspause. Dabei steht aber nicht das Mittagessen, sondern jeweils ein Business-Thema im Fokus – los ging es natürlich mit Corona und der Frage, ob und wie der Wechsel ins Homeoffice für Führungskräfte und Mitarbeiter aktuell funktioniert. Jede Woche trifft sich ein wechselnder Kreis der „Spitzenfrauen in Baden-Württemberg“ zur Diskussionsrunde mit

spannenden und teils überraschenden Insights – nicht nur aus der beruflichen Perspektive. „Es ist auch schön, einen Blick in die Homeoffices der Kollegen zu werfen!“, gibt eine Teilnehmerin lachend zu.

Für weibliche Nachwuchsführungskräfte und Frauen, die sich für Karrierethemen interessieren, hat das Team von Spitzenfrauen BW ein weiteres Format ins Leben gerufen: Ende April startete die neue Webinar-Serie rund um Frau und Karriere mit topaktuellen Themen bis hin zu Themenklassikern wie Selbstmarketing. Damit sollen insbesondere zukünftige Führungskräfte unterstützt werden, ihre Karriere auch in der aktuellen Krisensituation weiter voranzutreiben – indem sie an karriererelevanten Themen oder auch ihren Skills arbeiten und neue Impulse für ihre Karriere erhalten. Für die Live-Inputs konnte das Team aus einem breiten Netzwerk von Unterstützerinnen schöpfen, die das Projekt teils schon seit Jah-

ren mit ihrem ehrenamtlichen Engagement vorantreiben – zum Beispiel als Mentorin oder Community-Mitglied.

DEN NEUEN SPIELRAUM FÜR INNOVATIONEN NUTZEN

Wie sich diese beiden Online-Formate entwickeln, muss sich natürlich erst noch zeigen – bisher ist die starke Nachfrage aber eine Bestätigung für das Team von Spitzenfrauen BW. Denn es steckt viel Arbeit dahinter: Nicht nur die passende Software musste gefunden,

angeschafft, getestet und in Betrieb genommen werden, sondern auch die interne und externe Organisation musste neu gedacht und angepasst werden. Die Corona-bedingte Krise erweist sich zwar als Herausforderung, aber auch als Spielwiese für Neues – oder wie es eine der Business-Lunch-Teilnehmerinnen formulierte: „Die aktuelle Situation ermöglicht Innovationen!“ Das Steinbeis-Innovationszentrum möchte diesen Spielraum weiter nutzen und zeigen: Jede Krise ist auch eine Chance – wenn man sie nutzt!

JUGEND GRÜNDET

JUGEND GRÜNDET ist ein Ideen-, Businessplan- und Planspielwettbewerb für Schüler (in der Regel ab 15 Jahren) an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen. Ein Einstieg in das Planspiel ist zeitlich flexibel möglich. Und die Lernumgebung in der JUGEND GRÜNDET Business Academy bietet viel Stoff, auch über das Planspiel hinaus. JUGEND GRÜNDET wird seit 2003 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert, von der Kultusministerkonferenz empfohlen und vom Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim konzipiert und durchgeführt.

→ Mehr Informationen finden Sie unter www.jugend-gruendet.de.

SPITZENFRAUEN BW

Das Ziel des Projekts „Frauenkarrieren in baden-württembergischen Unternehmen“ – kurz Spitzenfrauen BW – ist es, den Frauenanteil in Führungspositionen in baden-württembergischen Unternehmen zu erhöhen. Mit seinem weitreichenden Informationsangebot und dem angeschlossenen Netzwerk richtet sich das Karriereportal an Frauen, die ihre Karriere voranbringen möchten, und an Unternehmen, die sich mit dem Thema Frauenkarrieren beschäftigen. Das Projekt Spitzenfrauen BW wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Landes Baden-Württemberg unterstützt, Projektträger ist das Steinbeis-Innovationszentrum Unternehmensentwicklung an der Hochschule Pforzheim.

→ Mehr Informationen finden Sie unter www.spitzenfrauen-bw.de.

PROF. DR. ELKE THEOBALD

elke.theobald@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Innovationszentrum
Unternehmensentwicklung an
der Hochschule Pforzheim
(Pforzheim)

www.steinbeis.de/su/1363
www.szue.de

PROF. DR. BARBARA BURKHARDT-REICH

barbara.burkhardt-reich@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Innovationszentrum
Unternehmensentwicklung an
der Hochschule Pforzheim
(Pforzheim)

www.steinbeis.de/su/1363
www.szue.de

FRANZISKA METZBAUR

franziska.metzbaur@steinbeis.de (Autorin)



Projektleiterin JUGEND GRÜNDET
Steinbeis-Innovationszentrum
Unternehmensentwicklung an
der Hochschule Pforzheim
(Pforzheim)

www.steinbeis.de/su/1363
www.szue.de

DOROTHEE RIEGNER

dorothee.riegner@steinbeis.de (Autorin)



Mitarbeiterin
Steinbeis-Innovationszentrum
Unternehmensentwicklung an
der Hochschule Pforzheim
(Pforzheim)

www.steinbeis.de/su/1363
www.szue.de

IN DER ZUKUNFT IM FOKUS: DIGITALISIERUNG, NETZWERKE UND BILDUNG

FERDINAND-STEINBEIS-INSTITUT ERSTELLT EIN STIMMUNGSBILD
DER WIRTSCHAFT UND POLITIK

Welche Themen sind nach der Lockerung der Corona-bedingten Einschränkungen für Unternehmen und Institutionen von Relevanz? Um die Antwort auf diese Frage zu bekommen, führt das Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSI) seit Anfang April eine Panelbefragung unter Vertretern aus Wirtschaft und Politik durch. Ein erstes, aus den bis Mitte April erfassten Ergebnissen erstelltes, qualitatives Stimmungsbild zeigt, dass Themen wie Digitalisierung, Liquidität und Wettbewerb in der Relevanz ganz vorne liegen.

Die Analyse der ersten abgeschlossenen Befragungen macht deutlich: Viele der befragten Unternehmer, Verbandsvertreter und auch Politiker sehen einerseits „Investitionen in IT- und Digitalisierungsprojekte“, „virtuelle Meetings“, „Aufbau von Liquiditätsreserven“ oder auch eine „zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit in Bereichen der Digitalisierung, Vernetzung und Blockchain

(hinsichtlich Wahlen und Unternehmensentscheidungen)“ als wesentliche Themen an, um aus aktuellen Erfahrungen gestärkt hervorzugehen. Doch der sich verändernde Wettbewerb bringt auch neue Herausforderungen mit sich, wie „Material- und Lieferengpässe“, „pausierende Kundenprojekte“ und die notwendige „Verbesserung der Übertragungsbandbreite sowie internen IT“.

DIGITALISIERUNG UND VERNETZUNG VERBESSERN

Nahezu alle der Befragten waren sich bei Themen im Bereich der Digitalisierung und Vernetzung einig, dass deren intensivere Berücksichtigung und zunehmende Akzeptanz im unternehmerischen und gesellschaftlichen Alltag von Bedeutung sein werden. Fast alle Unternehmensvertreter gehen davon aus, dass digitale Prozesse und Strategien verbessert werden können.

HOHER STELLENWERT VON KOOPERATIONEN

Viele der priorisierten Themen sehen die Umfrageteilnehmer in der Verschiebung in ihrem Umfeld: in ihrer Branche, im Wettbewerb oder auch in der Politik. Eine sich stark differenzierende Sichtweise zeigt sich in der Diskussion der



**FAST ALLE UNTERNEHMENSVERTRETER
GEHEN DAVON AUS, DASS DIGITALE
PROZESSE UND STRATEGIEN VERBESSERT
WERDEN KÖNNEN.**



© istockphoto.com/xxx

Globalisierung. Die eine Seite begibt sich vertiefend in die „Globalisierungsdiskussion“ und erwartet Prüfungen der Rückführung von Geschäfts- und Beschaffungsprozessen im nationalen Kontext, während die andere Seite einen „Verdrängungswettbewerb erwartet, der eine Verlagerung ins Ausland mit sich bringen wird“. Einigkeit herrscht dagegen bei zukünftigen „Kooperationen und Netzwerken“ von Unternehmen. Die „Größe eines Unternehmens allein schützt dabei nicht mehr, denn moderne, digitale Möglichkeiten geben Unternehmen unabhängig von ihrer Größe die Chance, sich viel besser als früher in eigenständigen Bereichen zu organisieren“. Wettbewerb wird dabei nicht mehr nur zwischen einzelnen Unternehmen stattfinden, sondern auch „härter und internationaler sowie vielschichtiger und in Kooperationen von Unternehmen auch schneller“. Zukünftige

Entwicklungen werden deutlich schneller und zunehmend von der Seite (und nicht mehr nur von bekannten Wettbewerbern) auf den Markt treten und vermehrt in den Unternehmenskooperationen getrieben und antizipiert werden müssen.

DIGITALE BILDUNG ALS WICHTIGER ASPEKT

Bei Fragestellungen zur Wirtschaft sind die Antworten und Priorisierungen der Befragten sehr breit gestreut: Von „Agilität“ hinsichtlich „einer besseren Anpassung an externe Effekte“ über die „Auslotung alternativer Beschaffungsoptionen“ bis hin zu „Bildungsangeboten“, die „zukünftig zunehmend auch virtuell in kleinen Lerneinheiten stattfinden“. Ergänzend fanden auch ein „verstärkter Fokus und eine Neubewertung der Politik in Bezug auf eine Zu-

nahme digitaler Bildungsformate“ Anklang, die die Befragten im politischen Bereich thematisieren.

DR. DANIEL WERTH
daniel.werth@steinbeis.de (Autor)



Senior Researcher
Ferdinand-Steinbeis-Institut
(Bildungscampus Heilbronn)

www.steinbeis.de/su/2278
www.steinbeis-fsti.de

TRANSPARENZ DURCH DIGITALE ZUGANGSKONTROLLE

DAS TEAM AM FERDINAND-STEINBEIS-INSTITUT ZEIGT, WIE DIGITALISIERUNG DEN STATIONÄREN HANDEL AKTUELL UNTERSTÜTZEN KANN

Nach dem Corona-Shutdown der vergangenen Wochen können seit Ende April Ladengeschäfte wieder ihre Türen öffnen. Dabei müssen Auflagen zur Hygiene, zur Steuerung des Zutritts und zur Vermeidung von Warteschlangen eingehalten werden. Für Ladenbesitzer stellt sich die unvermeidliche Frage: Wie kann diese verlangte Zutrittssteuerung geregelt werden? Das Ferdinand-Steinbeis-Institut (FSTI) hat zwei Tage lang getestet, wie digitale Technologien hier unterstützen können, und dazu eine Testumgebung in einem Biosupermarkt installiert und durch eine wissenschaftliche Erhebung begleitet.

Das Team des Ferdinand-Steinbeis-Instituts hat im Organix-Biosupermarkt in Stuttgart-Feuerbach eine digitale Zugangsbeschränkung aufgebaut und wissenschaftlich begleitet. Die Implementierung besteht aus zwei Stelen am Ein- und Ausgang, die mithilfe von Lichtschranken die Kunden erfassen. Die Stele im Eingangsbereich zeigt entweder „Stop“ oder „Go“, um damit den Zugang zum Laden zu steuern. Diese Informationen werden App-basiert bereitgestellt, die Mitarbeiter haben die Möglichkeit einzugreifen, wenn sich bei-

spielsweise eine Schlange an der Obst- und Gemüsetheke bildet.

Die maximal zulässige Personenzahl für die Ladenfläche wird im Vorfeld in die App eingegeben und dient als Steuergröße für den Kundenzugang. Das System zeigt grün „Go“ und rot „Stop“ an und ist damit selbsterklärend für den Kunden. Beim Überschreiten der zulässigen Kundenzahl leuchtet „Stop“ auf, die Kunden warten mit dem Eintreten, bis ein anderer Kunde den Laden verlassen hat und die Stele wieder „Go“ anzeigt.

Das FSTI-Team nutzte die Implementierung im Supermarkt, um die Realwelt-Implementierung zu evaluieren. Ziel der Durchführung war festzustellen, ob mithilfe einer digitalen Zutrittsbeschränkung der Zutritt im Einzelhandel – sei es Supermarkt, Bäckerei oder Metzgerei – gesteuert werden kann. Die Messungen der digitalen Zugangskontrolle liefern eine einfache Lösung, um die Anzahl an Personen auf der Ladenfläche zu erfassen. Die im Rahmen des Projekts verwendete Lösung der Stuttgarter netvico GmbH zeichnet sich durch





DIE STELE IM EINGANGSBEREICH ZEIGT ENTWEDER „STOP“ ODER „GO“, UM DAMIT DEN ZUGANG ZUM LADEN ZU STEUERN.

die einfache Anwendbarkeit und problemlose Installation aus. Der überwiegende Teil der Kunden des Supermarktes war der Meinung, dass die Lösung auch zur sicheren Öffnung von Teilen der Gastronomie eingesetzt werden kann.

Über die Anbindung des Systems an eine Online-Plattform lassen sich weitere Zusatznutzen realisieren. So sind beispielsweise Auswertungen der Besucherfrequenz sowie deren Dokumentation möglich. Aus Sicht des Datenschutzes genügt die Anbindung hohen Anforderungen, da nur anonymisierte Zugangszahlen an die Plattform über-

tragen werden. Weitere Szenarien sowie potenzielle Nutzergruppen werden in Folgeprojekten vom wissenschaftlichen Team des FSTI untersucht.

Das Ferdinand-Steinbeis-Institut ist ein Forschungsinstitut für Business Transformation im Kontext von Digitalisierung und Vernetzung. Seine Standorte hat das FSTI im Haus der Wirtschaft in Stuttgart und auf dem Bildungscampus in Heilbronn. In transferorientierten Projekten erforscht das FSTI Veränderungen wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Strukturen, die sich durch die zunehmende Digitalisierung ergeben.

KAROLINE FRANK

karoline.frank@steinbeis.de (Autorin)



Institutsmanagement Heilbronn
Ferdinand-Steinbeis-Institut
(Bildungscampus Heilbronn)

www.steinbeis.de/su/2278
www.steinbeis-fsti.de



Die Stele im Eingangsbereich des Test-Supermarktes

DIGITAL ERFOLGREICH

WIE KMU IHREN AKTUELLEN VORSPRUNG NUTZEN KÖNNEN

Die digitalen Gewinner der Corona-bedingten Krise scheinen offensichtlich zu sein: Das sind Anbieter wie Netflix, Amazon oder Zoom. Nicht ganz so offensichtlich ist die Antwort auf die Frage, welche langfristigen Trends sich daraus ergeben werden. Werden Videokonferenzen ein fester Bestandteil unserer Arbeitswelt oder lernen wir den Wert von persönlichen Treffen wieder mehr zu schätzen? Kommt es zu einer Gewöhnung an die neuen Arbeitsweisen oder vielleicht zu einer Gegenbewegung? Steinbeis-Berater Jens Freiter hat sich für die TRANSFER auf die Suche nach Antworten gemacht und dabei auf die Erfahrungen der von ihm begleiteten Unternehmen zurückgegriffen.

Die digitale Transformation hat zwei Treiber: Zum einen sind das die technologischen Entwicklungen. Durch neue Technologien kann ich meinen Kunden günstiger, schneller oder besser zufriedenstellen. Wenn neue Technologien entwickelt werden, gibt es häufig einen Hype um die neuen Möglichkeiten. Am Ende bleibt dann aber eine realistische Einordnung der neuen Technik im Alltag. Der zweite Treiber ist das veränderte Kundenverhalten. Wir gewöhnen uns als Kunden im Privatleben an Möglichkeiten und Abläufe, auf die wir im Berufsalltag nicht mehr verzichten möchten. Früher hat der Pizzabote einfach irgendwann geklingelt – heute kann ich meine Pizza in Echtzeit verfolgen und dann direkt kontaktlos bezahlen. Momentan lässt sich nur vermuten, inwieweit die aktuelle Situation unser Verhalten als Kunden verändern wird.

DIGITALISIERUNG ALS VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLG

Experten sind sich aber einig, dass die Digitalisierung durch die derzeitige Krise beschleunigt wird. Umso wichtiger ist es für Unternehmen und Berater im Nachgang genau zu betrachten, wo im

Einzelnen noch nachgearbeitet werden muss. Durch den Zeitdruck kurzfristig zu reagieren, haben viele KMU Datenschutz- und Sicherheitsregeln vernachlässigt. Das muss später nachgezogen werden, um Hackern oder Schadsoftware keine Angriffsfläche zu bieten. Im Moment wird viel improvisiert, aber langfristig müssen Prozesse standardisiert und Software evaluiert werden. Viele Unternehmen stellen aktuell fest, dass die Digitalisierung eine absolute Notwendigkeit für den Erfolg ist – sind aber oftmals technisch nicht optimal aufgestellt.

Diese neue Wirklichkeit braucht einen neuen Umgang – mit der Technik, aber auch miteinander. Interessant in der aktuellen Marktbeobachtung ist, dass für viele Start-ups die neuen Regelungen kaum einen Unterschied machen, denn hier wurde schon früh das eigenverantwortliche Arbeiten gefordert und gefördert. Es wird aber auch immer mehr KMU bewusst, dass ein Mitarbeiter, der den Sinn hinter seiner Arbeit sieht, motivierter ist. Genau diese Motivation braucht man in der aktuellen Situation im Homeoffice, wenn man neben dem Job auch noch die Kinder be-

treuen muss und gerne mal am Abend noch produktiv sein soll.

Die neuen Abläufe müssen daher genauer betrachtet werden: Was hat sich bewährt, was muss man besser machen und was sollte man wieder aufgeben. Gerade in diesem Bereich wird in der Zukunft eine große Aufgabe auf die Berater zukommen, denn sie können mit externem Blick und ihrer Erfahrung aus anderen Unternehmen ihre Kunden bei diesem Prozess begleiten. Ansatzpunkte für eine Analyse sind:

- Welche Homeoffice-Regelungen für Mitarbeiter geben wir?
- Welche technischen wie gesellschaftlichen Strukturen für Online-Meetings schaffen wir?
- Auf welche Dokumente darf in welcher Form aus dem Homeoffice zugegriffen werden?
- Wie stellen wir das Büro und die Homeoffice-Bereiche auf das papierlose Arbeiten um?
- Haben unsere Mitarbeiter zu Hause auch eine Anwesenheitspflicht oder arbeiten sie ihre Aufgaben in eigenen Strukturen ab?



KLEINERE UNTERNEHMEN – KÜRZERE WEGE – MEHR ERFOLG

Dabei haben gerade kleinere Unternehmen jetzt Vorteile, weil die Entscheidungswege kürzer sind und auf diese Weise schneller reagiert werden kann. „Ein gutes Beispiel dafür ist die Zimmererei Keller aus Engen, wo inzwischen papierlos gearbeitet wird“, erläutert Jens Freiter. Momentan bietet dies einen klaren Vorteil, der aber seinen Anfang in dem Verständnis des Geschäftsführers nahm, sich mit dieser Aufgabe kontinuierlich auseinanderzusetzen.

