



**DIGITALISIERUNG**

# **STRATEGIE IM FOKUS**

Interview mit Christian Underwood und Prof. Dr. Jürgen Weigand, Podcast-Hosts und Autoren des gleichnamigen Buches "Hoffnung ist keine Strategie".

Es genügt, dass die Bundesrepublik Deutschland verklagt wurde. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen nicht als nächstes an der Reihe ist!

# Ombudsleute für Hinweisgeberschutzsysteme



Dr. Thomas A. Degen



Peter Wagner



Dr. Alexander Deicke

**JORDAN & WAGNER**  
RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH

Alexanderstraße 8A  
70184 Stuttgart  
info@jordan-ra.com



**K11 Consulting GmbH**

Kaffeeberg 11  
71634 Ludwigsburg  
info@k11consulting.de

# KI – vom Ersetzen bis zum Entsetzen nur ein kleiner Schritt

Wie sich alles um uns herum verändert und Digitalisierung ohne GMV nicht funktioniert

Liebe Leserin, lieber Leser,

seit über einer Dekade darf ich meine Gedanken in Form des Editorials zu den Ausgaben des DiALOG Magazins beitragen. Dafür habe ich mir jedes Jahr sorgfältig Zeit eingeplant und dann meinen Gedanken zum großen Thema Digitalisierung, Transformation freien Lauf gelassen. Diesmal mache ich es mir einfach, wird doch den digital immigrants häufig nachgesagt nicht up to date zu sein. Also, ich rufe ChatGPT auf. Gebe Schlagwörter wie Digitalisierung, Datensicherheit, Trends, New Work und noch so ein paar Beitragstitel der diesjährigen Ausgabe ein und los geht's. Sekunden später erhalte ich einen „perfekten“ Text, so mein erster Eindruck. Kurz überfliegen, Abgesang drunter und dann ab zum Redaktionsteam. STOP, ruft mir meine innere Stimme zu: „Wo ist deine emotionale Kompetenz, wo ist dein gesundes Maß an Misstrauen zum Ergebnis einer Maschine, wo ist deine persönliche Note, deine Motivation von Erfahrungen zu berichten, um andere zu begeistern?“. Na gut, so richtig wohl war mir damit dann doch nicht und so beginne ich den Text zu sondieren.

Schnell wird klar, die Textbausteine sind grammatikalisch und recht-schreibmäßig schon ziemlich stimmig. Es liest sich gut, aber mein Verstand brems an jedem zweiten Satz. Das sind Floskeln, das sind Textstücke mit allgemeinen Satzstücken, die nichtssagend und emotionslos sind. Und den Autor gibt mir das Tool trotz nachfragen nicht aus. Was ist da los? Die korrekte Antwort, die man wissen muss, um diesen Hype auf

ChatGPT richtig einzuordnen ist, dass die Datenbasis eine Datenmatrix, also aus Texten besteht, die Wort für Wort nach dem Wahrscheinlichkeitsprinzip der Wortfolge im Ausgabemodus ergänzt wird. Das führt zu der gefährlichsten Eigenschaft der künstlichen Intelligenz, dem Halluzinieren! Bei der KI wird es „gehypt“, wogegen beim Menschen diese Ausprägung zur Meinung derjenigen führen könnte. Erst durch mein bewusstes Nachdenken wird mir klar: „Woher soll die KI das auch wissen“ – der Artikel ist ja noch nicht veröffentlicht, entschuldige ich das Tool schon mal gedanklich.

Als IT Affiner mit den Erfahrungen aus vielen Softwareentwicklungen, Beratungs- und Einführungsprojekten und der jahrelangen Expertise in die innovative Produktgestaltung bei der digitalen Zeitreise weiß ich, dass die IT letztlich nur aus 0 und 1 besteht. Trotzdem ist der Wandel in nur wenigen Jahren von Codierung bis hin zu selbstlernender KI (teils programmiert, teils datenbasierter Lernprozess) berausend, genauso rasant wie das Benutzererlebnis von „ein Strich, kein Strich“-Optik zu App basierten konfigurierten Anwendungslösungen. Dahinter steckt aber, und davon bin ich überzeugt, immer noch GMV – gesunder Menschenverstand, der unterscheiden muss ob Fake oder Wahrheit, ob Missbrauch oder Nutzen orientiert. Als Disruption würde ich den „Nutzeranspruch“, die Frage nach den Möglichkeiten im Alltag in den Vordergrund stellen. Die IT hat ihren „Halbgötter“-Status endgültig verloren. Die IT ist Service,

Technik für die Menschen, nicht der Ersatz der Menschen per se. Als Herbert Grönemeyer vor über 20 Jahren den Chartbrecher „Mensch“ schrieb war die Digitalisierung noch in den Kinderschuhen. Mehr denn je gilt sein Text brandaktuell, wenn er besingt: „Der Mensch ...weil er schwärmt und glaubt, sich anlehnt und vertraut ...weil er hofft und liebt, weil er mitfühlt und vergibt.“ Ich hoffe, dass auch Sie in den Artikeln der diesjährigen Ausgabe, ob beim kurzweiligen Durchblättern oder intensiven Lesen, auf jeden Fall diese Leidenschaften und Emotionen spüren werden. „So von Mensch zu Mensch“, wie meine Oma sagen würde. Und hinzufügen würde sie bei diesem Hochgeschwindigkeitszug der digitalen Verlockungen: „Vertrauen ist gut, Kontrolle besser“.

Blieben Sie wachsam.

Viel Spass beim Lesen wünscht  
Ihr DiALOG Magazin Fan  
Steffen Schaar






Digitales Tool StrategyFrame  
**Hoffnung ist keine Strategie**

**62**



Digitalisierung als Schöpfung  
 zukünftiger Traumberufe  
**Dream Job digital**

**32**



Remotes Arbeiten  
**Mobiles Arbeiten vs. Homeoffice**

**58**



Unterstützung vom Profi  
**Hybrid Work - nur ein Hype?**

**36**



KI-basierte Enterprise Search  
**Was suche ich eigentlich?**

**24**



Mit Open Source gegen Hacker  
**Gehackt: was nun?**

**20**



Subscription Economy  
**Deutschland wacht auf**

**46**



Strategieberatung  
**Mut & Hoffnung für Unternehmer**

**28**



Künstliche Intelligenz  
**Intelligente Automatisierung**

**52**

Impressum  
 DiALOG - Das Magazin für den digitalen Wandel  
 Ausgabe 2023.

Haben Sie Anregungen, Fragen oder Kritik?  
 Über Ihr Feedback freuen wir uns.