Dieses Start-up-Mindset setzt allerdings eine digitale Intelligenz bei den Führungskräften voraus. Der geübte Umgang mit den neuen Tools muss vorhanden und die neuen agilen Methoden der Führung müssen bekannt sein. Gerade im Mittelstand besteht in diesem Bereich noch eine ganze Menge Aufholbedarf. Natürlich sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen schenken und den Austausch untereinander anregen. Das hat aber nur dann Erfolg, wenn die Erwartungen für alle klar definiert sind. Dann hat der Mitarbeiter auch die Sicherheit, die er braucht, um seine Arbeit

selbst zu strukturieren. „Bei dem von uns unterstützten Start-up Frontify aus St. Gallen zum Beispiel basierte die Unternehmenskultur auf Freiheit und Vertrauen. Es zeigte sich, dass eine gute Unternehmenskultur gute Mitarbeiter anzieht, die dann einen fantastischen Job machen“, berichtet Jens Freiter. Das erzeugt Gewinn und zieht wiederum neue hervorragende Mitarbeiter an. Damit wird ein Umfeld geschaffen, in dem verantwortungsvolle Menschen selbstbestimmt arbeiten können. Und auch bei Walter Strassenbau aus Trossingen, wo viele der Anforderungen aus den Auflagen der öffentlichen Auftraggeber kommen, konnte das Steinbeis-Team erfolgreich beraten. Zum Glück gab es hier schon länger den Trend zu mehr Digitalisierung bei der Auftragsvergabe. Neue technische Möglichkeiten bei der GPS-Navigation und Planung der Baustelle fordern die Mitarbeiter. Auch in diesem Unternehmen sind technisches Fachwissen und hohe Eigenverantwortung selbstverständlich. Mitarbeiter müssen in einem komplexen Arbeitsumfeld selbstständig und verantwortungsvoll agieren.

Unternehmen sind aktuell gezwungen, sich umzustellen und anzupassen. Die

KMU, die das schneller und/oder früher umsetzen, profitieren davon. Dafür müssen Führungskräfte und Mitarbeiter jetzt gezielt weitergebildet und geschult werden. Hierfür liegen Videoplattformen stark im Trend, die Frequenz bei Videoportalen wie dem Steinbeis-Videoportal (www.steinbeis-vertriebsanalytik.de/video) steigt stetig an.

Die Akzeptanz und die Nutzung der momentan vorhandenen digitalen Möglichkeiten sind der Nährboden für die zukünftige Arbeitswelt. Unternehmen, die hier am Ball bleiben, werden agiler auf dem Markt agieren, schneller Kunden überzeugen und leichter Mitarbeiter finden.

JENS FREITER

jens.freiter@steinbeis.de [Autor]



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Existenzgründung (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1635
www.steinbeis-exi.de

HOMEOFFICE BRAUCHT MEHR ALS NUR FUNKTIONIERENDE TECHNIK

DAS BWCON-TEAM IST ÜBERZEUGT: DIGITALES ARBEITEN BLEIBT AUCH NACH DER PANDEMIE VOLL IM TREND

Aktuell befinden sich rund 25% aller Beschäftigten im Homeoffice, ein Rekordwert. Der Start in diese Phase verlief für die meisten sehr überraschend und teilweise ohne eine wesentliche Vorbereitung. Umso wichtiger ist es, nun einmal kurz innezuhalten und neben den vielen Tools, die in derart (und für deutsche Verhältnisse überraschend) kurzer Zeit Einzug in unseren Arbeitsalltag gehalten haben, auch einmal den Blick dafür zu schärfen, wie das Arbeiten von zu Hause gut funktionieren kann. Auch die bwcon GmbH im Steinbeis-Verbund hat seit Mitte März ihre Aktivitäten auf Online-Modus umgestellt und inzwischen über 20 Online-Seminare aus dem „bwcon-Homeoffice“ organisiert. Das Team war von den Ergebnissen positiv überrascht. Wie die ersten Phasen des digitalen Zusammenarbeitens bei der bwcon gelaufen sind und zu welchen Erkenntnissen sie geführt haben, berichten die beiden Steinbeiser Sven Golob und Dr. Jürgen Jähnert.

So waren bei den Online-Seminaren von bwcon überraschenderweise deutlich mehr Teilnehmer anwesend als bei den Präsenzveranstaltungen vor dem Lock-down. Dies ist schon an sich ein großer Erfolg, zeigt aber auch gleichzeitig, dass die bisherigen Gründe dafür, nicht digital zusammenzuarbeiten, vorgeschoben waren und es einen externen Druck braucht, um gewohnte Verhaltensweisen zu ändern. Sven Golob und Dr. Jürgen Jähnert sind überzeugt, dass das digitale Zusammenarbeiten auch in Zukunft bestehen bleiben wird. „Es hat sich deutlich gezeigt, dass der externe Veränderungsdruck durch die Pandemie zu nachhaltigen Veränderungen im Unternehmen führen wird“, so Jürgen Jähnert, Geschäftsführer der bwcon GmbH. So wird es bei bwcon in der Kommunikation mit Kunden auch weiterhin einen Platz für

digitale Meetings geben, vor allem für die, die der Informationsbeschaffung dienen, operative Abstimmungen bieten und eher kurzweilig sind (1-3 Stunden).

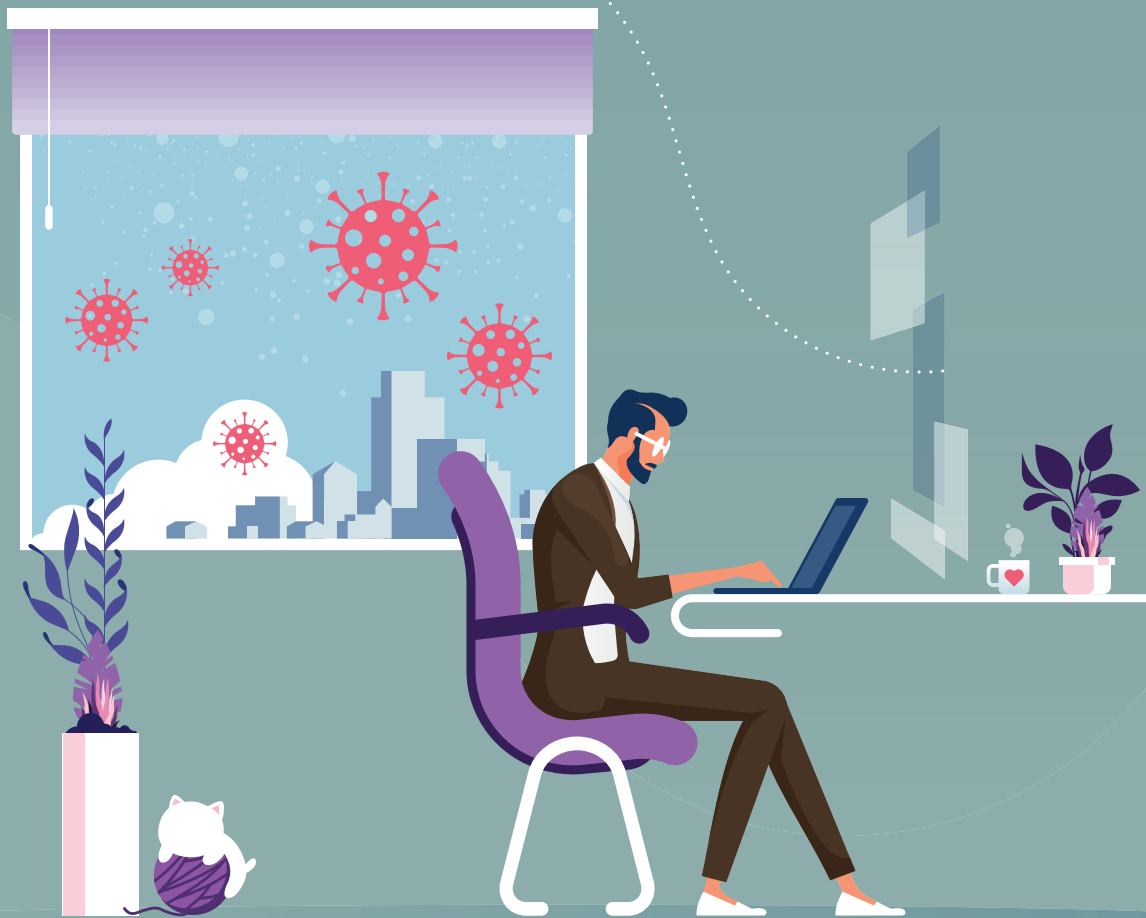
DER STRESS EINER UNGEWÖHNLICHEN ZEIT

Aber zurück zum Anfang: Niemand konnte vorhersehen, dass es zu diesem Ausnahmezustand kommen würde. Wir können uns momentan nicht auf Prognosen verlassen, fahren gewissermaßen permanent auf Sicht. Diese Unsicherheit und dieser immense Kontrollverlust, gepaart mit einer unsichtbaren Bedrohung, verursachen Stress. In dieser für viele ungewollten Corona-Homeoffice-Situation stellt sich also nicht nur die Frage nach den passenden Tools, sondern auch nach dem richtigen Umgang mit dem

Homeoffice selbst. Oder anders: Was brauche ich, um in der aktuellen Situation gut im Homeoffice zu arbeiten? Das bwcon-Team hat schnell die Erfahrung gemacht, dass permanentes Online-Arbeiten in Videokonferenzen sehr ermüdend ist und daher Pausen zwischen den Meetings enorm wichtig sind.

DAS BEDÜRFNIS NACH STRUKTUR

Es hat sich auch gezeigt, dass wir Menschen eine gewisse Routine, erwartbare Ergebnisse unserer Interaktion mit unserer Umwelt und verbindliche Normen brauchen, um uns sicher zu fühlen. Je höher die Unsicherheit im Außen, umso höher der Stellenwert der „inneren“ Struktur. Im Homeoffice können also Stellschrauben wie ein separater Arbeitsplatz in möglichst störungsfreier



© istockphoto.com/treety

Umgebung, Ergonomie dieses Arbeitsplatzes und vor allem eine Trennung von Arbeits- und Wohnraum wichtige Faktoren sein, um Stress zu reduzieren, der durch verschwimmende Grenzen zwischen „Leben und Arbeiten“ entsteht. Hier ist das Thema Eigenverantwortung und Eigenantrieb des Mitarbeiters gleichermaßen von Bedeutung. In Bezug auf die Arbeitszeit ergibt sich ein sensibles Thema: Im Homeoffice ist Arbeitszeiterfassung weniger zielführend und für die Strukturierung der Arbeitszeit treten die Arbeitsergebnisse in den Vordergrund. Die Zeitstrukturierung, die zum gelingenden Homeoffice beiträgt, erfordert einen transparenten Kalender, der nach Möglichkeit mit der Zeitplanung der Familie abgeglichen ist. Auch regelmäßige Auszeiten sind wichtig! Denn digitales Arbeiten uferfertigt gerne schnell aus

und man ist „always on“. In die Tagesstruktur gehören also unbedingt auch Pausenzeiten. Die Empfehlung von bwcon lautet: Falls ein Team-Chat genutzt wird, gilt es, regelmäßig den eigenen Status zu pflegen und auch den jeweiligen Status der anderen zu respektieren. Hier hat sich gezeigt, dass Mitarbeiter nicht immer, bevor ein Kollege kontaktiert wird, in dessen Kalender schauen. Dieses Umdenken ist aktuell im Gange, erfordert aber noch ein wenig Zeit, bis dies nachhaltig die Arbeitsweise verändert.

Zur gemeinsamen Planung hat sich das digitale „daily standup“ als Format im Team bewährt, um Transparenz über die Auslastung und Aufgabenverteilung herzustellen. Hier treffen sich die Teammitglieder täglich kurz für 15 Minuten in einem digitalen Raum und besprechen

den Tag. Weiter muss Platz sein, den bisherigen informellen Austausch in die digitale Welt zu transferieren. Gemeinsame Mittagessen sind auch „remote“ möglich und auch Pausen können „gemeinsam“ genommen werden. Dabei hat die bwcon mit den beiden digitalen Kommunikationswegen Zoom und Slack gute Erfahrungen im schnellen und unkomplizierten Bereitstellen von virtuellen Räumen gemacht.

DAS BEDÜRFNIS NACH SICHERHEIT

Auch das in unserer Gesellschaft wichtige Thema Datenschutz darf im Homeoffice nicht zu kurz kommen. Die datenschutzrechtliche Einschätzung der verschiedenen Werkzeuge aus der Perspektive der IT-Sicherheit erfordert, dass zunächst der wenig präzise Begriff Si-



SVEN GOLOB UND DR. JÜRGEN JÄHNERT SIND ÜBERZEUGT, DASS DAS DIGITALE ZUSAMMENARBEITEN AUCH IN ZUKUNFT BESTEHEN BLEIBEN WIRD.

cherheit näher erläutert wird. Geht es um die Vertraulichkeit der digitalen Sitzung, muss allen Beteiligten bewusst sein, dass keines der aktuell eingesetzten Kommunikationsmedien als abhörsicher einzustufen ist. Datendiebstahl wäre ein weiteres potenzielles Angriffsszenario. Hier werden die Adressdaten der Teilnehmer einer Sitzung entwendet und für weitere Zweckmissbraucht. Des Weiteren erfordern einige Konferenzwerkzeuge das Herunterladen externer Software auf den Rechner. Hier ist die Frage, ob man dem Hersteller der Software traut, denn diese könnte potenziell Informationen des Rechners auslesen und unerlaubt versenden. Wichtig ist, dass jeder Nutzer von ans Internet angebundener Software versteht, dass Sicherheit kein statisches Ziel ist, das einmalig erreicht wird oder nicht, sondern als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess betrachtet und vor allem gelebt werden muss. Für diesen kontinuierlichen Verbesserungsprozess gilt dann: Jeder Monat Stillstand ist eigentlich ein Rückschritt.

DAS BEDÜRFNIS NACH ZUGEHÖRIGKEIT

Zu unseren Grundbedürfnissen gehört auch der Hunger nach Anregung vom und Anbindung ans Außen. Das heißt, wir benötigen ein Gefühl der Zugehörigkeit, das vor allem durch den Austausch mit anderen entsteht. Im Homeoffice hat das auf mehreren Ebenen Auswirkungen, denn durch die damit verbundene Isolation erhöht sich der Kommunikationsbedarf drastisch. Gemeint ist aber nicht nur die rein faktenorientierte, sachliche Kommunikation, sondern das „sich MIT-Teilen“ in einer Gruppe. So-

wohl Informationen als auch Gefühle sollten offen kommuniziert werden (dürfen), um das Zugehörigkeitsbedürfnis zu stillen. Durch einfache Check-ins-Runden zu Beginn eines Meetings mit der Frage „Wie geht es dir heute?“ kann die Isolation des Homeoffices ein Stück weit gelockert werden. Doch die viele Kommunikation hat natürlich auch eine Kehrseite: „Ein wichtiger Erfahrungswert ist, dass sich die Dichte an Online-Meetings mit der Nutzung im Team rasant erhöht. Daher sollten Termine bewusst kurzgehalten und mit einem klar formulierten Ziel und einem entsprechend ausgewählten Teilnehmerkreis geplant werden. Was natürlich nicht nur für das Homeoffice gilt“, so Sven Golob.

Auch das digitale Wissensmanagement bekommt im Homeoffice eine noch höhere Relevanz, denn durch die räumliche Trennung ergeben sich schnell Kommunikations- und Wissenslücken im Team und der ganzen Organisation. Daher lohnt es sich, in Meetings auch Retrospektiven einzubauen, um den Erfahrungsaustausch zu verfestigen. Dabei werden die drei Leitfragen „Was ist passiert? Was habe ich gelernt? Was mache ich nun?“ beantwortet und in der Gruppe reflektiert.

DAS BEDÜRFNIS NACH ANERKENNUNG

Feedback ist in der kontaktarmen Homeoffice-Situation extrem wichtig, denn die Isolation macht es schwierig, positive Rückmeldung „zwischen Tür und Angel“ zu bekommen und so die eigene Arbeit als sinnvollen Beitrag zu erleben. Insbesondere für Führungskräfte ist das eine

große Herausforderung. Auch hier helfen die oben erwähnten regelmäßigen Check-ins in Meetings und auch gezielte Fragen nach der individuellen Situation. Es reicht oft schon eine kleine Wertschätzung in Form eines Satzes wie „Ich sehe, dass du gerade in einer sehr belastenden Situation steckst“ und „Ich wollte dir sagen, wie toll ich es finde, wie du dich trotzdem einbringst.“ „Sparen Sie nicht mit Lob und fordern Sie umgekehrt auch proaktiv Feedback ein“, empfiehlt Jürgen Jähnert. Isolation führt schnell zu Niedergeschlagenheit und der wirken Sie über positive Feedbacks entgegen – was der Produktivität und dem eigenen Wohlbefinden, wie auch der Teamkultur sehr guttut. Klare Ziele in einer klaren Struktur helfen, sich selbst zu motivieren, was Sie in Ihrer Planung berücksichtigen sollten. In den oben erwähnten Retrospektiven können Sie auch gemeinsam Erfolge würdigen und positive Lernerfahrungen greifbar machen. Zu guter Letzt können Sie auch positives Reframing nutzen, um das Homeoffice in ein gutes Licht zu rücken. Fragen Sie sich einmal: Wofür ist das gerade nützlich? Was kann ich lernen?

SVEN GOLOB

sven.golob@steinbeis.de (Autor)



Mitarbeiter
bwcon research gGmbH
(Ludwigshafen)

www.steinbeis.de/su/2109

DR. JÜRGEN JÄHNERT

juergen.jaehnert@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
bwcon GmbH (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1838
www.bwcon.de

**JETZT
ABONNIEREN**



STEINBEIS- NEWSLETTER

STEINBEIS-VERANSTALTUNGEN
GEBEN EINBLICK IN
AKTUELLE THEMEN

Der **STEINBEIS-NEWSLETTER** informiert Sie über unsere zentralen Steinbeis-Veranstaltungen, die aktuelle Themen unserer Dienstleistungsschwerpunkte Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung aus verschiedenen Perspektiven beleuchten.



WWW.STEINBEIS.DE/NEWSLETTER

© istockphoto.com/Tarchyshnik

DIE KRISE ALS CHANCE IM UNTERNEHMEN

AUFBRUCH UND KULTURWANDEL IN EINE NEUE ZEIT

Die aktuell herausfordernde Situation bietet gleichzeitig eine Chance für einen zukunftsorientierten Wandel in Unternehmen. Neben neuen Strategien und passenden Geschäftsmodellen ist ein gezielter Kulturwandel nötig. Dies bedeutet vor allem die Implementierung einer hinreichenden Veränderungsaffinität bei Führungskräften und Mitarbeitern – den eindeutigen Willen, sich ständig zu verändern und anzupassen.

Genau deshalb muss das Management eines Unternehmens entscheiden, worauf der aktuelle Fokus der Veränderung gelegt werden sollte: auf Strategie und Kultur oder Struktur und Prozesse. Dies kann am besten herausgefunden werden, indem der Blick auf den Entwicklungsstand der Organisation gerichtet wird. Ein neutraler Blick von außen hilft da weiter. An dieser Stelle unterstützen die Experten des Steinbeis-Beratungszentrums Business Excellence.



© istockphoto.com/Nuthawut Somsuk

„Failure to adapt means failure to exist“, so spitzt der Futurist Gerd Leonhard seine Einschätzung zu, dass sich der digitalisierten Welt kein Unternehmen entziehen kann. Egal, ob man diese Einschätzung in dieser Schärfe teilt oder es etwas anders sieht: Eine unzureichende Anpassung, was Umfang und Dynamik der Digitalisierung betrifft, wird Unternehmen über kurz oder lang aufs Abstellgleis bringen. Dem massiven Änderungsbedarf hat 2019 auch die European Foundation for Quality Management (EFQM) Rechnung getragen und ihr Modell nach knapp zehn Jahren radikal erneuert: Kontinuierlicher Unternehmens- und Kulturwandel zur stetigen Anpassung an die sich rasch ändernde Geschäftswelt hat im Modell nun eine wesentlich stärkere Bedeutung als bisher [1]. Unternehmen, die in der zukünftigen Business-Welt herausragend sein wollen, brauchen demnach eine hinreichende Transformationskompetenz, denn was gestern noch richtig war, kann heute schon falsch sein. [2] In vielen Unternehmen gibt es nicht nur in Sachen Digitalisierung noch Rückstand, sondern beispielsweise auch im Hinblick auf neue Geschäftsmodelle. Bislang gab es entweder Widerstände gegen solche Ver-

änderungen oder es fehlten die Kapazitäten und Prioritäten. Umso wichtiger ist es, Krisenzeiten zum Abbau dieses Rückstands zu nutzen: Was in Boom-Zeiten versäumt wurde, kann oft gerade in Zeiten freier Kapazitäten nachgeholt werden. [3] Nach der durch Corona ausgelösten Krise wird es wie nach allen großen Krisen nicht mehr so sein wie zuvor. Zu massiv sind die Einschnitte und Verschiebungen, als dass man wieder einfach zum „Business as usual“ zurückkehren könnte.

KRISE ALS ANTRIEB FÜR DEN WANDEL

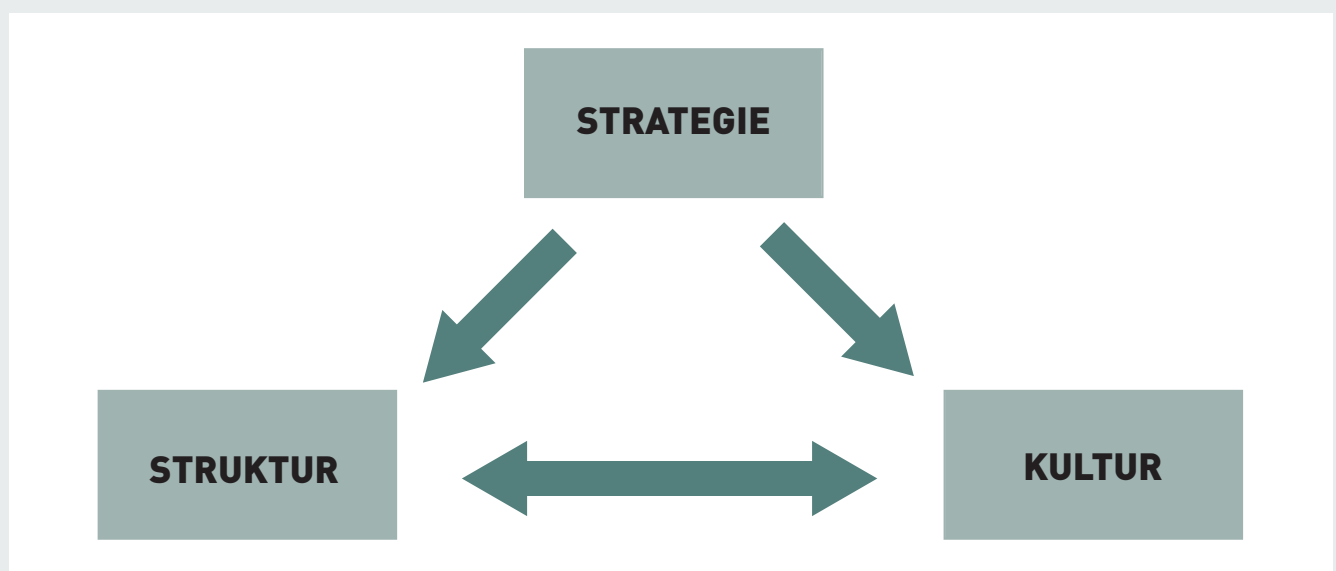
Krisen sind häufig Auslöser für Wandel. [4] Nach dem Eintritt der Krise folgt meist eine Phase des Schwankens zwischen Hilflosigkeit und Bewältigungsversuchen und eine zentrale Emotion dabei ist Angst [5], die die emotionale Bereitschaft erzeugt, sich führen zu lassen. [6] Das merkt man aktuell in der ganzen Bevölkerung. Eine Krise verstärkt erwiesenermaßen das Gefühl der Dringlichkeit für Veränderungen. [7] Angst ist aber bekanntermaßen ein schlechter Ratgeber und daher als einziges Leitmotiv zur Überwindung von

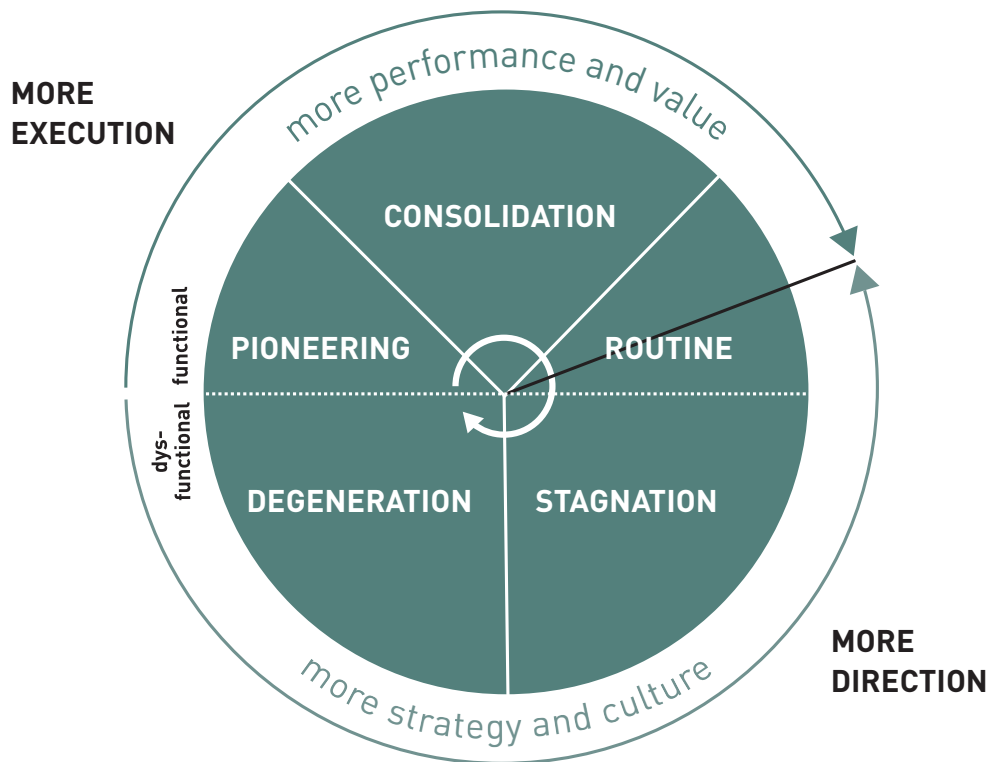
Krisen nicht zielführend; ein erfolgreicher Mechanismus der Angstabwehr heißt Vertrauen. [6] Wer einen nachvollziehbaren und glaubwürdigen Plan für den Weg aus der Krise hat, dem wird auch Vertrauen geschenkt. Dafür sind tatkräftige Führungskräfte gefragt, die auch in großen Problemen noch die vorhandenen Chancen sehen. [8] Damit Menschen jedoch Bereitschaft für eine veränderte Zukunft entwickeln, muss es eine zumindest ansatzweise gemeinsame Problemsicht geben. [9] Das bedeutet, Führungskräfte müssen die Belegschaft partnerschaftlich mitnehmen, dabei ist vor allem die richtige Bewältigung der Emotionen wichtig. Schlüssel zur Veränderung ist eine emotionale Zustimmung, denn Fakten bringen Mitarbeiter zwar zum Denken, aber erst Gefühle bringen sie zum Handeln. [10] Gelingt keine emotionale Krisenbewältigung, kann dies zu einer negativen Entwicklung führen. [5]

CULTURE FOLLOWS STRATEGY

Damit Menschen die Bereitschaft für neue Strategien, Ansätze und Geschäftsmodelle entwickeln, müssen sie also entsprechend beteiligt und emotional

↓ Interdependente Unternehmensfaktoren





Veränderungsschwerpunkte nach dem EFQM-Modell in Abhängigkeit von der Entwicklungsphase der Organisation nach Claus Nowak.
© Günther Schöffner/EFQM

„abgeholt“ werden. Dies ist für den Erfolg der neuen Konzepte zwar notwendig, aber noch nicht hinreichend. Denn neue Konzepte erfordern auch Änderungen in Organisation und Kultur. Dem alt bekannten Zusammenhang „Structure follows Strategy“ muss für eine dauerhaft erfolgreiche Veränderung auch konsequent das „Culture follows Strategy“ folgen.[11] Kultur kann aber nicht im herkömmlich verstandenen Sinne direkt und auf ein genau definiertes Ziel hin technokratisch verändert werden, sondern lässt sich nur indirekt durch Veränderung von Verhalten und Haltung der Menschen beeinflussen.[12]

Um Kultur zielgerichtet zu beeinflussen, muss die Richtung bekannt sein. Im ersten Schritt ist daher eine Kulturanalyse notwendig. Was ist im Moment nötig: mehr Prozessorientierung, mehr Innovation oder mehr Agilität? Neue Ge-

schäftsmodelle zeigen hierzu zwar die Richtung, sie geben jedoch noch keine Gewissheit. Vieles wird erst im Zuge der Veränderung deutlich. Umso wichtiger ist daher eine hinreichende Veränderungsaffinität als Element der Unternehmenskultur. So können, wie im EFQM-Modell beschrieben, Change und Transformation kontinuierlich vorangetrieben werden. Um eine veränderungsaffine Unternehmenskultur zu etablieren, ist aber wichtig, dass Veränderungen initiiert und aktiv implementiert und die entstehenden Lernerfahrungen genutzt werden.[13]

ORGANISATIONSENTWICKLUNG FÜR EIN ERFOLGREICHES VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

Neben dem Kulturwandel ist auch eine Anpassung der Organisation an die neuen Herausforderungen nötig. Dabei ist nicht nur relevant, welche strukturellen

Veränderungen notwendig sind, sondern auf welchen Inhalten der Fokus des Managements im Hinblick auf die Organisation liegen sollte. Organisationen durchlaufen in ihrer Entwicklung verschiedene Phasen. Der Transaktionsanalyst Claus Nowak hat hierzu in Anlehnung an andere etablierte Modelle fünf Phasen entwickelt: die Pionierphase, Konsolidierung, Routine, Stagnation und Degeneration.[14] Die Produktivität von Organisationen ist in der Mitte der Routinephase am höchsten. Routine bedeutet dabei jedoch nicht stupides Abarbeiten eingeschliffener Prozesse. In Stagnation und Degeneration beschäftigt sich das Unternehmen oft zu sehr mit sich selbst anstatt mit Kunden und Wettbewerb. Im Pionierstadium und in der Konsolidierung fehlen hingegen häufig Strukturen und Koordination.

Das bedeutet: Um die Organisation für die Herausforderungen der Zeit nach der



EINE UNZUREICHENDE ANPASSUNG, WAS UMFANG UND DYNAMIK DER DIGITALISIERUNG BETRIFFT, WIRD UNTERNEHMEN ÜBER KURZ ODER LANG AUFS ABSTELLGLEIS BRINGEN.

Krise fit zu machen, kann der Entwicklungsstatus der Organisation durch Interventionen zielgerichtet in Richtung der Routinephase verändert werden. Auch hier leistet das EFQM-Modell eine klare Wegweisung, worauf der Fokus gelegt werden sollte.[15] In Stagnation und Degeneration muss das Management wieder einen stärkeren Schwerpunkt auf die Schärfung der Strategie und eine ent-

sprechende Anpassung der Kultur legen. In Pionierphase und Konsolidierung sollte das Augenmerk unter anderem stärker auf dem Etablieren geeigneter Strukturen und der konsequenten Umsetzung der Strategie liegen.

Das EFQM-Modell als ganzheitlicher Ansatz kann Unternehmen helfen, sowohl in Krisen als auch in Zeiten danach dau-

erhaft herausragende Unternehmensergebnisse zu erzielen. Die Experten des Steinbeis-Beratungszentrums Business Excellence unterstützen bei dessen Umsetzung und begleiten ihre Kunden durch schwierige Phasen.

Referenzen

- [1] European Foundation for Quality Management EFQM (2019): The EFQM Model. Eigenverlag, Brüssel.
- [2] Berner, Winfried (2012): Culture Change – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 22.
- [3] Krüger, Wolfgang (2009): Führen. Jetzt! Leadership in stürmischen Zeiten. Haufe Verlag, München, S. 77.
- [4] Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Verlag Franz Vahlen, 8. Auflage, München, S. 901.
- [5] Schlieper-Damrich, Ralph; Netzwerk CoachPro® (Hrsg.; 2011): Wertecoaching in Krisen. Aus erschütternden Situationen sinnvoll aufbrechen. managerSeminare Verlag, Bonn, S. 89.
- [6] Paschen, Michael; Dihsmaier, Erich (2011): Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität entwickeln. Springer Verlag, Berlin, S. 35.
- [7] Kotter, John (2009): Das Prinzip Dringlichkeit. Schnell und konsequent handeln im Management. Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 150.
- [8] Malik, Fredmund (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Campus Verlag, Frankfurt/New York, S. 283.
- [9] Doppler, Klaus; Fuhrmann, Hellmuth; Lebbe-Waschke, Birgitt; Voigt, Bert (2011): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change-Management mit den Menschen. Campus Verlag, 2. Auflage, Frankfurt/New York, S. 106-107.
- [10] Lederer, Dieter (2017): Veränderungsexzellenz. 12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel. Carl Hanser Verlag, München, S. 13.
- [11] Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2009): Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 67.
- [12] Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und Widerstände überwinden. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 65.
- [13] Ebd., S. 203.
- [14] Nowak, Claus et. al. (2015): 70 Modelle für Führung, Coaching und Change-Management. Verlag Christa Limmer, Meezen, S. 382-392.
- [15] Schöffner, Günther (2020): The EFQM Model as a guideline for improving organizational development. EFQM Knowledge Base, Digital EFQM, www.efqm.org, Brüssel.

DR.-ING. GÜNTHER SCHÖFFNER
guenther.schoeffner@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Business Excellence
(Gaimersheim)

www.steinbeis.de/su/1478

FIT FÜR DEN POST-COVID-KUNDEN

DIE DIGITALISIERUNGSRoadmap ALS KOMPASS IN DIE ZUKUNFT NUTZEN

Die Corona-Pandemie hat vieles auf den Kopf gestellt. Es bedarf keines Blicks in die Glaskugel, um vorherzusagen, dass die Folgen daraus noch lange nachwirken werden und dass sich die Welt und damit auch der „alte“ Kunde zu einem „neuen“ Kunden mit anderen Anforderungen und Bedürfnissen verändern wird. Die über allem stehende Frage könnte lauten: Wie können wir unser Geschäft unter den neuen Voraussetzungen erfolgreich weiterführen?

Doch wie wird der neue Normalzustand aussehen, wie bereiten wir uns darauf vor, was haben wir gelernt? Sind wir bereit für einen neuen Kunden, der womöglich ganz andere Anforderungen an uns als Unternehmen und unsere Produkte hat? Was wird für ihn wichtig sein und was wird in den Hintergrund rücken? Wie wird daraus resultierend das Kaufverhalten der Kunden in Zukunft aussehen und inwieweit wird die Krise Einfluss auf Alleinstellungsmerkmale von Produkten und Services haben? Eine ganze Menge Fragen.

Um zu verstehen, wie das Konsumverhalten durch Krisen beeinflusst wird, hilft ein Blick in die Vergangenheit. Ein prominentes Beispiel für verändertes Konsumverhalten ist der Ausbruch von SARS in China im Jahr 2003, der in den Aufstieg und Erfolg der Online-Plattform alibaba und anderer E-Commerce-Riesen mündete. Viele Unternehmen sind nachfolgend dazu übergegangen, ihre Ware online zu vertreiben. Selbst Luxuswarenanbieter, deren Produkte für ein alle Sinne umfassendes Kaufenerlebnis an den physischen Point-of-Sales mit entsprechender Kulisse ausgelegt sind, haben ihre Verkaufsprozesse digitalisiert und um ein Online-Angebot erweitert. Kurz darauf folgte die Etablierung von Social Media, die einen viel direkteren Kundendialog zuließen, der

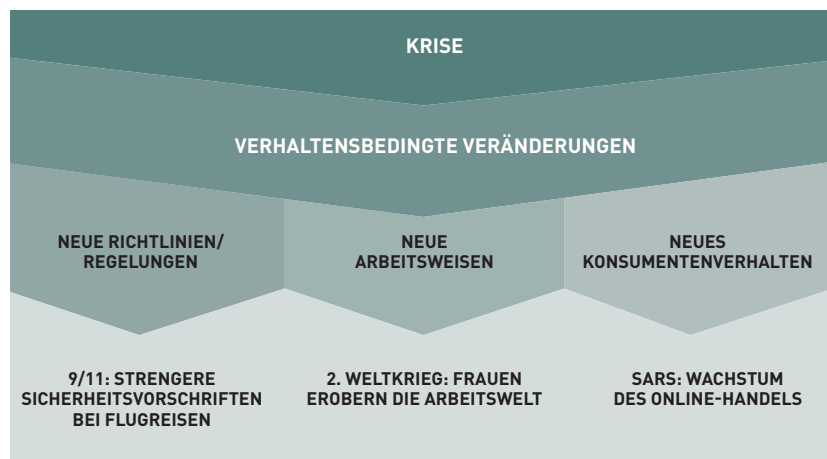
zu einem echten „Dialog“ wurde und nicht mehr nur unidirektionale Werbespielung war.