Herausgeber:  
 The Quality Group GmbH  
 Konrad-Zuse-Platz 1, 71034 Böblingen  
 Telefon: +49 7031 306974-100  
 Internet: [www.tqg.de](http://www.tqg.de)

Verantwortlicher Redakteur:  
 Steffen Schaar  
 Telefon: +49 7031 306974-201  
 E-Mail: [steffen.schaar@tqg.de](mailto:steffen.schaar@tqg.de)

Redaktion:  
 Cornelia Geiselhart  
 Telefon: +49 7031 306974-204  
 E-Mail: [cornelia.geiselhart@tqg.de](mailto:cornelia.geiselhart@tqg.de)  
 Simon Feess  
 Telefon: +49 7031 306974-202  
 E-Mail: [simon.feess@tqg.de](mailto:simon.feess@tqg.de)

Bildnachweis:  
 Titelfoto & Interview (S.6): Markus Luigs  
 123RF, Ben Schulz, Campus Verlag, Christian  
 Underwood, Dennis Scherr, Detlev Artelt, DiALOG  
 Award, Dominique Hess, fotolia, id-netsolutions  
 Digital Solutions, intergator/interface projects,  
 Justin Bockey, K11, Marcus Heisler, Markus Luigs,  
 Oliver Nies, StrategyFrame®, The Quality Group,  
 VOI, VWJ.

Haftungsausschluss:  
 Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert  
 und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und  
 Vollständigkeit des Inhalts übernehmen Heraus-  
 geber und Redaktion keine Gewähr.



## Inhaltsverzeichnis

- 3 Editorial
- 6 Trendsetter im Gespräch  
**Strategie oder eine Wette auf die Zukunft**
- 20 Mit Open Source gegen Hacker  
**Gehackt: was nun?**
- 24 KI-basierte Enterprise Search  
**Was suche ich eigentlich?**
- 28 Strategieberater & Management  
**Unternehmertum braucht Mut und Hoffnung**
- 32 Digitalisierung als Schöpfung  
zukünftiger Traumberufe  
**Dream Job digital**
- 36 Unterstützung vom Profi  
**Hybrid Work - Hype oder Erfolgsmodell?**
- 40 Business PAAS  
**Schauferradbagger der digitalen Transformation**
- 46 Subscription Economy  
**Zeitenwende - Deutschland wacht auf**
- 52 Künstliche Intelligenz  
**Intelligente Automatisierung in einer Welt nach der Pandemie**
- 56 Cherry Tales Filmmatier  
**Nachgefragt: Drei Fragen an Dennis Scherr**
- 58 Remotes Arbeiten  
**Mobiles Arbeiten - mehr als Homeoffice**
- 62 Das digitale Tool StrategyFrame  
**Hoffnung ist keine Strategie**
- 66 Return  
**Aufgeben ist keine Option**

Inhaltlicher Hinweis zum Thema Gendern  
In manchen Beiträgen verwendet die Autorin bzw. der Autor aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Lieber Herr Schmidt,

ich schreibe Ihnen diesen Brief, weil Sie etwas verkörpern was mit Wertekultur, Veränderungswillen und Nachhaltigkeit bestens beschrieben werden kann. Vor mehr als 10 Jahren lernten wir uns kennen, damals haben wir auch schon eine Runde des verbalen Aufschlag- und Returns praktiziert. „Trendsetter für den digitalen Aufbruch“ ist eine treffende Beschreibung was uns und viele andere stellvertretend seit den 2000er treibt. Damals dachten wir noch, Deutschland ist auf einem guten Wege. So wie meistens: Vorreiter zu sein, Innovationstreiber, Ideenschmiede, Macher. Die Menschen auf diesem spannenden Weg der digitalen Entdeckungsreise zu fördern, zu fordern, zu formen, wäre eine Aufgabe die initial unterstützt und geformt werden sollte. Heute, fast eine Dekade später, ist unser Motto von damals präsenter denn je. „Menschen“ im Mittelpunkt. Es mutet schon ein wenig selbstzerfleischend an, immer und immer wieder, den berühmten „Finger“ in die Wunde zu legen: „Nicht durch die IT, sondern mit der IT“ wird's gelingen! Was haben Sie in den letzten Jahren nicht alles unternommen. Von der

Begleitung und Entwicklung von Führungskräften, von Coaching bis Ausbildung, von Projektbegleitung bis Organisationsoptimierungen. Viele Menschen wie Sie sind unermüdlich und geben nicht auf. Kein Wunder, Deutschland auf Platz 168, hinter Namibia in der Digitalisierungsinnovation. Was läuft hier schief? Und jetzt auch noch dieser KI-Hype. Stellen wir uns mit einer gewissen Naivität oder Sorglosigkeit, falscher Erwartungshaltung – die IT-Technologie wird's schon machen – selbst ein Bein? Verhindern – machen – selbst abschaffen.

Menschen wie Sie könnten doch verzweifelt aufgeben, doch das tun Sie nicht, oder?

Na, dann motivieren Sie uns und verraten uns, wie Sie dem Rausch der Geschwindigkeit digitaler Herausforderungen begegnen? Der „letzte Strohalm“ kann es doch nicht gewesen sein?

In diesem Sinne freue ich mich auf Ihren schwungvollen und hoffnungsgeladenen Return und verbleibe in diesem (DiALOG)Sinne erwartungsvoll,

Ihr Fan Steffen Schaar

Herrn Schmidts „Return“ finden Sie auf S. 66.

CHRISTIAN UNDERWOOD  
JÜRGEN WEIGAND

# HOFFNUNG IST KEINE STRATEGIE

Mit dem StrategyFrame® Ihre  
Unternehmensstrategie einfach machen



campus





Trendsetter im Gespräch

# Strategie oder eine Wette auf die Zukunft

Sonntag, Entspannen, Kraft tanken für die neuen Herausforderungen der kommenden Woche: Beim Blättern in verschiedenen Social Media Kanälen, ja, ich gebe es zu, namentlich bei LinkedIn, bleibt mein Blick länger als sonst an einem Post hängen. Der Satz ist grandios, ich muss nachdenken. „Hoffnung ist keine Strategie“ – wer schreibt denn so was? Ein, zwei Minuten später und einige Zeilen inhaliert, drängt sich mir der Gedanke auf, das muss ich kommentieren ... und nun sitzen wir heute zusammen. Die beiden Experten, Visionäre, Trendsetter, die diesen Ausspruch in praktische Lebensmethoden oder sollte ich besser sagen, Überlebensmethoden gegossen haben, darf ich für unsere neue Ausgabe des DiALOG Magazins für digitale Transformation interviewen. Stolz, aber auch ein wenig unruhig, denn dieses so starke Thema Strategie spielt meines Erachtens nach eine wesentliche Rolle, um die Herausforderungen des digitalen Wandels bewältigen zu können. Jedes zweite Unternehmen nutzt zwar den Ausspruch „digitale Strategie“ und formuliert dabei gleichzeitig die Mitarbeiter als wichtigste Triebfeder darin, wirkliche Handlungsempfehlungen oder Grundlagen bleiben jedoch nebulös. Um so mehr freue ich mich also auf dieses Gespräch der Trendsetter mit Christian Underwood und Prof. Jürgen Weigand in den beeindruckenden Räumlichkeiten der WHU - Otto Beisheim School of Management mitten in Düsseldorf.