Der Blick in die Vergangenheit legt nahe, dass Krisen oft der Auslöser für gravierende Veränderungen sind. Sie können eine temporäre Auswirkung haben und womöglich (teilweise) zu alten Mustern zurückführen. Oft entsteht durch Krisen aber eine Kettenreaktion an nachgelagerten permanenten Veränderungen. Wie bei einem Domino-Aufbau, der angestoßen wird und der nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. Denn ist der Weg erst eingeschlagen, zieht das eine Kausalkette an relevanten Veränderungen nach sich: rasend schnell und mit Bestimmtheit.

Nicht nur Kunden der Millennial- und nachfolgenden Generationen bestimmen mit ihrer Always-on-Mentalität das zukünftige Kaufverhalten. Gerade durch eine Krise wie die aktuelle wird die Notwendigkeit zur Digitalisierung und Simplifizierung der Prozesse zugunsten von Vertrauen, Geschwindigkeit und Transparenz dringlicher als je zuvor. Corona hat Bestehendes in Frage gestellt. Manche Produkte und Services benötigen eine Neudefinition, um beim Kunden wieder Vertrauen zu schaffen. Prozesse und Lieferketten müssen wieder neu beweisen, dass sie sicher, flexibel und

schnell sind. Das hat Auswirkungen auf den Inhalt und die Kanäle, über die wir unsere Kunden ansprechen.

Der persönliche Kontakt und Dialog ist für Unternehmen in der aktuellen Situation durch das Social Distancing stark eingeschränkt. Auf einmal sieht sich ein Unternehmen vor der Aufgabe, in einem hart umkämpften Online-Markt seine Nische zu finden und sein Alleinstellungsmerkmal so sichtbar zu kommunizieren, dass es sich attraktiv präsentiert und vor allem auch wahrgenommen wird. Es liegt nahe, dass es noch stärker darauf ankommt, wie mehrwertbietend und transparent der Dialog ist und wie einfach, effizient und intuitiv die Zugänge zu den Produkten und Dienstleistungen sind. Dies kann nur gelingen, wenn der gesamte Kommunikationsmix auf Basis von soliden Zielgruppenanalysen aufgebaut, der Dialog vertrauensvoll und offen ist und den Bedarf bei den neuen Kunden aktivieren und befriedigen kann. Überzeugende Argumente, die von der Kommunikationsbotschaft bis hin zur finalen Verfügbarkeit der versprochenen Leistung in ein nachhaltiges Kundenversprechen münden, sind die Basis für eine stabile Kundenbeziehung. Gerade jetzt haben Unternehmen die Möglichkeit, sich neu auszurichten und zu optimieren. Die Zeit einer reduzierten Auslastung schafft den Raum dafür, da sich



Historische Beispiele: Durch Krisen initiierte nachhaltige Veränderungen © BCG Henderson Institute

Unternehmen in einem Status befinden, der aus den täglichen Abläufen in einer Hochphase herausgelöst ist.

Aus Sicht der Kommunikation und Kundenbindung sollte daher das Kommunikationskonzept der Leitfaden für die Gestaltung der Maßnahmen sein. Dazu sind folgende Schritte notwendig:

- Zielgruppenanalyse unter Berücksichtigung der möglichen neuen Bedarfe
- Alleinstellungsmerkmal der Produkte und Services herausarbeiten
- Markenpositionierung überprüfen (unter anderem SWOT-Analyse und Wettbewerbsanalyse unter den neuen Rahmenbedingungen durchführen)
- Integriertes Kommunikationskonzept erstellen (PR, Kanäle, Botschaften, Medien, Orchestrierung der Kommunikationsinstrumente etc.) unter Berücksichtigung neuer Möglichkeiten der Digitalisierung (Social Media, Formate wie Podcasts etc.)

Der Auftragsabwicklungsprozess muss halten, was die Kundenkommunikation verspricht. Angefangen von einem onlinegestützten Vertrieb und Verkauf der Produkte und Dienstleistungen über die Auftragseinplanung bis hin zur Kundenwunscherfüllung unter Berücksichtigung der Fähigkeit der Lieferketten,

besteht in vielen Unternehmen noch Optimierungspotenzial. Statt schnell, effizient und kundenorientiert ausgerichtet zu sein, sind oft noch Medienbrüche, manuelle Systemübertragungen, mangelhafte Kundenkommunikation und Liefertermintreue die Regel. Probleme, auf die Kunden in Nach-Corona-Zeiten mit der Erfahrung unzuverlässiger weltweiter Lieferketten noch sensibler reagieren werden. Hier ist eine Optimierung und Digitalisierung der Auftragsabwicklungsprozesse der einzige Weg, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen und gleichzeitig die Effizienz zu steigern. Doch wie können Schwachstellen im Prozess und Potenziale durch Digitalisierung identifiziert werden?

Hier empfiehlt das Team des Steinbeis-Transferzentrums Industrie 4.0 und Digitalisierung die Schmerzpunktmethode, mit der über diesen Weg eine Digitalisierungsroadmap entsteht:

- Identifikation von Herausforderungen für das Unternehmen aus dem Kommunikationskonzept
- Ableitung von übergeordneten Zielsetzungen zur Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses
- Aufnahme des Auftragsabwicklungsprozesses und Ermittlung der Schmerzpunkte (wo und wie kann der Prozess schneller,

effizienter, kundenorientierter gemacht werden)

- Clusterung der Schmerzpunkte und Ableitung von Maßnahmen mit Abhängigkeiten
- Überführung in Projekte und eine Kosten-/Nutzenbewertung
- Ableitung einer Digitalisierungsroadmap

Das Steinbeis-Team unterstützt Unternehmen bei der strategischen Markenberatung und Erstellung eines integrierten Kommunikationskonzepts zur Optimierung ihrer Kundenbeziehung sowie der Digitalisierungsroadmap zur Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses. Das Team berät auch bei der Identifikation von Fördermöglichkeiten und der Antragstellung.

PROFESSOR DR. DANIEL PALM
daniel.palm@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Industrie 4.0 und Digitalisierung
(Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2118
www.stz-idt.de

MICHAELA K. PALM
michaela.palm@steinbeis.de (Autorin)



Senior PR & Communications Expert
Steinbeis-Transferzentrum Industrie
4.0 und Digitalisierung (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/2118
www.stz-idt.de

AUF DAS RICHTIGE KRISEN- MANAGEMENT KOMMT ES AN

MANAGEMENTMETHODEN DES MILITÄRS ALS BASIS FÜR DIE AKTUELLE KRISENBEWÄLTIGUNG

Im ersten Quartal 2020 löste die Corona-Pandemie einen externen und endogenen Schock und eine weltweite Krise in Wirtschaft und Gesellschaft aus. Im April begann das Wertschöpfungsnetzwerk der Globalisierung zu implodieren, die Unternehmen bangten um ihre Existenz. Zwar starteten schon im Mai politisch veranlasste und gesteuerte staatliche Maßnahmen zum Ausstieg aus der Krise und zur Suche nach einer neuen, noch unbekannten Normalität. Dafür gibt es aber mangels Erfahrung keine Erfolgsrezepte. Auch Unternehmen suchen nach neuen Wegen in Zeiten der Unsicherheit und Ungewissheit. Gerade jetzt ist das richtige Krisenmanagement in Unternehmen gefragt.

Munok Kwon und der Steinbeis-Experte Dr. Peter Meier haben internationale Erfahrungen in Situationen der „verschärften“ Führung von Organisationen unter besonderen Umständen.

Im ersten Quartal 2020 stellten die meisten Unternehmen ihr Budget infrage, im April war dieses obsolet. Finanzielle Kennzahlen wie Liquidität und Kapital als Vitalitätsindikatoren der Unternehmen zeigen infolge der Krise einen Ausnahmezustand an. 2019 hat noch kaum ein Unternehmen das durch die Pandemie verursachte Risiko als ein mögliches Risiko in seinem Risikoportfolio geführt. Im zweiten Quartal 2020 ist ein Schaden infolge des bisher realisierten Risikos bereits eingetreten. Das noch nicht realisierte Risiko wird in den nächsten Monaten und Quartalen mit unsicherer Größe, Wahrscheinlichkeit und Zeit zu weiterem Schaden führen, denn die Krise geht weiter.

KRISENMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN

Das Denken und Handeln des Managements in Unternehmen in jährlichen Zyklen ist im aktuellen Ausnahmezustand nicht möglich und nicht sinnvoll. Es geht im Krisenmanagement nur noch um die Sicherung von bestehenden und kurzfristigen zukünftigen Werten des Unternehmens. Es geht um eine schnelle opera-

tive Wertschöpfung im Unternehmen als Nutzwert für Kunden, die schnell bezahlen und damit die finanzielle Wertschöpfung des Unternehmens sichern. Andere Werte treten vorübergehend und zunächst in den Hintergrund (Meier, 2018). Es geht in vielen Unternehmen um die Existenz.

INFORMATION UND KOMMUNIKATION IN DER KRISE UND UM DIE KRISE

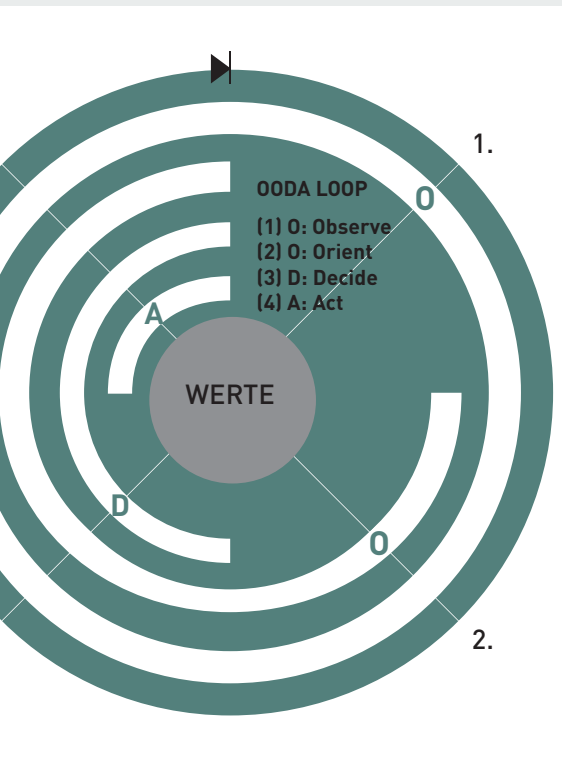
Die Krise ist zunächst eine Informationskrise: Ein Vorgang mit hoher Dynamik und mit weiteren chaotischen und anarchischen Merkmalen der Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung. Der Umgang mit Information in der Krise wird beschrieben durch „Information Overflow“ und „Knowledge Underflow“: Zuviel ungesicherte Information und zu wenig gesichertes Wissen. Unternehmen, die bereits vor der Krise in einem Umfeld mit stark ausgeprägten VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)-Merkmalen Werte für ihre Kunden und ihre weiteren Stakeholder schöpften, zeigen eine Parallelisierung und Verknüpfung von:

- Kommunikation: Beschaffung und Analyse von relevanter Information in Verbindung mit Intuition
- Orientierung: Ausrichtung normativ und strategisch gemäß Kultur, Strategie und Fokus
- Entscheidung: Szenarien strategisch und operativ nach Plan A, B (und C) für das Geschäftsmodell
- Handlung: Flexibilität, Elastizität und Sicherheit der Prozesse des wertschöpfenden Betriebs

Charakteristisch für diese Unternehmen ist die Nähe von strategischem Denken und operativem Handeln und die Präsenz von Information und Kommunikation.

TRANSFER VON MANAGEMENT- METHODEN VOM MILITÄR INS ZIVILE

Dieses Vorgehen entspricht dem Vorgehen nach dem OODA-Loop. Der Ansatz stammt ursprünglich von der US-amerikanischen Airforce und wurde empirisch bei Luftkämpfen in den Kriegen der 1950er- und 60er-Jahre entwickelt. Nicht theoretisch am Schreibtisch im Büro, sondern praktisch im Cockpit in der Luft. Wie der Transfer dieser Methodik vom



Symbolische Visualisierung des OODA-Konzepts als unendlicher Kreisprozess

tiger Verantwortung und zweifelsfreier Erfahrung sowie Kollegialität auf der Grundlage von Vertrauen und Gegenseitigkeit. Nicht nur Befehl und Gehorsam wurde gepflegt, sondern Diskurs, Entscheidung, Delegation, Exekution und Kontrolle wurden systematisiert. Man war sich voll bewusst, dass Vertrauen ein sehr wichtiges, aber kein sehr rationales Merkmal von Beziehung und damit von Führung ist. Und es gab und gibt natürlich charakteristische kulturelle Unterschiede zwischen Ländern insbesondere zum Phänomen des Konsenses in der Führung.

MIT DEM KRISENMANAGEMENT GESTÄRKT AUS DER KRISE

Ein Unternehmen kennt seine Wertschöpfung mit Produkt, Markt und Kunden besser als ein Berater, dessen ist sich Peter Meier bewusst. Allerdings kennt er Methoden und Verfahren des Krisenmanagements zur Wertschöpfung besser als das Unternehmen. So kann er dem Unternehmen ein schnelles und flexibles Management (nicht nur) für die Krise nahebringen. Dabei sind folgende Aspekte wichtig:

- Das permanente 24/7 Informationsmanagement mit dem Ergebnis sogenannter „relevanter Information“ im Zusammenwirken mit intuitions-basierter „subjektiver Meinung“.
- Der organisatorische Rahmen für die Wertschöpfung aufgrund der strategischen Potenziale und der

operativen/finanziellen Ressourcen des Unternehmens und der Möglichkeiten im Umfeld des Marktes, wobei normative und regulative Randbedingungen formuliert werden. Das betrifft in der aktuellen Krise auch das Thema Gesundheit.

- Die Entscheidung für ein attraktives Zielszenario der operativen Wertschöpfung mit Alternativen – sofern die Lage nicht alternativlos ist – zusammen mit dem Verständnis über die Ungewissheiten.
- Die schnelle und flexible Handlung als Umsetzung der Entscheidung im Bewusstsein der ständigen Korrektur und Veränderung.

Im Zusammenhang mit dem OODA-Konzept werden Werkzeuge wie Mind-Mapping, Szenarioanalysen und SWOT-basierte Ursache-Wirkungs-Analysen eingesetzt. Diese sind üblicherweise weit bekannt, gut dokumentiert und oft implementiert. Peter Meier ist überzeugt: „Die viel beschworene Digitalisierung wird durch die Krise zwar beschleunigt. Sie löst aber keine Probleme, die in den nächsten Wochen und Monaten zu lösen sind, das gelingt nur mit dem richtigen Krisenmanagement.“

DR. PETER MEIER

peter.meier@steinbeis.de [Autor]



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Risikomanagement (Langen)

www.steinbeis.de/su/657

MUNOK KWON

munokwon@web.de [Autorin]



Unternehmensberaterin für
Internationalisierung mittel-
ständischer Unternehmen
Mitarbeiterin einer südkoreanischen
internationalen
Regierungsorganisation

Militär in das Zivile von Business und Technologie erfolgen kann (Bonchek & Fussel, 2013; Meier & Kwon, 2019), damit hat sich der Steinbeis-Experte Dr. Peter Meier in gemeinsamen Projekten mit der Unternehmensberaterin Munok Kwon befasst. Heute wendet das Team am Steinbeis-Transferzentrum Risikomanagement diesen Ansatz aktiv an und berät dazu seine internationalen Kunden.

Peter Meier hat in seiner beruflichen Laufbahn internationale Erfahrung auch in Krisenzeiten gesammelt, auf die er aktuell in seiner Zusammenarbeit mit Unternehmen zurückgreift. Was seine Erfahrungen unabhängig des jeweiligen Landes prägt: Die Zusammenarbeit der Personen in den unterschiedlichen Managementsystemen unter besonderen Umständen war stets geprägt von Hierarchie auf der Grundlage von eindeu-

Quellen:

- Meier, Peter: Sicher in die Zukunft: Umfassendes integriertes Management, Steinbeis Transfer-Magazin, S. 46, Heft 1, Steinbeis, Stuttgart (2018); [ISSN 1864-1768 (Print)]
- Bonchek, Mark; Fussel, Chris: Managing Uncertainty: Decision Making, Top Gun Style, Harvard Business Manager, Harvard, September 12 (2013), hbr.org im Internet (letzter Zugriff am 15.04.2020)
- Meier, Peter; Kwon, Munok: WEKA Business Dossier: Leadership 4.0 – Analoge und digitale Führung, Weka, Zürich (2019)

Globale Herausforderungen brauchen Querdenker und Querschöpfer®

STEINBEIS 2i UND STEINBEIS-EUROPA-ZENTRUM UNTERSTÜTZEN
BEI DER SUCHE NACH FÖRDERPROGRAMMEN

Neues Wissen, verlässliche Kooperationspartner und finanzielle Mittel sind für Unternehmen wichtige Elemente, um auf Herausforderungen, wie aktuell rund um Corona, proaktiv reagieren zu können.

Die Steinbeis 2i GmbH (S2i) und das Steinbeis-Europa-Zentrum unterstützen Unternehmen konkret und aktiv bei den notwendigen Änderungsprozessen. Denn Krisen sind immer auch Chancen: für neue Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle. Und dabei sind Innovation und Kooperation wesentliche Elemente beim Anpacken dieser Chancen.



Die Herausforderungen für Politik und Wirtschaft sind aktuell in vielerlei Hinsicht enorm – sei es im Umfeld von Corona, des Klimawandels oder der

Digitalisierung. Konkret heißt das beispielsweise, in eine Kreislaufwirtschaft zu investieren, CO₂ zu reduzieren und zu bepreisen, energieeffizienter zu produ-

zieren und zu bauen, Mobilität neu zu durchdenken oder erneuerbare Rohstoffe zu nutzen. Unternehmen, die hier querdenken und querschöpfen®, sind

gefragt und können mit ihren Ideen zu einem Wandel beitragen. Denn es geht heute immer mehr um neue Wertschöpfungsketten: Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die bisher noch nicht kooperierten, schließen sich immer mehr in Kooperationen und Lieferketten zusammen. Die daraus entstehenden neuen Technologien schaffen Quervernetzungen, die eine andere Wertschöpfung ermöglichen.

Eine Situation wie die aktuelle fordert zugleich eine Überprüfung der Wirtschaftsstrategien und der globalen Vernetzungen. Vieles steht auf dem Prüfstand, so auch die Unternehmensstrategien. Portfolioanalysen, Trends und Herausforderungen – dies sind Themen, die im Unternehmensalltag häufig vernachlässigt werden. Die Berater der Steinbeis 2i GmbH und des Steinbeis-Europa-Zentrums bieten dazu verschiedene Basis- und Aufbaumodule an, helfen Zukunftsstrategien zu entwickeln und umzusetzen und Innovationen und Wachstumsfelder früh zu erkennen, um Investitionsmittel optimal einzusetzen. Sie initiieren neue strategische und internationale Partnerschaften und Innovationsprojekte im Verbund in einem Co-Creation-Prozess.

GIBT ES FÖRDERPROGRAMME FÜR MEIN VORHABEN?

Um Unternehmen, Start-ups und Forschungseinrichtungen insbesondere in Baden-Württemberg beim Zugang zu EU-Fördergeldern zu unterstützen, haben das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg und die Steinbeis 2i GmbH das Portal www.innocheck-bw.de eingerichtet. Hier können Unternehmen, Start-ups/Scale-ups und Forscher ihre innovativen Vorhaben per Fragebogen einem Check unterziehen. Sie erhalten dann eine auf sie zugeschnittene Empfehlung und Hinweise zu passenden nationalen und europäischen Förderinstrumenten sowie relevante Links und Kontaktdaten für ein Gespräch mit den Steinbeis-Experten.

FÖRDERUNG DURCH DEN EUROPÄISCHEN INNOVATIONS RAT

Mit dem Europäischen Innovationsrat fördert die EU über die Instrumente Pathfinder, Accelerator und Fast Track to Innovation radikal neue Forschung sowie potenzielle Marktinnovationen aus bahnbrechenden technologischen Ideen und Zukunftstechnologien, mit dem Ziel, Innovationen schneller und in großem Maßstab auf den Markt zu bringen.

Der Pathfinder fördert mit bis zu 4 Millionen Euro pro Projekt die frühen Phasen der wissenschaftlichen und technologischen Forschung und Entwicklung (Technologiereifegrad: TRL 2 – TRL 4). Der Pathfinder ist offen für alle Arten von Innovatoren, Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen, insbesondere Start-ups und KMU. Beteiligten müssen sich drei Partner aus drei unterschiedlichen Mitglieds- oder assoziierten Staaten.

Der Accelerator fördert die Kommerzialisierung hoch innovativer Vorhaben ab dem Technologiereifegrad 6 mit insgesamt 2,5 Millionen Euro plus Mischfi-

nanzierung (private equity) bis 15 Millionen Euro pro Projekt. Die Finanzierung erlaubt Unternehmen und Start-ups ein Scaling-up und unterstützt vor allem noch nicht bankfähige Vorhaben durch einen einmaligen Zuschuss, um die Kosten für die Markteinführung ab TRL 9 zu decken.

Fast Track to Innovation (FTI) fördert bahnbrechende technologische oder dienstleistungsbezogene Innovationen mit einem interdisziplinären und transsektoralen Ansatz (TRL 6), insbesondere marktorientierte Produkte, Verfahren, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle mit 1 bis 3 Millionen Euro pro Projekt (60% des Gesamtbudgets an die Industrie). FTI richtet sich an KMU, Großunternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Drei bis fünf Projektpartner sollten aus drei Mitglieds- oder assoziierten Staaten kommen.

UNTERSTÜTZUNG BEI DER DIGITALISIERUNG

Mit dem EU-Projekt DigiFed unterstützt die S2i Unternehmen bei der Digitalisierung mit Fokus auf das produzierende



UNTERNEHMEN UND FORSCHUNGSEINRICHTUNGEN, DIE BISHER NOCH NICHT KOOPERIERTEN, SCHLIESSEN SICH IMMER MEHR IN KOOPERATIONEN UND LIEFERKETTEN ZUSAMMEN.



Eine zentrale Dienstleistung der Steinbeis 2i GmbH und des Steinbeis-Europa-Zentrums ist die Begleitung von Unternehmen bei Innovationsprozessen, der Entwicklung einer Innovationsstrategie und bei der Internationalisierung. Beginnend mit einer Analyse der tatsächlichen Bedarfe des Unternehmens betrachten die Experten die Unternehmensstrategie und die dazu gehörenden innovationsrelevanten Kompetenzen und Prozesse des Kunden. Je nach Situation erhalten Unternehmen dann eine maßgeschneiderte Begleitung bei der Akquisition von Innovationsfinanzierungen, Zugang zu Forschungspartnern, Open Innovation und internationalen Märkten oder auch Kontakt zu europäischen Schlüsseltechnologiezentren.

Gewerbe, den Maschinenbau und cyber-physische und eingebettete Systeme, insbesondere Sicherheit und Privatsphäre, Autonomie und Mensch-Maschine-Interaktion. Unterstützt durch private und öffentliche Finanzierung der Partnerregionen und der Europäischen Union sowie basierend auf bestehenden Kooperationen mit digitalen Innovationszentren (Digital Innovation Hubs, DIH), fördert DigiFed sowohl Einzelunternehmen als auch Gruppen von KMU, um die Nutzung digitaler Technologien in ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot zu steigern. Der erste Projektaufruf öffnete im März 2020, weitere Aufrufe folgten im September 2020 und März 2021.

UX CHALLENGE: HACKATHON ZUR USER EXPERIENCE DIGITALER PRODUKTE

Usability und User Experience sind im Zeitalter der Digitalisierung entscheidende Wettbewerbsfaktoren, doch im Arbeitsalltag bleibt oft wenig Zeit für die Entwicklung kreativer Ideen und die direkte Interaktion mit Endnutzern. Im Rahmen des EU-Projekts 200SMEchallenge werden europaweit designorientierte Innovations-Challenges durchgeführt, um Unternehmen vor Ort mit innovativen Designlösungen zu unterstützen. Motivierte Teams aus Studierenden und Experten entwickeln bei der

„UX Challenge“ neue Ideen und Prototypen zur Optimierung von digitalen Produkten. Neben kreativen Designlösungen erhalten teilnehmende Unternehmen durch Anwendertests ein erstes Feedback zu Usability und Realisierbarkeit der Ideen.

Für Unternehmen, die neue Ideen und Prototypen zur Verbesserung der User Experience ihrer digitalen Produkte erhalten wollen, organisiert das Steinbeis-Europa-Zentrum die nächste UX Challenge Anfang 2021 in Karlsruhe. Die Teilnahme ist für Unternehmen aus Baden-Württemberg kostenlos. Teilnahmeberechtigt sind kleine und mittlere

Unternehmen, die eine digitale Challenge stellen möchten und bereit sind, an der projektbegleitenden Studie teilzunehmen. Weitere Informationen zur Teilnahme gibt es unter www.steinbeis-europa.de/200sme_challenge.

OPEN INNOVATION FÜR KOOPERATIONEN NUTZEN

Die Erfahrungen des Steinbeis-Teams zeigen, dass KMU Unterstützung für die

Phase der Kooperationsanbahnung benötigen, auch im Hinblick auf die strategische Herangehensweise an Open Innovation. Herausforderungen sehen KMU insbesondere dann, wenn sie mit F&E-Einrichtungen und anderen Unternehmen kooperieren: Schutzrechte bieten KMU hier im Ernstfall möglicherweise nicht die erhoffte Absicherung vor Nachahmung. Um den Überblick zu behalten und die effektivsten Maßnahmen zur Durchsetzung ihrer Rechte zu kennen,

bieten das Steinbeis-Europa-Zentrum und S2i Unternehmen einen begleiteten Open Innovation-Prozess an: Hier werden gezielte Maßnahmen definiert und die relevanten Themen für Partnerschaften identifiziert.

E-LEARNING-MODULE ZU OPEN INNOVATION

Im Rahmen des EU-Projekts INVITE bietet die Steinbeis 2i ein Online-Learning zu Open Innovation an. Die E-Learning-Module sind einfach zu verstehen und interaktiv. Nach einer kostenlosen Registrierung kann der Nutzer zwischen unterschiedlichen Themen zu Open Innovation auswählen. Die Themen reichen von Business Modeling, Networking, dem Aufbau von Kooperationen bis hin zu Strategien, wie man Open Innovation als Methode im eigenen Unternehmen festigen kann. Weitere Infos finden sich auf <https://oi2lab.com/elearning/modules>.

CASCADING FUNDING FÜR KMU

Neben den Förderprogrammen von Horizont 2020 bieten europäische Initiativen weitere Finanzierungsmöglichkeiten für KMU:

Die **Smart Anything Everywhere Initiative (SAE)** bietet Förderung und Unterstützung für KMU, die ihre Produkte und Services durch innovative digitale Technologien verbessern wollen.

→ <https://smartanythingeverywhere.eu>

→ <https://smart4europe.eu/>

Die europäische Initiative **I4MS** für die Digitalisierung der produzierenden Industrie bietet Finanzierung zum Beispiel über das Projekt AMable. Es fördert Machbarkeitsstudien und Best Practice-Experimente (höherer TRL).

→ www.able.eu/calls/call-for-proposals

Der **Start-up and SME Booster** des EIT Raw Materials finanziert bis zu 60.000 Euro für die Frühphase der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

→ <https://eitrawmaterials.eu/booster-call-2019/>

Mit **ACTPHAST** erhalten Unternehmen und Forscher Zugang zu einer Vielzahl von aktuellen Plattformen für Photoniktechnologien aus Europas Spitzenforschungszentren.

→ <https://actphast.eu/>

Das Projekt **XR4ALL** stärkt die XR-Technologie und beschleunigt das Wachstum. Zielgruppe sind herausragende XR-Forscherteams aus KMU, Forschungseinrichtungen und der Wissenschaft.

→ <http://xr4all.eu/opencall/>

Einen Überblick über aktuelle Fördermöglichkeiten für Unternehmen finden Sie hier:

→ www.steinbeis-europa.de/eu-foerderung/aktuelle-aufrufe.html

→ www.steinbeis-europa.de/news-events/news/124/611/cascading-funding-kmu.html

DR. JONATHAN LOEFFLER

jonathan.loeffler@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer
Steinbeis 2i GmbH
(Stuttgart/Karlsruhe)

www.steinbeis.de/su/2017
www.steinbeis-europa.de

LEARNING BY DOING

IN FÜNF SCHRITTEN ZUM LIVE ONLINE TRAINER

Live Online Trainer – so nennen sich die Teilnehmer eines Webinars, das aus einer Zusammenarbeit der bwcon GmbH mit Martin Krauß von der partnerteams GmbH & Co. KG entstand. Es vermittelt den Teilnehmern die für die Planung und Durchführung von Live-Online-Trainings notwendigen Kompetenzen. Gleich drei Steinbeiser gehörten schon in der ersten Runde zu den Teilnehmerinnen und berichten von ihren Erfahrungen.

Die digitale Transformation in allen Facetten schreitet schon seit Jahren voran. Derzeit macht sie jedoch einen großen Schritt nach vorne – Not macht bekanntlich erfinderisch. Digitale Angebote helfen jetzt vermehrt dabei, trotz der aktuellen Einschränkungen wichtigen Aufgaben nachzugehen. Auch (Weiter-)Bildung und Qualifizierung müssen sich neue Wege bahnen und verlagern sich zunehmend ins Netz. Gerade rechtzeitig kam daher das Webinar „Qualifizierung zum Live Online Trainer“, das die bwcon GmbH in Zusammenarbeit mit der partnerteams GmbH & Co. KG Anfang April startete. Live Online Trainer – der Titel verrät: Hier geht es nicht um eine gewöhnliche Trainerschulung, denn sowohl Live-Moderation im digitalen Raum als auch der richtige Umgang mit der Technik will geübt sein. Referent Martin Krauß sieht darin eine Hürde: „Der Trainer muss nicht nur auf die Gruppe und den Inhalt achten, sondern auch die Technik gut bedienen können.“ Nicht selten treten im medialen Umfeld Verbindungsprobleme oder Störungen auf. Dennoch sieht er vor allem die Vorteile eines Seminars im virtuellen Raum, seine Quintessenz lautet: „Wenn man es richtig gut hinbekommt, dann können die Teilnehmer in einem Webinar sogar besser und effizienter lernen!“

TECHNIK, METHODE UND DIDAKTIK: DIE MISCHUNG MACHT'S

In fünf aufeinanderfolgenden Modulen können sich die Teilnehmer von Martin

Krauß zum Live Online Trainer ausbilden lassen. Die Devise: Learning by Doing. Wer andere online coachen möchte, lernt dies am besten im gleichen Umfeld – also im virtuellen Raum. Die Module bilden eine Mischung aus Technik, Methode und Didaktik. Im ersten Schritt machen die Teilnehmer sich mit der Technik und den Werkzeugen im virtuellen Raum vertraut, um daraufhin auch schon mit der Konzeption eines eigenen Live-Online-Trainings zu starten. Zusätzlich gibt es Hilfestellungen zu Methoden und Interaktionen in einzelnen Trainingsphasen, mit denen die Teilnehmer schlussendlich ihr konzipiertes Live-Online-Training vorstellen können.

TEAMGEIST KENNT KEINE GRENZEN

Die Beherrschung der Technik allein reicht nicht: Der Erfolg eines Online-

Trainings ist ebenso wie andere Seminare von Trainerqualitäten wie der Live-Moderation und Interaktion mit den Teilnehmern abhängig. Sich mit Teilnehmern „mal kurz zusammensetzen“ oder sie mit einem Handschlag motivieren geht derzeit nicht. Doch Teamgeist und Motivation reichen auch über die Grenzen des physischen Raums hinaus. Mit dem richtigen Methodenkoffer kann ein Live Online Trainer helfen. Wichtig ist, den Teilnehmern trotz der räumlichen Distanz ein Gruppengefühl zu vermitteln, die Interaktion konstruktiv und interessant zu gestalten und so den Austausch von Erfahrungen zu unterstützen. Steinbeis-Unternehmerin Almut Kaupp bringt es auf den Punkt: „Zum Glück machen Ideen digital keinen Halt und so kamen in der Gruppe unwahrscheinlich viele Interaktionsmöglichkeiten für die Seminargestal-



Die neuen Live Online Trainer tauschen sich im virtuellen Raum aus

tung zutage, sodass es mir fortan an Frische nicht mehr fehlen wird.“

LANGFRISTIGES POTENZIAL STATT KURZFRISTIGER NOTLÖSUNG

Nun wollen die Teilnehmer ihr erlangtes Wissen nachhaltig implementieren. Denn Live-Online-Trainings dienen nicht nur als eine kurzfristige Ausweichmöglichkeit, sondern haben langfristiges Potenzial und sind zudem auch eine unverzichtbare Qualifikation für den Ausbau der digitalen Zusammenarbeit. Die Erfahrungen können ebenso für Netzwerkevents und zur Anbahnung von Kooperationen eingesetzt werden. Beate Wittkopp vom Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW ist motiviert: „Wir reden alle von New Work – das ist ohne die Digitalisierung nicht machbar!“ Auch wenn nach der Krise wieder physische Seminare in gewohnter Manier möglich sind, kann auf diese Technologie zurückgegriffen werden. Sie ermöglicht standortübergreifende Trainings, was für alle Teilnehmer viele Vorteile mit sich bringt – nicht zuletzt die Ersparnis von Zeit und Reisekosten.

DIREKT IN DIE DIGITALE UMSETZUNG

Dank des praxisorientierten Ansatzes der Qualifizierung haben die Teilnehmerinnen aus dem Steinbeis-Netzwerk das neu Gelernte direkt in ihrem Umfeld angewandt. So überführte Beate Wittkopp mit ihrer Projektpartnerin eine als Präsenztreffen geplante Sitzung in ein interaktives Online-Meeting mit einem noch unbekannten Kundenteam. Mit dem im Webinar erworbenen Wissen gelang es problemlos in den Austausch zu gehen. Die Diskussion konnte mit allen Be-

teiligten lebhaft, aber auch fokussiert gestaltet werden. Die Online-Version wurde dabei nicht als Notlösung wahrgenommen – ein Folgetermin im gleichen Format wurde direkt vereinbart. Auch für Dr. Ilona Rau vom Steinbeis-Beratungszentrum Existenzgründung ging es direkt in die Praxis: In einem vierstündigen Webinar ermöglichte sie den Teilnehmern sich mit der eigenen Führungsrolle auseinanderzusetzen. Dank Brainstorming mithilfe eines Whiteboards und Arbeiten in kleinen Gruppen, aber auch der Möglichkeit der Stillarbeit sowie des Einsatzes von Folien, erlebten die Teilnehmer, dass interaktiv agiert werden kann und auch online ein intensives gemeinsames Arbeiten möglich ist.

Die Trainer der bwcon Innovation Academy haben auch schon einen interaktiven Ideengenerierungs-Workshop mit Teilnehmern aus Hochschulen und Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Ihr positives Urteil: Auch wenn der Workshopablauf an das digitale Format angepasst wurde, so sind die Ergebnisse – Teams, die in die Umsetzung der Ideen gehen – tatsächlich vergleichbar.

MODUL 1 TECHNIK

MODUL 2 KONZEPTION DES LIVE-ONLINE-TRAININGS

MODUL 3 METHODEN UND INTERAKTIONEN

MODUL 4 VORSTELLUNG DES EIGENEN KONZEPTS

MODUL 5 ONLINE TRAINING

↑ Die fünf Module des Webinars
„Qualifizierung zum Live Online Trainer“

KOOPERATIONEN IN DER KRISE

Die Solidarität in der Krise zeigt sich auch im unternehmerischen Umfeld. Viele Kooperationen entstehen, um mit Erfindergeist auch jetzt aktiv und produktiv zu bleiben. So stellen sich derzeit verschiedene Steinbeis-Unternehmen mit gemeinsamen Online-Angeboten in unterschiedlichen Formaten auf. Derzeit findet auch die Veranstaltungsreihe „bwcon Online-Dialog“ statt, in der spannende Referenten aus der Praxis Input zur Bewältigung der Krise geben.

→ Mehr dazu auf <https://events.bwcon.de/>.

BEATE WITTKOPP

beate.wittkopp@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Transferzentrum
TransferWerk-BW (Schönaich)

www.steinbeis.de/su/1755
www.transferwerk-bw.de

DR. ILONA RAU

ilona.rau@steinbeis.de (Autorin)



Freie Projektleiterin
Steinbeis-Beratungszentrum
Existenzgründung (Stuttgart)

www.steinbeis.de/su/1635
www.steinbeis-exi.de

ALMUT KAUPP

almut.kaupp@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Internationales Marketing &
Nachhaltigkeit (Freiburg)

www.steinbeis.de/su/2101

DIE PANDEMIE ALS INNOVATIONS- BESCHLEUNIGER

DER KOMMUNALE INNOVATIONSTAG GEHT NEUE, VIRTUELLE WEGE

Als die L-Bank der Digitalakademie@BW das Bodensee-Schloss Maurach für den „3. Kommunalen Innovationstag“ zur Verfügung stellte, war das nicht nur für den Projektträger und die Sponsoren, sondern auch für Wolfgang Himmel von der translake GmbH und den Steinbeis-Experten Dr. Ralph Bürk als bodenseekundige Projektberater ein echter Glücksfall. Damit hatten sie für Referenten und Teilnehmer aus Österreich, der Schweiz und Deutschland ein Ambiente direkt am Ufer des Sees, ganz in der Nähe der Klosterkirche Birnau – eine tolle Plattform, die vielfältigen Innovationsimpulse aus der Praxis aufzunehmen, zu diskutieren und wirken zu lassen. Doch dann kam Corona und machte den direkten, persönlichen Austausch unmöglich. Die erfahrenen Berater haben sich davon aber nicht entmutigen lassen und machen den 3. Kommunalen Innovationstag kurzerhand zu einer innovativen, virtuellen Veranstaltung.