*Steffen Schaar: Herzlichen Dank, meine Herren, es ehrt und freut mich zugleich, Sie heute interviewen zu dürfen. Zufälle führen im Leben immer wieder zu spannenden Erlebnissen. Mein Return auf Ihren Post auf dieser Businessplattform führte uns zusammen, nachdem Sie, Herr Underwood ...*

Christian Underwood: ... den Dialog aufgenommen und auf unseren Podcast verwiesen habe [lacht].

*Schaar: Ja, genau. Und ich habe sofort gemerkt, unsere Kommunikation basiert auf offenem Gedankenaustausch, erfahrungsgetrieben und respektvoll im Kontext. Aber auch voller Neugier auf ein Thema, was gefühlt jeder für sich beansprucht, aber spätestens bei tiefgründiger Nachfrage wie eine Seifenblase zerplatzt.*

Underwood: Strategie! In unserem wöchentlichen Podcast versuchen wir, durch praktische Erfahrungen und Er-

lebnisse an dieses Thema heranzuführen. Wir laden Gesprächspartner ein, die aus dem Alltag erzählen, die beraten, begleiten und sich dabei auch nicht scheuen, eigene Rückschläge, Irrwege oder Engpässe zu beschreiben, damit Zuhörer davon profitieren können. Unser Motto: „Menschen im Machen zu motivieren, nicht im Zuschauen oder im nur Dabeisein“.

**Unser Motto: Menschen im Machen zu motivieren, nicht im Zuschauen oder nur im Dabeisein.**

*Schaar: Das habe ich beim Zuhören gespürt und so ich habe gleich weitere Folgen angehört. Besonders interessant fand ich das Thema der Strategie der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, das mit Ihrem Buchtitel nicht treffender titulierte werden kann. Dabei ist Digitalisierung wohl eines*

*der herausforderndsten Themengebiete und ich bin der Überzeugung: Nein, es geht nicht so weiter wie bisher. Und der Firmengründer hat nicht alles falsch gemacht oder ist schuldig. Früher hat man noch so aus dem Bauch heraus eine Vision zur Mission gemacht, wie der Erfolg in die Zukunft zu tragen sei, Produkte sind dabei wichtig, aber eben nicht der Garant für die Zukunft. Menschen, Verantwortung, Veränderungen, Technologie – viele Themen gilt es da zu übergeben. Damals war es hart, heute ist Strategie gefragt oder bin ich da zu theoretisch?*

Underwood: Nein, im Gegenteil. Da habe ich ein schönes Beispiel: Ich wurde angerufen, auf Empfehlung. Sohn, 52, Rolle Sohn, der Vater hat eine weltweit bekannte Firma aufgebaut. Der Sohn möchte einen Strategieworkshop abhalten, aber vorher sollte ich noch den Vater kennenlernen. Der Junior soll ans Ruder, dem Senior fällt es schwer loszulassen. „Strategieworkshop - was soll der neumodische Quatsch,“ sagt er und kommt einfach nicht zum Termin.



**Christian Underwood** ist Unternehmer und Berater mit über 15 Jahren Beratungspraxis bei Strategie-, Transformations- und Innovationsprozessen in KMUs, Familien- und börsennotierten Unternehmen. Er ist zudem Co-Founder und CEO des SaaS-Anbieters StrategyFrame® GmbH sowie Co-Host des führenden deutschen Strategie-Podcasts "Hoffnung ist keine Strategie". Er hat einen Magister-Abschluss der Universität Heidelberg in Politische Wissenschaften Südasiens, einen MBA in General Management der WHU und ein Post Graduate Diploma in Digital Business der EMERITUS (MIT Sloan + Columbia Business School).

Patriarchisch, kann man meinen, hat ja immer alles allein entschieden. Aus Engstirnigkeit, ja, aber vielleicht auch aus Angst vor der Veränderung. Dem Sohn stand der Respekt, aber auch die Anspannung ins Gesicht geschrieben, stehen doch große Investitionsentscheidungen an. Es geht um die Existenz der Firma, das Erbe des Gründers. Solche und ähnliche Situationen gibt es in vielen Familienunternehmen, wo der Generationswechsel ansteht. Dialog führen, reden in der Familie, auf Augenhöhe – das ist nicht einfach!

*Schaar: Absolut. Ich kenne ähnliche Fälle, die sogar so weit gehen, dass der Junior sagt, "ist mir egal, ich will eigentlich nur verkaufen, ich warte nur noch, bis die Mama weg ist". Mit Reden allein ist es da nicht getan. Schließlich geht es um 2.000 Mitarbeiter, den Standort Deutschland. Was läuft falsch?*

*Weigand:* Wir diskutieren das seit Jahren. Dieses Thema ist omnipräsent, deshalb tingeln tausende Berater durch das Land.

*Underwood:* Es wird aber nur diskutiert, die Ergebnisse werden erst langsam sichtbar.

*Weigand:* Und es hat viel mit Verzweiflung oder Hilfslosigkeit zu tun. Eine Seniorchefin ging vor kurzem aus lauter Ratlosigkeit über die Haltung der Familie zur Zukunft so weit zu

sagen: „Herr Weigand, also Ihr Team würde ich sofort einstellen. Können Sie das nicht übernehmen?“ Natürlich nicht. Fazit: Das Ganze ist komplett schief gegangen, die waren ein Jahr später pleite, weil sie sich nicht einigen konnten. Hoffnung macht dann aber folgender Fall, den ich kurz schildern darf. Familiengeführtes Unternehmen, milliardenstark, die schicken seit fast fünf Generationen

## Learning is co-creation: Lernen ist heute ein lebenslanges Thema, das teamorientiert ist.

den Familiennachwuchs in den Beirat, um zu lernen, was passiert. Und das war ziemlich interessant zu sehen, dass es dort gut funktioniert.