Doch der Reihe nach: Die Digitalakademie@BW ist ein Projekt des Innenministeriums Baden-Württemberg in der Projektträgerschaft des Fraunhofer IAO, das die Digitalisierung in den Kommunen in Baden-Württemberg und die Vermittlung von Kompetenzen unterstützt. Der Grundgedanke der Kommunalen Innovationstage ist, dass in vielen Kommunen des Landes sehr innovative Projekte zu finden sind: oftmals nicht nur zu Themen der Verwaltung, sondern auch der Zivilgesellschaft und des Bürgerdialogs, in Form von regionalen Kooperationen, Handelsplattformen und Mobilitätskonzepten. Es gibt eine Menge „Hidden Champions“, große und kleine, von denen nicht nur die breite Öffentlichkeit wenig erfährt, sondern von denen auch der Eine nicht vom Anderen weiß. Die Landesregierung hat zwar in Wettbewerben schon zahlreiche einzelne Kommunen für hervorragende digitale Innovationen prämiert, aber es fehlten regionale Foren, in denen sich die Akteure finden, vernetzen und voneinander lernen können.

Der erste Kommunale Innovationstag im Innovationscampus der EnBW in Karls-

ruhe und der zweite Innovationstag im BadenCampus der Badenova in Breisach zeigten klar: Innovation in Baden-Württemberg ist mehr als Industrie 4.0 – auch die öffentlichen Verwaltungen und vor allem auch die kleinen und mittleren Kommunen sind auf dem Weg, die Zukunftsfähigkeit ihrer Kommunen aktiv und digital zu gestalten, zusammen mit der örtlichen Wirtschaft und engagierten Bürgern vor Ort. Der Zuspruch war groß, jeweils über hundert Teilnehmer diskutierten „auf Augenhöhe“ in den thematischen Workshops und viele Netzwerke wurden geknüpft.

INTERNATIONALE PERSPEKTIVE AM BODENSEE

Und dann kam eine aufregende neue Idee, über die Grenzen des Landes hinaus zu schauen und mit den Kommunen aus Österreich und der Schweiz das Blickfeld zu erweitern – so war die Idee für den 3. Kommunalen Innovationstag geboren. Die Durchführung wird unterstützt durch die EnBW AG, die Girosolution GmbH und die L-Bank sowie durch die kommunalen Verbände aus der Schweiz, Vorarlberg und Baden-Würt-

temberg, die Berater Ralph Bürk und Wolfgang Himmel stehen dabei mit Rat und Tat zur Seite. Der einigermaßen selbstbewusste, neue Titel „Innovationsforum Kommune – Heimat der Zukunftsfähigkeit“, der auch aufgrund der neuen Internationalität des Events gewählt wurde, gewinnt bei der Frage, wie es eigentlich weitergehen kann und was die Perspektiven nach der aktuellen Krise sein werden, eine neue, nicht geplante Aktualität.

SHOWDOWN STATT LOCKDOWN

Als die durch die Pandemie bedingten Einschränkungen kamen, haben Ralph Bürk und Wolfgang Himmel keinen Augenblick an eine Absage des Events gedacht, sondern wollten weitermachen: Showdown statt Lockdown! Und es kam die schnelle Zustimmung des Projektträgers und der Sponsoren: Wir machen am 1. Juli 2020 einen virtuellen 3. Kommunalen Innovationstag. „Und wir machen das nicht als Notlösung, sondern als Perspektive und Modell dafür, wie künftig die kommunale Kommunikation, die kommunale Innovation ausschauen werden. Wir machen sozusagen eine

virtuelle Location, ein virtuelles Schloss Maurach, das ebenso attraktive Möglichkeiten des Austauschs anbietet, wie wir sie in der ‚realen‘ Tagung gehabt hätten“, so Steinbeis-Experte Ralph Bürk.

SELBST-INNOVATION: DAS „MENSCHLICHE“ INS „DIGITALE“ BRINGEN

Damit machen die Organisatoren die Tagung zum Thema „Kommunale Innovation“ selbst zur Innovation, zur Innovation des Formats und der Inhalte gleichermaßen. In einem gemeinsamen Planungsprozess mit Projektträger und Sponsoren, aber auch mit den Referenten sind sie dabei, nicht nur das frühere Tagungskonzept in neue Kanäle zu übertragen, sie wollen die Möglichkeiten der Virtualität auch offensiver nutzen. Bekannt ist, dass die virtuelle Kommunikation kürzere „Sequenzen“ braucht, um die Interaktivität spannend zu machen. Da geht es nicht nur um neue Technik, sondern auch um eine neue Kommunikationskultur.

Digitales Conferencing sehen Ralph Bürk und Wolfgang Himmel nicht als Selbstzweck, sondern folgen dem Leitsatz „Form follows Function“. Ziel ist es, alle geplanten Formen von Interaktion umzusetzen, zum Beispiel in Vier-Augen-Gesprächen, kleinen Runden am Kaffeetisch, Miniworkshops bis hin zur großen Open-Space-Konferenz. In den letzten Jahren ging es oftmals darum, digitale Elemente in die analogen Konferenzen zu integrieren. Jetzt geht es darum, das „Menschliche“ und die „Emotion“ in die digitale Welt zu bringen.

NEUE FORMATE: KREATIVITÄT IST GEFRAGT

Eine neue Möglichkeit ist die zeitliche und räumliche Entzerrung: Referenten können schon im Vorfeld des Tagungstermins kurze Einführungen zu ihren Workshops, ihrer Person, Kommune oder Organisation ins Netz stellen. Teil-



Das Schloss Maurach taucht ein ins Virtuelle. Am 1. Juli findet das Innovationsforum Kommune nicht wie vor Corona geplant im Schloss, sondern im virtuellen Raum statt. Die Krise wirkte für dieses Event als Innovationsbeschleuniger, nicht zuletzt für die internationale kommunale Zusammenarbeit rund um den Bodensee.

nehmer können schon bei der Anmeldung eigene Aspekte und Impulse als (dokumentierte) Clips einbringen und so von Teilnehmern zu „Teilgebern“ werden. Der Präsenzteil kann sich daher auf den kreativen Austausch konzentrieren, kann die Vielfalt erlebbarer und produktiver machen.

Und es wird eine Plattform für die Weiterführung des Austausches in Themen-Clustern geben. „Wir erleben die Krise – mit allen ihren erschreckenden gesundheitlichen Auswirkungen – inzwischen auch als Innovationsbeschleuniger. Ja, wir gestehen ein, dass wir ohne den Schock der Krise den Mut und den Impuls nicht gehabt hätten zu springen“, so Wolfgang Himmel, Gründer der translake GmbH. Zu springen auf ein Format, in einer kommunikativen „Aufführung“, für die die Organisatoren weder ein Drehbuch noch eine wirklich erprobte „Bühnentechnik“ haben: Es ist „Impro-Theater“, aber alle Beteiligten wissen dies und wirken mit. Und eine ganz wichtige Rolle für das Gelingen hat, wie immer im experimentellen Theater, das Publikum.

Ralph Bürk und Wolfgang Himmel sind überzeugt, dass sie daraus lernen wer-

den, wie sie mit „Neuem“ umgehen: Sei es das Neue in unerwarteten Risiken, seien es neue Technologien, neue Erwartungen der Politik oder der Öffentlichkeit oder – wie in der virtuellen Tagung – neue Formen der Kommunikation.

Der 3. Kommunale Innovationstag findet am 1. Juli 2020 statt, Anmeldung unter:
www.iao.fraunhofer.de/vk761.html

DR. RALPH BÜRK

ralph.buerk@steinbeis.de (Autor)



Freier Projektleiter
Steinbeis-Beratungszentrum
Syntos (Emmendingen)

www.steinbeis.de/su/2281

WOLFGANG HIMMEL

info@translake.org (Autor)



Gründer und Geschäftsführer
translake GmbH (Konstanz)

www.translake.org

DIGITALES LERNEN: WENN NICHT JETZT, WANN DANN?

STEINBEIS-TEAM GIBT TIPPS FÜR DIE ENTWICKLUNG VON ONLINE-FORMATEN

Aktuell verändert sich viel. Und endlich findet der eine oder andere die Zeit und verspürt sicher auch die besondere Notwendigkeit, digitale Lernangebote zu nutzen oder sie selbst zu konzipieren. Aber wo fängt man damit an? Diese Frage haben sich Steinbeis-Experten am Steinbeis-Transfer-Institut Institute for Digital Learning & Leadership gestellt und unterstützen bei der Umsetzung virtueller Formate und Angebote.

Lernen und Arbeiten wächst immer mehr zusammen. Die Lerninhalte müssen im „Moment of Need“ bedarfsgerecht zur Verfügung stehen. Digitale Bildung wird somit zum strategischen Erfolgsfaktor. Der Einsatz von digitalen Medien im Lernkontext ist für viele bereits gelebte Praxis und für genauso viele ein ganz neues Feld. Das zeigt, dass der Einsatz von E-Learning noch viel Potenzial hat.

Die digitalen Möglichkeiten in der Bildung sind vielfältig: Sie reichen von eindimensionalen Web Based Trainings (WBT) bis hin zu dreidimensionalen Lernwelten, von Live-Online-Seminaren bis hin zum KI-gestützten Lern-Buddy in Form eines Roboters. Aber: E-Learning ist kein (rein) technisches Thema. Vielmehr erfolgt die Umsetzung von E-Learning-Projekten interdisziplinär und die Projektmanager müssen mit den vier wesentlichen Dimensionen vertraut sein: Didaktik, Technologie, Design und Management. Das Team am Steinbeis-Transfer-Institut hat sechs wichtige, ganz praktische Tipps aus diesen vier Dimensionen zusammengestellt.

TIPP NR. 1: ERST DAS KONZEPT – DANN DIE TECHNIK

Auch wenn Sie vielleicht eine schnelle Lösung parat haben müssen, da Sie zum Beispiel kurzfristig eine Vorlesung on-

line anbieten wollen, nehmen Sie sich die Zeit, Ihren Bedarf an die Software zu definieren. Folgendes Vorgehen hat sich dabei in der Praxis bewährt: Erheben Sie zunächst sorgfältig den Bildungsbedarf Ihrer Zielgruppe. Welche Lerninhalte sind gefordert, welche Lernziele werden verfolgt? Wie wollen Sie methodisch-didaktisch vorgehen, um die angestrebten Lernziele erreichen zu können? Die Anforderungen, die Sie daraus ableiten, sind eine wichtige Basis für die später folgende Auswahl der Technologie. Als zweiten Schritt schauen Sie, was Sie in Ihrer Organisation leisten können, um digitale Lernangebote umsetzen zu können und welche Haltung und welchen Klärungsbedarf Ihre Stakeholder haben. Erst dann machen Sie sich Gedanken, welche technologischen Anforderungen aus den vorhergehenden Überlegungen abgeleitet werden können.

TIPP NR. 2: GESAMTKONZEPT ENTWICKELN

Digitales Lernen umfasst ein umfangreiches Angebot an Lernformen. Wenn Sie ein neues Lerndesign für Ihre Vorlesung oder Ihr Training entwickeln, sollten Sie nicht nur einzelne Elemente planen. Vielmehr ist es wichtig, ein ganzheitliches Konzept – ein ausgewogenes Blended Learning-Konzept – zu entwickeln, das zielführend aufgebaut ist. Nutzen Sie die

Vielfalt an Lernformen. Dazu ist es notwendig, sich vollständig von der bisherigen Art der Wissensvermittlung zu lösen und ganz neu zu entscheiden, wie der Lerninhalt in welcher Lernform am besten dem Lernenden zur Verfügung gestellt wird. Die größte Herausforderung ist dabei, sich von dem Gewohnten zu lösen und „Lerninhalte vermitteln“ ganz neu zu denken. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie Sie das Lernmaterial zur Verfügung stellen wollen. Es gibt ein großes Angebot an Lernmanagement-Systemen, MOOC (Massive Open Online Course)-Portalen für große Teilnehmerzahlen oder Learning Experience-Plattformen. Diese helfen Ihnen Lernangebote und Lernende zu managen. Allerdings muss es nicht immer notwendig sein, in diese teilweise sehr mächtigen und teuren Systeme zu investieren. Suchen Sie eine pragmatische Lösung.

TIPP NR. 3: WANN EIGNET SICH WELCHE LERNFORM

Hier nur eine kleine Auswahl an Lernformen, die aber wahrscheinlich am ehesten zum Einsatz kommen: Dem Präsenzlernen kommt sicher der virtuelle Klassenraum (Virtual Classroom, VC) am nächsten, der gerne auch als Webinar bezeichnet wird (was eigentlich nicht ganz korrekt ist). Diese Lernform eignet sich für Inhalte, die sich



schnell ändern und wo der persönliche Austausch mit dem Dozenten und den Lernenden wichtig ist. Web Based Trainings (WBT) dagegen sind sinnvoll, wenn die Inhalte sich für einen längeren Zeitraum von zum Beispiel ein bis zwei Jahren wenig ändern und die Lernenden den Stoff selbstständig erarbeiten können. Wichtig ist, den Lernstoff interaktiv aufzubereiten und Möglichkeiten zum selbstgesteuerten Üben zu geben. Bei der Produktion von Videos – seien es beispielsweise E-Lectures (aufgezeichnete Vorträge) oder Erklärungsvideos – sollte man sich auf die wesentlichen Aussagen konzentrieren. Die Dauer einer Sequenz sollte drei bis sechs Minuten nicht übersteigen. Videos dürfen auch gerne nach „hands on“

aussehen. Das digitale kollaborative Lernen (Social Learning) nutzt nicht nur die Schwarmintelligenz, sondern fördert auch den Aufbau von Problemlösungskompetenz. Hier müssen Rollen, Rechte und Ziele geklärt werden. Die Organisation des Arbeits- und Lernprozesses wird den Lernenden überlassen.

TIPP NR. 4: EINS ZU EINS FUNKTIONIERT NICHT

E-Learning hat seine eigenen Gesetze. Inhalte, die man bisher für reine Präsenzlehre genutzt hat, können nicht ohne Weiteres eins zu eins für digitale Lernformen eingesetzt werden. Daher ist es notwendig, für die verschiedenen Lernformen den Inhalt neu aufzubereiten. Das gilt beispielsweise für den virtuellen Klas-

senraum. Vorlesungs- beziehungsweise Trainingsunterlagen müssen für eine Live-Online-Session überarbeitet werden. Reine „Frontalbeschallung“ ist sowohl für den Vortragenden als auch für die Zuhörer anstrengend und wenig zielführend. Vielmehr sollten die Lernenden durch Interaktionen in die Online-Session mit einbezogen werden. So erhält der Vortragende eine Rückmeldung, ob die Lernenden auch aktiv dabei sind. Neben der eigentlichen Präsentation sollte ein Ablaufplan erstellt werden, der die verschiedenen Aktionen und Aufgaben während der Live-Online-Session beschreibt und das Zeitmanagement unterstützt.

TIPP NR. 5: ALLE INS BOOT HOLEN

Die Einführung von digitalen Lernformen betrifft nicht nur den Lehrenden und die Lernenden. Auch andere Stakeholder sind davon betroffen oder nehmen darauf Einfluss, beispielsweise die Administration oder die IT. Wesentlich ist, alle frühzeitig in das Projekt mit einzubeziehen. Dabei ist nicht nur wichtig, deren Anforderungen an die Einführung und Durchführung von E-Learning zu erfassen, sondern auch mehr über die Haltung und Motivation gegenüber digitalen Lernformen zu erfahren. Mit der Einführung von E-Learning stoßen Sie einen Veränderungsprozess an, der sauber begleitet werden muss.

TIPP NR. 6: KNOW-HOW AUFBAUEN UND TEILEN

Bevor Sie ein neues Lerndesign entwickeln und digitale Lernformen in ein Blended Learning-Konzept integrieren, bauen Sie entsprechendes Know-how auf – das spart oft Zeit und Geld. Nutzen Sie die Gelegenheit sich mit anderen auszutauschen und auf diese Weise voneinander zu lernen.

Das Steinbeis-Transfer-Institut Institute for Digital Learning & Leadership bietet folgende Zertifikatslehrgänge mit Abschlüssen der Steinbeis + Akademie im Advanced- und Basic-Bereich:

- European E-Learning Manager (CAS): Hier erhalten Sie das Rüstzeug, E-Learning-Projekte von der Pike auf zu managen – für Einsteiger und Experten geeignet.
- Digital Learning - Certificate bzw. Diploma of Advanced Studies (CAS bzw. DAS)
- Digital Reality Trainer - Certificate of Basic Studies (CBS)
- E-Learning Drehbuchautor/in - Certificate of Basic Studies (CBS)

SÜNNE EICHLER

suenne.eichler@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Transfer-Institut Institute
for Digital Learning & Leadership
(Lich)

www.steinbeis.de/su/2257

VON VISIONÄREN, DIE IN DER KRISE GRÜNDETEN

DIE GESCHÄFTSIDEES DER NEU GEGRÜNDETEN SURFUNCTION GMBH IST IN ZEITEN VON CORONA AKTUELLER DENN JE

Auch eine weltweite Krise wie die aktuelle kann den Innovationsdrang und Unternehmergeist von kompetenten Köpfen nicht bremsen – ein gutes Beispiel dafür ist die SurFunction GmbH. Das Steinbeis-Unternehmen wurde mitten in dieser von Zweifeln und unternehmerischen Unsicherheiten geprägten Situation gegründet. Und es hat mit der Entwicklung von keimabtötenden Oberflächen eine Zukunftsvision, die genau zum richtigen Zeitpunkt kommt.

Die technische Grundlage dieser Gründung wurde bereits vor knapp 20 Jahren in Saarbrücken gelegt. Prof. Dr. Frank Mücklich, Institutsleiter des Lehrstuhls für Funktionswerkstoffe an der Universität des Saarlandes, erkannte in dieser Zeit das Potenzial eines vermeintlich einfachen physikalischen Effektes zur Erzeugung mikroskopisch kleiner Oberflächenstrukturen, basierend auf der Interaktion elektromagnetischer Wellen (Interferenz): Die Laserinterferenzstrukturierung, kurz DLIP (Direct Laser Interference Patterning). In den folgenden Jahren entwickelte Prof. Dr. Andrés Lasagni an der Technischen Universität Dresden ein kompaktes optisches System, das die wirtschaftliche und schnelle Anwendung dieses Effektes ermöglichte.

DLIP AUF ERFOLGSKURS

Vor zehn Jahren gründete Frank Mücklich das Steinbeis-Forschungszentrum Material Engineering Center Saarland (MECS), um die Technologie voranzu-

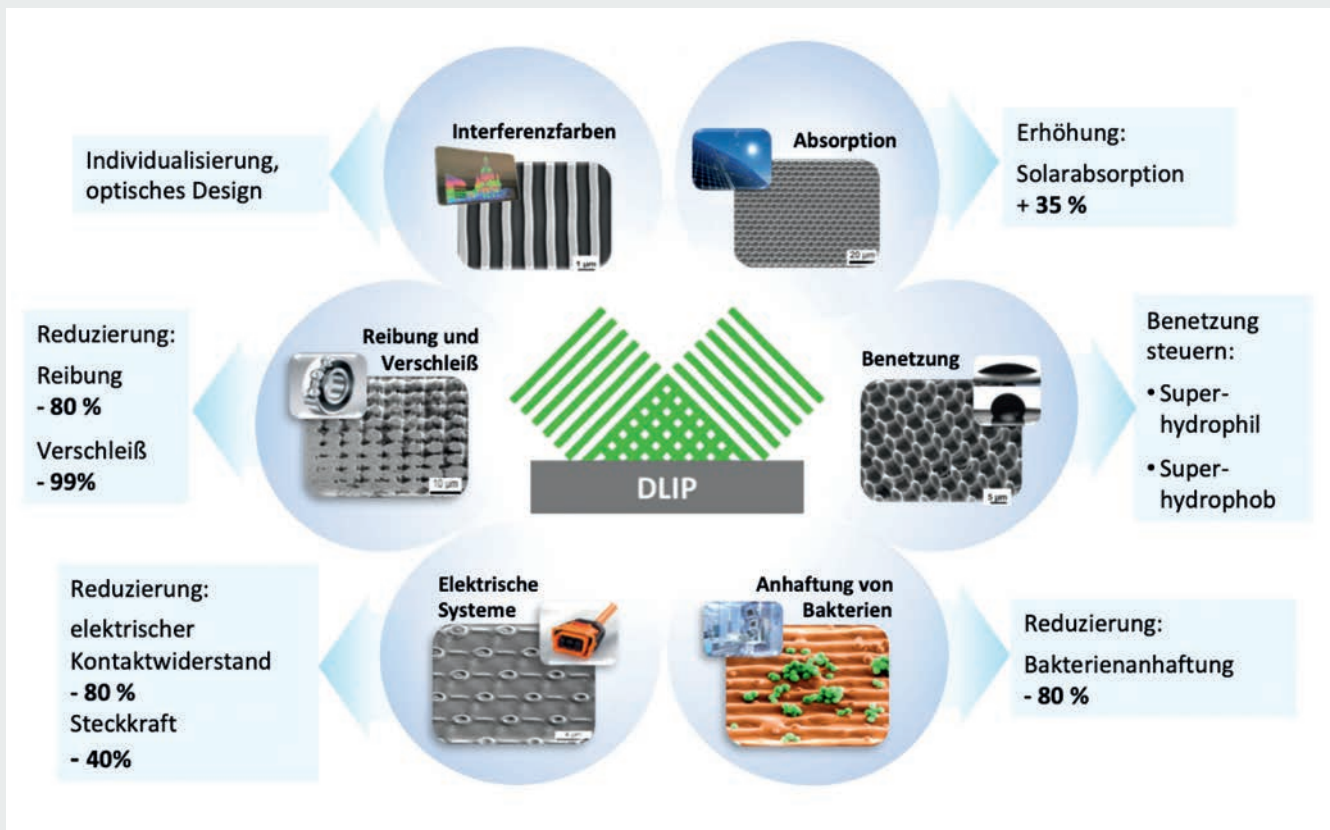
bringen. 2013 übernahm Dr.-Ing. Dominik Britz dessen operative Leitung und ein mehrjähriges Transferprojekt lief an, das Dr.-Ing. Leander Reinert begleitete. Mit diesem Projekt gelang schließlich der erfolgreiche Technologietransfer mit TE Connectivity, einem der Weltmarktführer im Bereich elektrischer Steckverbindersysteme. 2019 entstand am MECS eine produktions-

fähige Pilotanlage zur DLIP-Laserstrukturierung elektrischer Steckverbinder und noch im selben Jahr wurde diese Leistung mit dem Transferpreis der Steinbeis-Stiftung – Lohn-Preis ausgezeichnet.

Unternehmerisch zu handeln heißt aber auch, im Alltagsgeschäft die Weichen für die langfristige Entwicklung des Unter-

DIRECT LASER INTERFERENCE PATTERNING (DLIP) IN DER PRAXIS

In Zeiten der Elektrifizierung und des autonomen Fahrens werden elektrische Steckverbinder immer zahlreicher und multipoliger. In einer Anlage zur DLIP-Laserstrukturierung können diese Steckverbinder (mehr als 2.500 Stück pro Automobil) automatisiert mit der Technologie behandelt und ihre benötigte Steckkraft um bis zu 40 Prozent reduziert werden. Bei Verwendung der DLIP-Technik können somit bis zu 40 Prozent mehr Pole pro Steckverbinder verbaut sowie Materialkosten und Gewicht des elektrischen Onboard-Systems eines Automobils (Kabelbaum etc.) ebenso stark reduziert werden, was sowohl nachhaltig ist als auch zu enormen Wettbewerbsvorteilen führt.



nehmens zu stellen. Grund genug für das Team um Frank Mücklich, den folgerichtigen nächsten Schritt zu tun: die Gründung der SurFunction GmbH als Unternehmen im Steinbeis-Verbund. Seit Ende März dieses Jahres leitet Leander Reinert gemeinsam mit Nikolaus Wanke, der das Gründungsteam mit seinen unternehmerischen Kompetenzen ergänzt, das Steinbeis-Unternehmen. Die Herausforderungen der aktuell schwierigen Zeiten gehen die beiden Geschäftsführer optimistisch und vertrauensvoll an. „Wohlwissend, dass wir uns auf Steinbeis als starken und erfahrenen Partner insbesondere jetzt, zur Überwindung der erschwerten Startbedingungen, verlassen können“, betont Leander Reinert.

Die Geschäftsidee der SurFunction GmbH besteht aus der Vermarktung und Produktion von Anlagen zur Industrialisierung der DLIP-Technologie. Die bereits vielfach ausgezeichnete Technik soll nun in der industriellen Serienproduktion von TE Connectivity Anwendung finden. Doch nicht nur dort, sondern auch in

zahlreichen weiteren, bereits mit enormen Verbesserungseffekten getesteten Anwendungsfeldern, soll die Technologie industriell durch die SurFunction GmbH Einzug halten.

TECHNOLOGIE FÜR KEIMABTÖTENDE OBERFLÄCHEN

Das Unternehmen hat ein Potenzial, das in den letzten Wochen zu unerwarteter Aktualität kam. Das Team entwickelt momentan schon mit der DLIP-Technologie keimtötende sowie keimabweisende Oberflächen, die derzeit auf der internationalen Raumstation ISS geprüft werden. Eine Zukunftsvision der SurFunction GmbH ist die Herstellung von Oberflächen, die zur gezielten, aktiven Keimabtötung und damit zur Bekämpfung der Ausbreitung bakterieller und viraler Krankheiten, wie COVID-19, in Bereichen der öffentlichen Infrastruktur eingesetzt werden können.

Die DLIP-Technologie ermöglicht es in diesem Zusammenhang Oberflächenstrukturen in der Größenordnung der

↑ Beispiele für Anwendungsgebiete der DLIP-Technologie

Keime herzustellen. So kann die tatsächliche, mikroskopisch kleine Kontaktfläche zwischen Keim und Oberfläche gezielt manipuliert werden. „Diese Manipulation geht so weit, dass entweder eine maximale Anhaftung an die Oberfläche zum effizienteren, schnelleren Abtöten der Keime oder auch eine minimale Anhaftung zur Herstellung von keimabweisenden Oberflächen bewusst eingestellt werden kann – und das in prozesstechnischen Rekordgeschwindigkeiten“, erläutert Leander Reinert das beeindruckende Potenzial der Technologie.

DR.-ING. LEANDER REINERT
leander.reinert@steinbeis.de (Autor)



Geschäftsführer / CEO
SurFunction GmbH (Saarbrücken)

www.steinbeis.de/su/2317

NEED FOR SPEED

SOLIS BIODYNE UND STEINBEIS KOOPERIEREN BEI DER KOMMERZIALISIERUNG DIAGNOSTISCHER REAGENZIEN

Eines war in der aktuellen COVID-19-Pandemie schnell klar: Nur über breit angelegte, zuverlässige Testprogramme ist es möglich, die Infektionsketten zu verstehen und effizient zu unterbrechen. Und damit war eine große Nachfrage nach sicheren und leicht zu nutzenden Testreagenzien geboren, die nach regulatorischen Zulassungsnormen entwickelt und produziert worden waren. Solis BioDyne, ein führender Lieferant von Life Science-Reagenzien aus Estland, nahm diese Herausforderung an und entwickelte in kurzer Zeit einen einfach zu benutzenden 1-Step RT-qPCR Test und ein entsprechendes Protokoll zur Detektion von SARS-CoV-2. Das Unternehmen wird seit vergangenem Jahr von den Experten am Steinbeis-Transferzentrum Medizintechnik & Life Sciences beim länderspezifischen Markteintritt und bei Marketingaktivitäten unterstützt.

EXPERTISE BEI REAGENZIEN FÜR DIAGNOSTISCHE TESTS

Der Test auf das COVID-19 induzierende Virus beruht auf dem Nachweis viraler RNA, die aus Nasen- oder Rachenabstrichen von zu testenden Personen extrahiert wird. Nach der Extraktion wird das virale Genom im Reagenzglas zunächst durch ein Enzym (Reverse Transkriptase) mit dem Verfahren der sogenannten reversen Transkription (RT) in das stabilere DNA-Molekül umgeschrieben. In der darauffolgenden quantitativen Polymerase-Kettenreaktion (qPCR – quantitative Polymerase Chain Reaction) wird die spezifische DNA dann durch ein weiteres Enzym (DNA Polymerase) vervielfältigt und anschließend nachgewiesen. Befindet sich virale Genomsequenz im Abstrich, wird diese in der qPCR amplifiziert und detektiert, was zu einem positiven Testergebnis führt.

Der Test basiert auf spezifischen Komponenten, die in koordinierter Weise zusammenarbeiten. Kernpunkt ist dabei ein Satz einzigartiger Proteine, die Reverse Transkriptase und die DNA Polymerase. Optimierte Pufferlösungen sind ebenfalls von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Test. Eine Vereinfachung des Tests, bei der die reverse

Transkription und die qPCR nacheinander im selben Probengefäß stattfinden, erlaubt die Durchführbarkeit in einem Schritt. Dies spart Zeit, reduziert die Fehlerwahrscheinlichkeit und erhöht Testkapazitäten. Während der Pandemie wurden entsprechende Messprotokolle und vorformatierte Reagenzien für solche 1-Step RT-qPCR Tests schnell zum limitierenden Faktor bei der Durchführung verlässlicher Diagnostik. Hier konnte Solis BioDyne seine Expertise zum Einsatz bringen. Das Unternehmen entwickelt und vermarktet bereits seit mehr als 25 Jahren Komponenten für PCR-basierte Anwendungen und erhielt die Zulassung für die Herstellung von Reagenzien für die Verwendung in diagnostischen Tests 2007 (ISO 9001) und 2018 (ISO 13485).

Aufbauend auf der langjährigen Erfahrung und dem klaren Verständnis der entsprechenden regulatorischen Normen lieferte Solis BioDyne schon in einem frühen Stadium der Pandemie in kurzer Zeit diagnostische Reagenzien an die internationalen Märkte. „Wir hatten bereits eine starke internationale Kundenbasis sowohl in der Forschung als auch in der Diagnostik. Wir freuen uns, dass wir in dieser Krise durch die Unterstützung von Testlaboren einen positiven

Beitrag liefern können“, berichtet CEO Kadri Artma.

LÄNDERSPEZIFISCHE MARKTANALYSE MIT STEINBEIS

Seit seiner Gründung ist Solis BioDyne bei einer Fokussierung auf Qualität und flexiblen Service seiner Kernkompetenz im Bereich PCR, qPCR und cDNA-Synthese-Anwendungen treu geblieben. Die patentgeschützte Technologie erlaubt die Entwicklung von einzigartigen temperaturstabilen Enzymen, die ihre spezifische Aktivität bei Raumtemperatur über Wochen beibehalten. Das Unternehmen ist heute in Forschung wie auch Diagnostik stark aufgestellt. Dies resultiert unter anderem auch aus der Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Transferzentrum Medizintechnik & Life Sciences. Mitte 2019 nahm das Unternehmen das bisherige organische Wachstum zum Anlass, sich mit den Steinbeis-Experten über den länderspezifischen Ausbau der Aktivitäten Gedanken zu machen. Eine Kooperation mit der estländischen Wirtschaftsförderung Enterprise Estonia (EAS), die ebenfalls eine Arbeitsbeziehung mit Steinbeis unterhält, wurde nun um konkrete Expertise im Marketing für die Life Science-Branche ergänzt.



Solis BioDyne ist dabei, die kommerziellen Aktivitäten in einigen europäischen Ländern zu erweitern und suchte dafür nach länderspezifischen Informationen für den Life Science-Markt. Hier unterstützte Prof. Dr. Tobias Preckel, Experte am Steinbeis-Transferzentrum Medizintechnik & Life Sciences. Zu Beginn des Projekts analysierte er gemeinsam mit dem Solis BioDyne-Team dessen umfangreiches Produktportfolio im Hinblick auf Kundenbedürfnisse in unterschiedlichen Marktsegmenten. Dabei überprüfte das Steinbeis-Team insbesondere die Wertigkeit bestimmter Produktmerkmale für spezielle Anwendungen. Zusätzlich entstand eine Wettbewerbsanalyse und effiziente länderspezifische Marketingstrategien wurden entwickelt.

Das Steinbeis-Team verglich im Projekt auch, wie traditionelle und digitale Marketingkampagnen Kunden erreichen. Hier zeigten sich starke Unterschiede in Abhängigkeit vom jeweiligen Marktsegment. Schnell wurde klar, dass die außergewöhnliche Stabilität der von Solis BioDyne entwickelten und hergestellten DNA Polymerasen, reversen Transkriptasen und anderer kritischer Proteine eine zentrale Eigenschaft ist, die diese Produkte besonders für diagnostische

Anwendungen empfiehlt. Sie erlaubt es, im Gegensatz zu kompetitiven Reagenzien, die Produkte bei Raumtemperatur zu versenden. Dies spart nicht nur Versandkosten, sondern liefert vor allem einen Sicherheitsrahmen an Stabilität bei der Verwendung der Reagenzien in weltweiten Laboren in diversen Klimazonen. „Es zeigt sich, dass sich Solis BioDynes raumtemperaturstabile Enzyme besonders gut für die Verwendung in ungekühlten automatisierten Vollautomaten eignen. Beide Merkmale, der Versand bei Raumtemperatur und die Verwendung in automatisierten Geräten, bringen klare Vorteile in einem diagnostischen Umfeld“, sagt Simon Robberts, Business Development Manager bei Solis BioDyne.

FOLGEPROJEKT IN DEN STARTLÖCHERN

Für die Zukunft ist das estnische Unternehmen nun gut aufgestellt, um seine Basis in Forschungsanwendungen zu stärken und mit einer wachsenden Zahl von Kunden in der Diagnostik zusammenzuarbeiten. Die Bedeutung DNA-basierter Tests nimmt weiterhin zu, nicht nur in der Forschung, sondern auch in der Diagnostik. Die medizinischen Indikationen reichen von der

↑ Die Projektzusammenarbeit läuft ohne Besuchsmöglichkeit auch virtuell reibungslos: Simon Robberts, Tobias Preckel und Kadri Artma (im Uhrzeigersinn) bei einer Videokonferenz.

Identifizierung von Erregern über bakterielle Antibiotikaresistenzen bis zur Typisierung von Tumoren. Und nach der erfolgreichen Zusammenarbeit bahnt sich die nächste Kooperation schon an: „Eine bedeutende Herausforderung ist die Suche nach qualifizierten Spezialisten, um die offenen Stellen zu besetzen“, berichtet Simon Robberts. „Auch hier arbeiten wir mit Steinbeis zusammen.“

PROF. DR. TOBIAS PRECKEL
tobias.preckel@steinbeis.de (Autor)



Steinbeis-Unternehmer
Steinbeis-Transferzentrum
Medizintechnik & Life Sciences
(Marxzell)

www.steinbeis.de/su/2119

SIMON ROBBERTS
simon.robberts@solisbiodyne.com



Business Development Manager
Solis BioDyne OÜ (Tartu/Estland)

www.solisbiodyne.com

VOM BERATER ZUM E-TRAINER

STEINBEIS-EXPERTEN SETZEN AUF DAS PROJEKT-KOMPETENZ-LERNEN

Trainer und Coaches besinnen sich derzeit auf das, was sie am besten können: Unternehmen helfen – auch und besonders in der Krise! Sie stellen Instrumente für professionelles Krisenmanagement zur Verfügung und unterstützen Unternehmen, Geschäftsführungen und Führungskräfte darin, die aktuelle Situation strategisch und operativ zu meistern. Um Berater bei der Digitalisierung ihres Angebots zu unterstützen, bietet das Steinbeis-Beratungszentrum Co-Innovation Academy gemeinsam mit der Steinbeis + Akademie die Ausbildung zum „e-Trainer für Projekt-Kompetenz-Lernen“ an.

Aktuell stehen On-Ground-Workshops und One-on-One-Meetings als bewährte Formate für Beratungsdienstleistungen nicht zur Verfügung. Investitionen in Technologien und das Voranbringen der Digitalisierung stehen daher im Mittelpunkt – für Unternehmen, aber auch für Berater, Trainer und Coaches. Die technischen Infrastrukturen sind schnell aufgebaut, die Herausforderung liegt an anderer Stelle: Bei den meisten Trainern und Coaches standen bisher die didaktischen Konzepte des digitalen Lernens nicht im Vordergrund. Was man jetzt in einigen Fällen sieht, sind Hauruck-Aktionen: Workshops, die als Webinare und Videokonferenzen durchgeführt werden, sind Notlösungen für die Dauer weniger Wochen, aber keine Modelle bis in das nächste Jahr.

Technologieberater und Digitalisierungsdesigner ergreifen die Chancen der aktuellen Situation und gehen seit Ende März verstärkt mit ihren Dienstleistungen auf den Markt. Die Angebote sind vielfältig, die Informationen auf Blogs, in beruflichen Netzwerken und Marketing-Webinaren aber bisweilen widersprüchlich. „Etwa, wenn die Auf-

fassung vertreten wird, die interaktiven Elemente des Blended Learnings würden nach wie vor primär in Präsenzveranstaltungen, gegebenenfalls noch in Webinaren, aber keinesfalls auf den Lernplattformen zu finden sein“, so Steinbeis-Expertin Nicola Westermann.