*Schaar: Das klingt doch nach einer echten Strategie. Herr Weigand, hier auf dem Gelände der WHU, wo Sie seit vielen Jahren erfolgreichen Managementnachwuchs ausbilden, könnte man doch meinen, dass in Zukunft der strategische Ansatz bei Entscheidungen nicht nur in Unternehmungen, sondern auch im Hinblick auf den digitalen Wandel, die digitale Strategie der Unternehmen in guten Händen liegt. Ist da meine Erwartung zu rosarot?*

*Weigand:* Ja, Herr Schaar, Ihre Hoffnung ist begründet, wenn wir nach dem Ranking der Financial Times gehen, das die WHU auf Nr. 13 der

Managementausbildung in Europa positioniert. Und das geht nicht ohne eine exzellente strategische Aufstellung unserer Themen, Inhalte und Methoden. In Sachen Sustainability Aspects sind wir sogar Nr. 6 weltweit!

*Schaar: Ich muss gestehen, ich kannte Ihre private Universität mit diesem Ruf nicht. Liegt das nur an mir?*

*Weigand:* Das holen wir nun ja nach [lacht]. Aber im Ernst, das begegnet uns häufiger, weil in Deutschland immer noch die öffentlichen Universitäten dominieren. Und

sicherlich auch am „elitären“ Ansatz, denn die WHU steht für erstklassige Ausbildung in puncto Unternehmensführung. Beim MBA ist die WHU definitiv die Nr. 1 in Deutschland. Wir sind bekannt fürs Unternehmertum, denn seit die Rocket Internets und Zalandos dieser Welt so erfolgreich sind, haben wir ganz viel Andrang. Das sind nicht nur Gründer, sondern viele, die ins Top-Management einsteigen wollen, um Generationen- und Zukunftssicherung zu gestalten.

*Schaar: Getreu dem Motto: Wenn du die Zukunft gestalten willst, dann musst du die Vergangenheit kennen und die Gegenwart akzeptieren. Also Lernen von den Gestandenen, Erfahrungen sammeln durch eigene Entdeckungen und Zukunft bestreiten durch bewusstes strategisches Handeln?*



Weigand: Diese Gedanken würde ich gerne fortführen. Lernen ist heute ein lebenslanges Thema und ist teamorientiert. Ich sage immer „Learning is co-creation“, nicht wie in den 80ern, als man nur von Frontalunterricht sprach. Heute lernen wir voneinander, das Umfeld bildet, pflegt und sortiert auch aus. Am Ende ist das die Basis dafür, wie wir internationale Talente und Teilnehmer aus aller Welt zu Managern moderner Kulturen und individuellen Charakteren formen dürfen.

Underwood: Und das ist das Wichtigste an dieser Ausbildung: Die Absolventen sind keine Ingenieure eines Fachthemas, sie sind Leader für den Unternehmenserfolg. Sie lernen von Menschen an der WHU in ihren Verantwortungsbereichen, in ihren Lebenssituationen und darüber hinaus im Content von Unternehmertum.

*Schaar: Herr Underwood, kann man Sie als Erfolgsprodukt der WHU bezeichnen? Wo liegen die Wurzeln Ihres gemeinsamen Beratungsansatzes?*

Underwood: Ob das jetzt Erfolg ist, das lasse ich mal noch dahingestellt. Jürgen hat sicherlich seinen Teil dazu beigetragen, aber es hat auch etwas mit meinem Weg zu tun. Ich bin Deutsch-Amerikaner, mein Vater ist Amerikaner und ich habe in meinem ersten Leben Politische Wissenschaften Südasien in Heidelberg studiert, ein Orchideenfach. Die Denkweisen

andere Kulturen zu verstehen, hilft mir heute noch. Nach dem Studium bin ich in der Beratung gelandet. Als ich dann in globalen Unternehmen große Veränderungsprojekte begleiten durfte, war es ein Potpourri aus Change, Chancen und Niederlagen. Warum? Weil eben die Strategie nicht klar war. Es war nicht klar, wo wir standen, wo wir hinwollten und was wir dafür anpacken mussten. Wir haben uns nur darüber unterhalten, was wir jetzt schnell ändern können. So wurde bei mir aus "Schnell mal machen" ein "Das will ich richtig machen". Und so trafen sich die Wege von Jürgen und mir an der WHU. Beim Strategiethema haben wir uns schon damals sehr intensiv ausgetauscht und sind darüber hinaus auch in Kontakt geblieben. So haben wir dann über die Jahre diese Methodik entwickelt, den StrategyFrame, den es jetzt auch in digitaler Form gibt. Im Strategiebereich hat die digitale Transformation noch nicht so stark eingesetzt, da ist noch viel Luft nach oben. Unser StrategyFrame wird das Thema befeuern. Wie machen die meisten Strategie heute? Es gibt weltweit 60 Millionen Strategy User, die vornehmlich alle PowerPoint und Excel nutzen.

*Schaar: Nee?*

Underwood: Doch. Und ganz wenige nutzen den digitalen Ansatz. Viel zu viele Unternehmen setzen immer noch auf das Prinzip Hoffnung im

Strategiebereich, und das wollen wir gerne ändern. Wir haben daher versucht, ein digitales Tool zu entwickeln, welches den gesamten Prozess erfasst: Von den Dokumenten, die man dafür braucht, von den Analysen, die ich mache und die den Input geben, bis hin zum Task Management, um den Prozess zu organisieren, also alles was dazu gehört.

*Schaar: Der Titel Ihres Buches war Anlass genug, Sie kennenlernen zu wollen, weil ich strukturierte Ansätze und strategische Vorgehensweisen sehr schätze. Den Faktor Hoffnung in diesem Zusammenhang kannte ich bis dato noch nicht, was jedoch zum Nachdenken anregt. War das so ein „Wachmacher“, wie der Volksmund sagen würde?*

Underwood: Natürlich, und auch total ernst gemeint. Einige Erfahrungen und Erlebnisse in den Beratungsgesprächen veranlassen uns dazu, derart provokativ, aber vor allem motivierend im Sinne von „da ist noch ganz viel Luft nach oben“ zu formulieren.