E-TRAININGS-KONZEPT VERBINDET TECHNOLOGIE UND BILDUNG

Was wir jetzt brauchen, sind innovative didaktische digitale Modelle, etwa die eines Projekt-Kompetenz-Lernens, die besonders in den Bereichen Business Training und Coaching sinnvoll umsetzbar sind. Der Schlüssel zur erfolgreichen Digitalisierung ist daher – wie in vielen anderen Bereichen auch – die Kollaboration. Das Steinbeis-Beratungszentrum Co-Innovation Academy hat das erkannt und bietet daher ab Juni in Kooperation mit der Steinbeis + Akademie und Deutschlands bekanntestem Moodle-Partner eLeDia die Ausbildung zum „e-Trainer für Projekt-Kompetenz-Lernen“ an, um eine optimale Verzahnung von Technologie und Bildung zu gewährleisten.

Zielgruppe sind externe und unternehmensinterne Berater, Trainer und Coaches mit B2B-Kunden und bis zu 15 Teilnehmenden in offenen oder Corporate-Programmen. Das Angebot eignet sich besonders für Teilnehmende, die ihre Dienstleistungen auch bisher schon „on the job“, „along the job“ oder „on the project“ angeboten haben oder vorhaben, dies zu tun. Die vermittelte Lern-/Lehrstrategie des Projekt-Kompetenz-Lernens folgt nicht einer Steuerungs-, sondern vielmehr einer Ermöglichungslogik und zeichnet sich durch coachingorientierte Methoden seitens des Lehrenden aus: soziale Praktiken („Knowing-in-action“), Interaktion, reflektierendes Handeln, Erfinden und die individuelle Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden durch die Arbeit an einem realen Unternehmensprojekt.

Die Ausbildung, die drei Module umfasst, findet auf der Lernplattform Moodle statt. Die Teilnehmenden lernen in der Kursstruktur und mit der Lern-/Lehrstrategie, für die sie ausgebildet werden. Nach einer Einführung in das didaktische Szenario, einschließlich Qualitäts-



management, Kommunikations- und Betreuungskonzept, und der Kurserstellung in Moodle, findet die Digitalisierung des eigenen Trainings- beziehungsweise Coachingangebots in Form eines eigenen Business-Projekts statt. Das Ergebnis ist ein fertiges, digitales Trainingskonzept einschließlich Moodle-Kurs, das den Teilnehmenden im Anschluss an den Lehrgang zur Umsetzung sofort zur Verfügung steht.

INHALTE DER AUSBILDUNG ZUM E-TRAINER FÜR PROJEKT-KOMPETENZ-LERNEN:

Modul: Grundlagen des e-Trainings mit Projekt-Kompetenz-Ansatz

- Methodik und Didaktik des e-Lernens und -Lehrens mit Projekt-Kompetenz-Ansatz
- Administrativ-operative Prozesse in der Umsetzung von e-Trainings

Modul: Lerntechnologien

- Training für die Lernmanagementplattform Moodle (z.B. Kursraum planen, Gestalten von Inhalten und Aktivitäten im eigenen Moodle-Kurs)
- Einsatz von Videokonferenztools

Modul: e-Training mit Projekt-Kompetenz-Ansatz in der Praxis

- Konzeption eines eigenen Online-Trainings inkl. Ablauforganisation zu einem Thema eigener Wahl
- Dozententraining

NICOLA WESTERMANN

nicola.westermann@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Co-Innovation Academy
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/2308
www.steinbeis-coin.de

AUS DEM VOLLEN SCHÖPFEN ODER: TOTAL DIGITAL

SAPHIR DEUTSCHLAND UNTERSTÜTZT UNTERNEHMEN KURZFRISTIG
MIT KOMPETENTEN NACHWUCHSKRÄFTEN

So viel Neuland wie jetzt war wohl selten, doch das stellt für das Team der SAPHIR Deutschland GmbH keine unbezwingbare Herausforderung dar: Das Recruitingunternehmen ist an vielen Orten in diesem Neuland schon angekommen. Nicht selten gelingt es den Kollegen, akademische Nachwuchskräfte innerhalb einer Woche in ein Unternehmen zu vermitteln. Wie sie diese Talente finden? Indem sie ihrer Zielgruppe dorthin folgen, wo sie sich tummelt, in die virtuelle Welt. Und weil das Unternehmen im Steinbeis-Verbund junge Talente schon seit Jahren nicht nur digital rekrutiert, sondern auch digital betreut, coacht und mit ihnen kommuniziert, hat ihm die Corona-Pandemie keineswegs den Boden unter den Füßen weggezogen, sondern es ganz im Gegenteil in seiner Herangehensweise bestärkt. Davon profitieren KMU wie Großunternehmen, die aktuell kurzfristig kompetente Unterstützung benötigen.

Oft gelangt man an den Kern der Dinge, wenn man sie aus der entgegengesetzten Richtung betrachtet. Bezogen auf die Personalvermittlung bedeutet das: Nicht die Nachwuchskräfte bewerben sich beim Recruitingunternehmen, sondern genau umgekehrt. In Deutschland besteht in vielen Branchen Fachkräftemangel, längst ist der Arbeitsmarkt ein Bewerbermarkt geworden, in dem die jungen Talente am längeren Hebel sitzen. Wie lange dieser Hebel sein kann, erfahren Unternehmen regelmäßig beim so genannten „ghosting“, wenn junge Talente im Bewusstsein ihres Marktwerts trotz Stellenzusage kommentarlos abtauchen, offenbar, weil sie noch andere aussichtsreiche Optionen haben.

WO SICH DIE JUNGTALENTE TUMMELN

Es empfiehlt sich also, die junge Klientel möglichst gut zu kennen und zu verstehen – wie sie tickt, was sie braucht, was

sie erwartet. Deshalb geht das Team der SAPHIR seit vielen Jahren dorthin, wo die Jungakademiker einen großen Teil ihrer beruflichen und privaten Zeit verbringen – in die sozialen Netzwerke, Onlineportale und Apps von Instagram bis TikTok, Xing oder LinkedIn. Und wenn es hilft, eben auch auf Tinder oder Reddit. Dort wecken die Steinbeis-Experten das Interesse der jungen Talente für Stellenangebote durch relevante Informationen ebenso wie durch emotionale Ansprache. Letzteres können kurze, knackige Videos sein, die mehr zum Ausdruck bringen als jede Stellenanzeige, weil sich darin Menschen aus Fleisch und Blut zeigen – Geschäftsführer, potenzielle zukünftige Kollegen und Mentoren, Vorgänger, die einen authentischen Eindruck vom möglichen neuen Arbeitsplatz vermitteln.

Überzeugen die Ansprache und das Angebot, erwarten die Nachwuchskräfte einen Mehrwert. Und der sollte darüber

hinausgehen, sie nur mit interessanten Unternehmen kurzzuschließen. Das SAPHIR-Team profitiert hier davon, die eigenen Prozesse schon lange vor der aktuellen Situation rund um Corona komplett digitalisiert zu haben: Die Kontaktaufnahme, das Auswahlverfahren samt Kompetenzmessung, Videocoachings und die Bewerbung bei den Unternehmen – sämtliche Verfahrensschritte finden elektronisch statt. Das spart Zeit, Mühe und Kosten für alle Beteiligten.

MEHRWERT DURCH KOMPETENZMESSUNG

Der Mehrwert entsteht aber auch für talentesuchende Unternehmen. Denn die Bewerber verbleiben – falls es nicht zur Vermittlung der ins Auge gefassten Stelle kommt – mit ihren Ergebnissen aus dem Online-Assessment und der onlinebasierten Kompetenzmessung (nach KODE) im SAPHIR-Talentpool.



Gerade diese Kompetenzmessung kann in digitalen Zeiten, in denen die selbst erarbeiteten Fähigkeiten neben der Qualifikation und dem Wissen immer wichtiger werden, den entscheidenden Unterschied machen, wenn es gilt, die Kompetenzangebote der Jungakademiker mit den Kompetenzbedarfen der Unternehmen zu matchen.

Das SAPHIR-Team betreut jährlich rund 3.000 Nachwuchskräfte, rund 20% der Young Professionals werden für den Talentpool ausgewählt und an über 300 Unternehmen vermittelt. Unternehmen haben damit Zugang zu qualifizierten, kompetenten und vorausgewählten Mitarbeitern, auch für kurzfristige Bedarfe und sehr spezifische Aufgabenstellungen. Sie nutzen dieses Angebot immer öfter, aber nicht immer – wie im Fall jenes jungen Mannes, den SAPHIR vor einigen Jahren betreute. Dass er sich von der Förder- über die Hauptschule bis zum Einser-Bachelor-Abschluss

durchgekämpft hatte, beeindruckte zwar manchen Unternehmenschef und Personaler, aber keinen so sehr, dass sie es mit ihm probieren wollten. Ambitioniert und zupackend wie er als Talentpool-

Mitglied war, machte er sich schließlich selbstständig, gründete ein Start-up und stellt heute selbst junge Talentierte über SAPHIR ein!

MARIO SCHIOCCHET

mario.schiocchet@steinbeis.de (Autor)



Head of Talentmanagement –
HR Marketing
SAPHIR Deutschland GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1182
www.saphir-deutschland.de

ISABELLA KRAUS-GRYGO

isabella.kraus-grygo@steinbeis.de (Autorin)



Head of Candidate & Customer
Relations
SAPHIR Deutschland GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1182
www.saphir-deutschland.de

ANTONIA THUMM

antonia.thumm@steinbeis.de (Autorin)



Head of Talentmanagement –
Recruitment
SAPHIR Deutschland GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1182
www.saphir-deutschland.de

ALICE WOLF

alice.wolf@steinbeis.de (Autorin)



Senior Expert Talentmanagement –
Relationship
SAPHIR Deutschland GmbH
(Herrenberg)

www.steinbeis.de/su/1182
www.saphir-deutschland.de

BLEIBEN SIE SICHTBAR UND AGIL!

STEINBEIS-TEAM GIBT HILFREICHE TIPPS IN UNSICHEREN ZEITEN

Bis vor wenigen Wochen wurden Themen rund um Sichtbarkeit, Positionierung und Agilität in Unternehmen eher stiefmütterlich behandelt. „Erst die Arbeit, falls dann noch Zeit bleibt, kann auch darüber mal nachgedacht werden“, war der Grundtenor vieler Unternehmer. Und dann war sie da, die Krise – plötzlich fühlten sich einst vermeintlich starke Unternehmen unsicher und vor allem unsichtbar. Von heute auf morgen wurden nicht gekannte Herausforderungen direkt spürbar und mehr als deutlich. Alle Gewissheiten, festen Regeln oder Strategien sowie Planbarkeiten gelten nicht mehr. Wie erreicht ein Unternehmen spätestens jetzt mehr Sichtbarkeit und wie kann es die Lebensqualität seiner Mitarbeiter steigern? Das Team am Steinbeis-Beratungszentrum Management Moves, Brand & Innovation hat reagiert und Online-Formate entwickelt, die aktuell schnell und unbürokratisch unterstützen.

In Situationen wie der momentanen helfen erfahrene Partner, die das Neue nicht nur denken, sondern auch auf den Weg bringen können. Und genau hier setzt das Steinbeis-Team in Bönningheim an. Es berät Existenzgründer und Unternehmen in Sachen Strategie, Marke, Markenbildung und Positionierung. In Seminaren, Workshops, Vorträgen und Trainings werden umsetzbare Impulse gesetzt, um als Unternehmen beweglich zu werden und zu bleiben. Denn die aktuelle Krise lähmt die Unternehmen und Menschen in ihren Aktivitäten und im sinnvollen Agieren. Dennoch sind Krisen kein Ausnahmezustand – sie sind der Zustand, auf den wir vorbereitet sein sollten.

LIVE-SEMINARE FÜR AGILITÄT UND AKTIVITÄT

Das Steinbeis-Beratungszentrum Management Moves, Brand & Innovation bietet mit seinen Live-Seminaren genau

darin Unterstützung an. Im ersten Live-Seminar Ende April waren drei erfahrene Experten in einem interaktiven und praktischen Workshop zu Gast: Online-Guide Martin Sängler, Prof. Tilo Staudenrausch, Positionierungsexperte, und Frank Schneider, Innovation Consultant und Agile Coach. Durch agile Management Moves haben Unternehmen die Chance, aktiver und sichtbarer zu werden. Ideen in Taten umzusetzen, hybride Geschäftsmodelle zu generieren, online und offline zu verkaufen, flexibler zu führen und einen Mehrwert für den

Kunden zu schaffen, darüber konnten die Teilnehmer des Live-Seminars mehr erfahren. Schnell und unkompliziert konnten u.a. folgende Projekte mit wirksamen Maßnahmen in kürzester Zeit entwickelt werden:

- Soforthilfe Onlineplattform für eine Kleinstadt
- Neues Geschäftsmodell für eine Hebamme
- Konzepte für einen lokalen Gastronomiebetrieb
- Strategiekonzepte für Reisebüros/-veranstalter



DIE AKTUELLE KRISE LÄHMT DIE UNTERNEHMEN UND MENSCHEN IN IHREN AKTIVITÄTEN UND IM SINNVOLLEN AGIEREN.

Thinktag

Neu ! Dienstags ab 22.10 h

NACHTEULEN AUFGEPASST

Eine wertvolle Ergänzung zu den Live-Seminaren sind die kostenfreien Live-Gespräche zum Vor-Denken und Nach-Probieren. Um den Rede- und Diskussionsbedarf zu decken, veranstaltet das Steinbeis-Beratungszentrum in Zusammenarbeit mit Prof. Tilo Staudenrausch jeden Dienstag den „Thinktag im Nachteulenmodus“. Dabei geht es um ganz unterschiedliche Themen, die Unternehmern und Mitarbeitern gerade unter den Nägeln brennen: „VUKA – was soll das schon wieder sein?“, „Wir treffen uns nach Corona um 6.00h!“, „Positionierung oder Alleinstellung“ oder „Hybride Geschäftsmodelle“ sind nur einige der aktuellen Themen. In lockerer Gesprächsrunde ab 22.10 Uhr nachts kann diskutiert und mitgeredet werden, wertvolle Impulse und Anregungen inklusive. Anmeldungen zum wöchentlichen Thinktag im Nachteulenmodus sind möglich über <https://bit.ly/nachteule>.

TERMINE DER LIVE-SEMINARE

18.06.2020
16.07.2020
24.09.2020
05.11.2020

Der jeweilige Veranstaltungsort und genauere Infos folgen im Vorfeld.

ULRIKE STAUDENRAUSCH
ulrike.staudenrausch@steinbeis.de (Autorin)



Steinbeis-Unternehmerin
Steinbeis-Beratungszentrum
Management Moves, Brand & Innovation (Bönnigheim)

www.steinbeis.de/su/2307

VORSCHAU

AUSGABE 02|2020

Fokusthema

Operation 4.0: Datenenabling in der Gesundheit

Erscheinungstermin September 2020

Haben Sie sich auch schon gefragt, wie die Medizin der Zukunft aussehen wird? Roboter statt menschlicher Chirurgen, Medikamente gegen tödliche Krankheiten und Diagnoseverfahren, mit denen die Krankheiten erkannt werden können, bevor sie ausbrechen. Damit diese Visionen zur Realität werden, bedarf es unter anderem riesiger Datenmengen, die schnell erfasst, analysiert und transferiert werden können: Kurzum, auch hier spielt die Digitalisierung eine entscheidende Rolle. Je nach Einsatzbereich können damit neue Medikamente oder Verfahren, aber auch ein ganzheitliches Bild jedes einzelnen Patienten entstehen. Dies erlaubt, den richtigen Patienten mit der richtigen Therapie zum richtigen Zeitpunkt zu behandeln. Aber die systematische Analyse der gesundheitsbezogenen Daten birgt auch Risiken. Die nächste Ausgabe der TRANSFER zeigt Ihnen sowohl die Chancen als auch die Herausforderungen des Datenenablings in der Gesundheit auf und stellt zukünftige Entwicklungen in der Medizin vor.



© istockphoto.com/metamorworks

TERMINE

Bei unseren Steinbeis-Fachevents diskutieren Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft aktuelle Fragestellungen in Competence, Engineering und Consulting. Sie möchten zukünftig keine Veranstaltung mehr verpassen? Dann tragen Sie sich in unseren Online-Verteiler ein unter

→ **[STEINBEIS.DE/ONLINEVERTEILER](https://steinbeis.de/onlineverteiler)**

Weitere Infos finden Sie auf **[WWW.STEINBEIS.DE/VERANSTALTUNGEN](https://www.steinbeis.de/veranstaltungen)**.

IMPRESSUM – TRANSFER. DAS STEINBEIS-MAGAZIN

Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer
Ausgabe 1/2020
ISSN 1864-1768 (Print)

HERAUSGEBER

Steinbeis GmbH & Co. KG für Technologietransfer
Willi-Bleicher-Str. 19 | 70174 Stuttgart
Fon: +49 711 1839-5 | E-Mail: stw@steinbeis.de
Internet: transfermagazin.steinbeis.de | www.steinbeis.de

VERANTWÖRTLICHER REDAKTEUR

Anja Reinhardt

REDAKTION

Anja Reinhardt, Marina Tyurmina
E-Mail: transfermagazin@stw.de

Für den Inhalt der einzelnen Artikel sind die jeweils benannten Autoren verantwortlich. Die Inhalte der Artikel spiegeln nicht zwangsläufig die Meinung der Redaktion wider. Aufgrund der besseren Lesbarkeit werden in den Beiträgen in der Regel nur männliche Formen genannt, gemeint sind jedoch stets Personen jeglichen Geschlechts. Die Redaktion kann für die als Internetadressen genannten, fremden Internetseiten keine Gewähr hinsichtlich deren inhaltlicher Korrektheit, Vollständigkeit und Verfügbarkeit leisten. Die Redaktion hat keinen Einfluss auf die aktuelle und zukünftige Gestaltung und auf Inhalte der verlinkten Seiten. Beiträge beziehen sich auf den Stand der genannten Internetseite, der zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Ausgabe des Transfer-Magazins gilt.

ABBESTELLUNG

Möchten Sie das Steinbeis Transfer-Magazin in Zukunft nicht mehr erhalten, können Sie es jederzeit abbestellen. Bitte informieren Sie uns dazu per E-Mail an media@steinbeis.de oder telefonisch unter +49 711 1839-5. Ihre Abmeldung wird spätestens mit der übernächsten auf Ihre Abbestellung hin erscheinenden Ausgabe aktiv.

GESTALTUNG UND SATZ

Julia Schumacher

DRUCK

Berchtold Print-Medien GmbH, Singen

FOTOS UND ABBILDUNGEN

Fotos stellten, wenn nicht anders angegeben, die im Text genannten Steinbeis-Unternehmen und Projektpartner zur Verfügung.

Titelbild: © istockphoto.com/Ilkerlok_Xolms

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt.

210497-2020-EXTRA-AUSGABE