*Schaar: Weil die meisten diesen Ansatz gern für sich in Anspruch nehmen? Werden Inhalte oder gar die Messlatte*

**Prof. Dr. Jürgen Weigand** ist seit 2015 stellvertretender Rektor und Prorektor Academic Programs der WHU – Otto Beisheim School of Management. Er ist Professor für Ökonomie und Akademischer Direktor des Instituts für Industrieökonomie und des Instituts für verantwortungsvolle Unternehmensführung an der WHU. Seine Spezialgebiete sind u.a. Unternehmens- und Wettbewerbsstrategie sowie Corporate Governance. Er hat über 20 Jahre Beratungserfahrung mit Unternehmen und im öffentlichen Sektor. Er ist zudem Co-Founder und CEO des SaaS-Anbieters StrategyFrame® GmbH sowie Co-Host des führenden deutschen Strategie-Podcasts "Hoffnung ist keine Strategie".



*Jürgen Weigand*



*falsch angelegt, zeigt sich oft Ernüchterung. Fehlendes Durchhaltvermögen und strategisches Handeln bleiben dann auf der Strecke. Ist desorientiertes Strategieverständnis der Grund? Sind es nicht wir Menschen, die Verantwortung übernehmen sollten und gerade jetzt erkennen, dass wir für den Umgang mit Technologie, IT und auch KI eine Strategie brauchen?*



## Unserer Meinung nach ist Strategie im Unternehmen der Bereich, der bisher am wenigstens digitalisiert wurde.

Underwood: Wir haben uns für unser Buch natürlich umgeschaut. Natürlich haben wir auch unsere eigenen Erfahrungen eingebracht, aber die Zahlen aus Studien sprechen für sich und bestätigen uns. 2019 glaubten 70% der deutschen Manager nicht an die Strategie ihres Unternehmens. Nicht einmal 50% aller Unternehmen hatten überhaupt eine Strategie. Die haben keine Richtung, die haben keine Idee, wo sie hinlaufen sollen. Warum verlieren heute viele Unternehmen ihre Leute? Weil diese keine Perspektive im Unternehmen sehen. Auf Ihre Frage, wie es um Strategien in Unternehmen bestellt ist, da sagen wir, es ist wirklich schlecht bestellt. Warum ist das so? Weil natürlich die Menschen im Alltagsgeschäft gefangen sind, das Operative ist immer wichtiger als das Strategische. Wir sagen, lieber mal zwei Tage darüber nachdenken, um hinterher 20 Jahre Fehlinvestition zu vermeiden.

*Schaar: Starke Worte aus der Praxis. Theoretisch gefragt, Herr Weigand, können wir aus der Forschung oder Lehre die Aspekte der Strategie mit einbauen?*

*Was heißt Strategie eigentlich? Gibt es Leitlinien?*

Weigand: Erst einmal danke für den Steilpass bzw. die Frage, was Strategie überhaupt ist. Darüber können wir lange philosophieren. Ich zitiere in meinen Veranstaltungen immer gerne den Economist, der vor einigen Jahren einen Artikel veröffentlicht hat, der sich genau darüber Gedanken

gemacht und festgestellt hat, dass keiner so richtig weiß, was Strategie ist. Also zunächst mal, bevor ich meine Definition...

*Schaar: Hoffnung [alle lachen]*

Underwood: Bei manchen leider schon.

Weigand: Man sagt ja auch, die Hoffnung stirbt zuletzt. Ich fange mal damit an, was es überhaupt für Strategie in Unternehmen braucht. Als erstes ein gemeinsames Verständnis. Was ist der Inhalt von Strategie? Was soll Strategie leisten? In welchem Umfeld machen wir jetzt eigentlich Strategie? Ist es die Gesamtunternehmung, sind es Teile des Unternehmens, sind es sogar nur Teams, die ein spezielles Projekt als Strategie bezeichnen? Und ich stelle immer wieder fest, dass die Leute ganz unterschiedliche Dinge unter Strategie verstehen. Die meisten denken, es sei Planung.

*Schaar: Das ist die häufigste Meinung.*



Weigand: Ja, genau. Und das ist ein gängiger Trugschluss. Das Zweite ist, dass Strategie keine Zieldefinition ist. Ich habe heute schon wieder von Top-Managern gehört: "Ja, unsere Strategie ist, wir wollen der Marktführer sein." Es geht aber nicht um Ergebnisse, sondern wie wir da hinkommen. Was ist also die einfachste Definition von Strategie? Richtig, es ist ein Plan. Wie komme ich von A nach B? Wie komme ich von heute in die Zukunft? Strategie ist eine Wette auf die Zukunft. Das ist vielen nicht bewusst. Ich habe Unternehmen erlebt, die sagen: "Ja, wir haben einen Strategieprozess, wir treffen uns einmal im Jahr, irgendwo an einem schönen Ort, setzen uns zusammen und reden über unsere Strategie." Und dann? "Naja, im nächsten Jahr dann wieder." Aha, okay. Willie Pieteresen formulierte so treffend: Strategie muss ein Routineelement werden – also nicht Routine im Sinne von automatisch, sondern es muss integriert sein in den kompletten Unternehmensablauf. Damit kann ich mich nicht nur einmal im Jahr beschäftigen oder nach drei Jahren wieder. Es heißt dann immer: Wir machen eine Strategie 2028, die wird ausgearbeitet. Allerdings weiß die halbe Organisation gar nicht, um was es geht und warum überhaupt. Ja, und dann wird vor sich hingearbeitet. 2028 kommt und man stellt fest, das, was man eigentlich erreichen

wollte, ist doch nicht erreicht worden. Willie Pieteresen hat uns eingepflegt, es muss kontinuierlich sein. Es geht immer darum, an einer Stelle anzufangen und am Ende den Kreis zu schließen, close the loop. Was ist dann eigentlich ein Strategieprozess? Es fängt erst einmal mit der Strategieformulierung an. Das ist meistens relativ einfach. Dann kommt die Strategieimplementierung plus die Umsetzung in der Organisation und im Markt. Danach gibt es Ergebnisse, und dann fange ich wieder von vorne an. Einfach, oder? Ich muss mir ja die Ergebnisse anschauen. Wenn die Ergebnisse schlecht sind, dann sagen alle: "Um Gottes Willen! Jetzt haben wir schlechte Ergebnisse. Warum?" Noch viel schlimmer ist es, wenn man gute Ergebnisse hat. Dann wird

ein Haken dahinter gesetzt. Strategie funktioniert, fertig. Das ist fahrlässig.

*Schaar: Selbstzufriedenheit ist Stillstand, das kenne ich auch aus dem Sport.*

Weigand: Ja, man muss die Ergebnisse hinterfragen. Hätten sie besser sein können? Sind sie so gut, weil die Strategie gut ist oder weil andere es für einen erledigt haben, der Markt oder was auch immer? Man muss sich dessen bewusst sein. Also dieses „continue“, immer wieder von vorne anzufangen, das ist der Schlüssel zum Erfolg.



Die WHU – Otto Beisheim School of Management gehört zu den besten und renommiertesten deutschen Business Schools und genießt sowohl national als auch international hohes Ansehen. Die akademischen Programme für Führungskräfte bieten jederzeit ein passendes Ausbildungskonzept. 1984 auf Initiative der Industrie- und Handelskammer Koblenz als Hochschule „von der Wirtschaft für die Wirtschaft“ gegründet, ist die WHU zu einem Vorbild für zukunftsorientierte Forschung und Lehre auf dem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre geworden. Die WHU steht für „Excellence in Management Education“ und stellt sich diesem Anspruch in Lehre, Forschung und Praxis.



*Schaar: Wertvolle Aspekte, die ich aus meiner praktischen Erfahrung gut nachvollziehen kann. Sie haben die theoretische Herangehensweise, als auch die Aspekte eines ständigen Verbesserungsprozesses erwähnt. Jetzt haben Sie sich ja mit Herr Underwood aufgemacht, Strategieberatung zu revolutionieren. Das stelle ich mir schwer vor, der Umgang mit dem Wort Unternehmensberater ist doch eher sehr vorsichtig, weil eben diese Branche auch ein gewisses Schattendasein in den letzten Jahren gefristet hat. Wie kriegt man das hin? Wie haben Sie diesen Schritt geschafft?*

Weigand: Also, zunächst mal denken einige, der hat ja die ganzen akademischen Weihen und dann erzählt er den Leuten, wie es in der Praxis funktioniert. Ich bin aber während meiner Habilitationszeit raus, weg aus Deutschland, war längere Zeit in den USA und in den Niederlanden, habe Beratungen im öffentlichen Sektor mit verschiedenen Ministerien gemacht. Da war sehr lehrreich zu sehen, was sie brauchen, wo was fehlt und welche Prozesse verändert werden können, um zu Ergebnissen zu kommen, die dann auch tragfähig sind. Gerade im öffentlichen Sektor musst du Tragfähigkeit erreichen, weil da so viele Interessensgruppen involviert sind. Also, das hat mir ganz viel gegeben. Als ich dann an die WHU

kam, hat es nicht lange gedauert, bis die ersten Beratungsanfragen kamen. Dann hat sich über die Jahre hinweg eines zum anderen ergeben. Ich habe mit ehemaligen Doktoranden relativ viel im IT-Bereich gemacht, 2003, 2004, als das Outsourcing so richtig in Fahrt kam und alle angenommen haben, dass sie das nicht brauchen, weil IT keine Kernkompetenz sei. Viele glauben, es braucht Strategie, um Ergebnisse im Unternehmen zu erzielen. Das ist absolut richtig, aber Strategie ist kein Umbruch, sondern

## Strategie ist ein Plan - wie komme ich von A nach B. Strategie ist eine Wette auf die Zukunft.

es ist ein Ergebnis. Und was führt zu den Ergebnissen? Nämlich viele Dinge, die über die Strategie erst einmal zu klären sind, angefangen beim Unternehmenszweck, warum gibt es uns überhaupt, was ist unsere Identität und was ist unsere langfristige Zielvorstellung? Manche nennen das Vision. Und daraus ergeben sich andere Dinge, nämlich welche Ziele wollen wir denn kurzfristig, mittelfristig, langfristig erreichen und wie wollen wir das überhaupt messen? Wie entsteht daraus abgeleitet dann die Unternehmenskultur? Was auch immer wir uns im strategischen Bereich ausdenken: Wenn wir das nicht

in der Organisation umsetzen können, weil die Leute sagen, dass sie es weder verstehen noch wollen und eh alles doof finden, dann wird es nicht funktionieren.

Underwood: Darf ich den Ball noch kurz aufnehmen? Wenn die Berater heute ins Unternehmen reinkommen, dann haben wir schon die ersten Vorurteile. Die entwickeln zwar ganz tolle Strategien, die mögen auch, wenn sie richtig angewendet werden, total erfolgreich sein. Nur häufig gibt es keine Akzeptanz für das, was dort gemacht wird. Und deshalb funktioniert unser Ansatz umgekehrt, so wie es der Untertitel unseres Buches beschreibt: Unternehmensstrategie nämlich einfach machen.

Oder noch besser: Unternehmensstrategie einfach selber machen. Das bringt Bindung vom Berater zum Mitarbeiter und zum Entscheider. Diese praktische Anleitung ist im Buch die Schritt-für-Schritt-Methodik für die eigene Unternehmensstrategie. Für kleine Organisationen bis zu 10 Mitarbeitende reicht das Buch aus. Mittlere und große Unternehmen brauchen eine saubere Ablage und Struktur, damit das alles funktioniert. Deshalb haben wir dann das Tool gebaut, um zu sagen: "Erst mal braucht ihr keine Berater, für 65 € im Monat, monatlich kündbar, könnt ihr Strategie machen. Ihr müsst nicht wahnsinnige Geld-

summen für große Berater ausgeben. Aber wenn ihr dann im Prozess merkt, ach, für den Workshop bräuchten wir noch jemanden oder vielleicht ist es doch ganz gut, jemanden von außen einmal zu haben, der einem ab und zu mal den Spiegel vorhält. Dann bieten wir das auch noch mit an.“ Wir sagen aber auch: „Habt ihr denn alle Daten, wisst ihr denn wie ihr euch in eurem Markt bewegt? Wie ist denn überhaupt eurer Marktpotenzial? Wer sind denn eure Wettbewerber, wie ist denn die Profitabilität eurer Wettbewerber?“ Da haben wir auch ein Angebot mit reingenommen. Das nennt sich dann Marketing Intelligence Tool, das wir mit einem Partner zusammen anbieten. Wir haben eine Plattform geschaffen, so dass die Unternehmen, die Unternehmer, der Unternehmensführer und die Teams die Unternehmensstrategie erst mal selbst machen können und haben uns als Berater erst mal abgeschafft. Ist das eine Art digitale Transformation?

*Schaar: Das wollte ich gerade sagen... Respekt! Eine Strategie, die aufgehen könnte. Also weg vom People Business, vom Strategieberater hin zum Tool-Anbieter? Bedeutet neue Wettbewerber,*

*Technologie-Changes und Verantwortung für Stabilität, Verfügbarkeit, etc.?*

Underwood & Weigand [fast gleichzeitig]: Wir sind schon mittendrin!

Underwood: Ja, das ist spannend, aber da machen wir uns keine Sorgen. Unser Konzept baut auf Inhalte, Überzeugung durch Nähe und einfache technologische Bedienbarkeit. Damit erreichen wir die Zielgruppe, denn Vertrauen aufzubauen ist die Basis für unsere Expertise: Strategieberatung.

*Schaar: Eine Frage, die zwangsläufig der Eintrittspunkt ist. Wie positionieren Sie sich und welche Kanäle benutzen Sie dazu?*

Weigand: Unser Podcast ist ein Schlüsselement. Und dann natürlich unser beider Hintergrund. Ich bekomme jetzt mittlerweile fast wöchentlich Anfragen. Ich wollte nochmal eins klarstellen: Wenn ich Beratung meine, die ich jetzt die letzten Jahre gemacht habe, dann ist das nicht die herkömmliche Beratung. Ich wurde immer dann von Unternehmensvertretern ins Spiel gebracht, wenn zur herkömmlichen Beratung noch ein

Außenblick gewünscht war. Dann kommt der Professor, der kein Blatt vor den Mund nehmen muss, der sagen kann, was er denkt. Ich sage auch immer zu den Leuten, dass sie am Ende selbst entscheiden müssen. Wir übernehmen kein einziges Mandat, ohne dass wir vorher einen „Chemistry Talk“ gemacht haben. Wir checken Ziele, Erwartungen und natürlich die gemeinsame Wellenlänge. Wenn das passt, entstehen unglaublich wertvolle und zielorientierte Beratungs- und Projektsituationen.

*Schaar: Und wie ist im StrategyFrame diese persönliche Note, die individuellen Situationen integrierbar?*

Underwood: Ja, das ist ein wichtiger Part. Vorab: Unser Tool ist als Software as a Service Tool konzeptioniert. Welche große Beratung berät dich denn wirklich? Die beraten dich immer nur dahin, dass sie morgen noch ein bisschen mehr Stunden und Leute verkaufen können. Das ist völlig normal, ich komme aus dem Business. Um diese Neutralität zu haben, sagen wir: „Die Strategie ist eure Strategie, ihr macht das selbst. Wenn ihr dann noch Unterstützung oder einen Rat





braucht, dann stehen wir gerne an der Seitenlinie und helfen euch. Aber ihr müsst das am Ende des Tages auch selber umsetzen.“ Wir haben eine so niedrige Preisschwelle zum Einstieg, da kann keiner sagen, er könne sich uns nicht leisten. Wenn wir unseren Ansatz präsentieren, dann kommt immer die Frage: “Und was kostet das jetzt?” Und früher war ich dann bei 60, 80, 90, 200.000 Euro. Heute bin ich halt bei den 65. Dann sagen alle: “Dann fangen wir mal an.” Wir haben versucht, alles zu eliminieren. Es gibt keine Ausrede mehr, Strategie nicht zu machen.

## Wir haben eine Plattform geschaffen, so dass die Unternehmen die Unternehmensstrategie selbst machen können und haben uns als Berater erst einmal abgeschafft.

*Schaar: Sehr schön. Das bringt uns jetzt auch ganz nahe an den Gedankenansatz EIM, Enterprise Information Management. EIM integriert den digitalen Wandel mit Verbindlichkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit. Den Menschen im Fokus, der die Revisions-, Compliance- und Datensicherheit im Umgang mit digitalem Wissen und Informationen im Alltag der Unternehmen in Einklang bringen muss. Diesen Spagat zwischen dem Hochgeschwindigkeitszug der digitalen Transformation und der Beratung, also Ihrem Heimspiel, zu gestalten, macht Ihnen keine grauen Haare?*

Weigand: Naja, das ist eine Herausforderung. Aber man muss heute kein Informatiker mehr sein. In unseren beiden Laufbahnen waren wir immer schon, wie man heute sagt, IT-affin. Wenn man offen ist und lernbereit, dann nutzt man die

Gelegenheiten aus vielen Projekten in den Fachgebieten gern, hier dann in den IT-Abteilungen. Du kannst heute keine Strategieberatung machen ohne den IT-Background. Wir sind [lacht] auf dem aktuellen Stand, wie man so schön sagt.

Underwood: Wir haben hier auch eine Strategie für uns entwickelt: Wir können nicht alles selber machen, wir setzen auf zuverlässige, strategische Partner. Wir haben ja auch noch einen zweiten Geschäftsführer in unserer Gesellschaft, StrategyFrame, Oliver Kern, ehemaliger Head of Change der Bayer Group. Er ist sozusagen unser

Chief Product Officer. Mit seiner Expertise und als Team konnten wir unseren StrategyFrame aufbauen.

*Schaar: Klingt strategisch und langfristig orientiert. Da bleibt eine Frage nicht ungestellt. Wie sichern Sie die Daten der Anwender hinsichtlich des Datenschutzes, der Intellectual Property oder auch des Unternehmens-Know-Hows selbst?*

Underwood: Unser Produkt basiert auf der Cloud-Computing-Plattform Azure, was ein hohes Maß an Datensicherheit bietet. Die Daten liegen bei uns selber in der Teams-Umgebung. Die greifen wir aber nicht ab. Insofern alles gut.

*Schaar: Save. Wie skalieren Sie die Strategieberatung mit Ihrer Plattform? Ist das ein Sichtbarkeitsthema oder haben Sie eine Strategie entwickelt, wie Sie die breite Masse erreichen können?*

Underwood: Beides haben wir im Fokus. Durch die Einfachheit ist die Schwelle des Einstieges niedrig. Unser Produkt ist sozusagen ein One-pager, eine Strategie auf einer Seite. Des Weiteren bindet es in die Plattform immer mehr Leute mit ein. Der ganze Prozess ist transparent, er ist end-to-end und alles im Tool ist mit automatischen Erinnerungen etabliert. Und die Menschen machen mit, weil sie es selber gemacht haben, von Anfang an. Ich nenne das projektbezogenes Ownership. So kommt Commitment in das Team, um den Strategiegedanken in den einzelnen Prozessschritten gemeinsam voranzutragen. Und es mündet in einer noch nicht erlebten Transparenz. Denn mit dem Tool sehen alle, wer an welchen Zielen arbeitet. Also haben wir auch gleich noch einen sozialen Teamgedanken und eine gewisse Erwartungshaltung integriert, was gut funktioniert. Strategie wird so anfassbar.

*Schaar: Ein sehr wichtiger Aspekt, wenn man sich die neuen Methoden wie Agile und Scrum anschaut. Stehen da die oft noch vorhandenen hierarchischen Strukturen nicht im Wege?*

Underwood: Ja, aber das bricht auf. Mit New Work, Homeoffice, Work-Life-Balance kannst du nicht mehr so führen wie vor Jahren. Die Leute gehen heute bewusst in modern geführte Unternehmen.

Weigand: Das ist genau der Punkt. Ich will es noch auf eine höhere Ebene heben. Strategie braucht Führung. Das heißt, wenn ich Strategie wirklich selber machen und umsetzen will, dann muss ich die Leute mitnehmen, ich muss führen. Es geht darum zu begeistern. Das erleben wir ständig. Wie beispielsweise in einem der letzten Projekte, wo der Geschäftsführer gefragt wurde, wie er denn die

verschiedenen Gruppen im Unternehmen einbindet. Der hatte eine ganz klare Vorstellung. Sein Motto: "Wenn ich mit meinem Führungsteam nicht in der Lage bin, die Leute in den verschiedenen Ebenen zu begeistern, dann wird es nicht funktionieren." Ich muss die Leute kriegen, ich muss mit ihnen sprechen.

*Schaar: Begeisterung schafft Anhänger. Die Balance zwischen Menschen und technologischem Fortschritt, die Digitalisierung sich zu eigen zu machen, bringt Chancen und Herausforderungen. Mit Ihrem Ansatz aus Beratung und Tool wollen Sie Strategie erreichbar, fassbar, messbar machen und langfristig etablieren. Der Schritt zum Tool ist geschafft, die Nachfrage groß. Schaffen Sie sich selber ab? Als Strategieberater, meine ich?*

Underwood: In Teilen tun wir das. Als Berater sage ich zum hunderttausendmal das Gleiche, und erklären ist auch nicht immer zielführend. Auch als Berater musst du immer neue verschiedene Wissens Ebenen erlangen. Das tun wir, gleichzeitig nehmen wir uns aber auch zurück. Nicht mehr nur On Demand Beratung, sondern mehr die coachende Rolle einzunehmen, die Verantwortung abzugeben, ist eine viel schönere, partnerschaftlichere Rolle. Wir sind eher die Reisebegleiter, die nochmal die Richtung weisen und ab und zu mal Tipps für tolle Sehenswürdigkeiten geben. Mit dem Tool haben wir, salopp gesagt, das Klugschießen abgeschafft. Denn wir müssen jetzt nicht mehr jedem alles erklären. Die Eckpunkte wie z. B. Value Proposition, Business Model, was auch immer, ist alles beschrieben. Wir haben unser Wissen genommen, ins Buch und ins Tool gepackt und sagen: Einfach machen! Alles ist verfügbar, da ist kein Geheimwissen. Am Ende geht es um Handwerk. Ihr müsst das

## 5 Fragen Antworten Meinungen

**„Lieber Herr Prof. Weigand, lieber Herr Underwood,...**

**... wie steht es um Ihre persönliche Digitalisierung?**

Weigand: Ich arbeite daran.

Underwood: Fast durchautomatisiert.

**... was ist Ihr wichtigstes technisches Gerät?**

Weigand: iPhone.

Underwood: Ja, das iPhone.

**... wann haben Sie die letzte E-Mail ausgedruckt?**

Weigand: Schon lange her.

Underwood: Noch nie.

**... wie nehmen Sie es mit Ihrer eigenen Digitalisierung oder anders gesagt, was wünschen Sie sich?**

Weigand: Dass ich keine Einführungen und Manuals lesen muss, sondern dass sich alles sofort für mich erschließt

Underwood: Okay, guter Punkt, jetzt überlege ich... Dass ich nicht übertreibe, da es so viele neue Tools gibt und ich eigentlich jedes neue Tool schon habe.

**... wenn Sie sich eine IT Lösung ausdenken könnten, was wäre das?**

[Gelächter]

Weigand: Unsere.

Underwood: Genau.

sowieso selber machen, also fangt bitte vorne an.

*Schaar: Wie geht es denn weiter mit Ihrem StrategyFrame? Was ist also Ihre Strategie, wenn ich fragen darf?*

Weigand: Wir müssen schnell sein, das ist wichtig. Mein spezieller Hintergrund ist Wettbewerbsstrategie. Da sage ich auch immer meinen Teilnehmern: Wenn du dir eine Marktposition erarbeitet hast, die gut ist, dann nicht ausruhen, sondern weitermachen! Das Weitermachen ist Innovation. Das heißt, wir werden weitere Features einbauen. Das was, wir

da nicht. Das heißt, wir wollen noch viele andere Spielarten integrieren, die man immer mit dem gleichen Frame, aber mit jeweils anderen Elementen machen kann. So werden wir Strategie nicht nur auf der Top-Unternehmensebene und für das gesamte Unternehmen, sondern auch für die Spezialfälle anbieten können.

*Schaar: Wo wollen Sie in fünf Jahren sein?*

Underwood: Da gibt es dann schon mal zwei, drei Spielarten und unser Tool hat eine so gewaltige Intelligenz, dass es häufig vielen hilft, besonders

## Wir haben unser Wissen genommen, ins Buch und ins Tool gepackt und sagen: Einfach machen!

momentan haben, ist in unseren Augen die Basisversion. Unsere Partner sichern die Technologie, das geht schnell. Aber das Wichtigste für mich ist, dass es absolut benutzerfreundlich ist. Diese Schwelle, etwas zu machen und seine Daten einzugeben, die müssen wir möglichst niedrig halten. Es muss einfach gehalten sein, dass man bereit ist, das auch zu nutzen und dann immer weiterzuführen.

Underwood: Und wir können auch noch ein bisschen mehr Intelligenz ins Tool schieben, was es dann auch noch mal einfacher macht. Damit meine ich, wirkliche KI-Elemente zu integrieren, die dann irgendwann mal direkt im Tool Simulationen stattfinden lassen. Aber das ist nur die eine Wahrheit, denn es gibt ja noch mehr als Unternehmensstrategie. Es gibt auch sowas wie Nachhaltigkeitsstrategie, Produktstrategie, IT-Strategie, u.s.w.. Also, wir verschließen uns

durch die Skalierbarkeit, die uns extrem wichtig ist.

Weigand: Ja, genau, das ist richtig. Jetzt haben wir Strategie immer aus der Unternehmensperspektive betrachtet. Aber es gibt ja auch ganz viele da draußen, die das für Unternehmen machen. Wir wollen in dem Bereich ein wahrgenommener Qualitätsanbieter sein, das nenne ich mal so, ich will nicht Marktführer sagen, weil wir ja noch gar nicht wissen, wie sich der Markt entwickelt. Qualitätsanbieter in dem Bereich, der das Leben von vielen, die sich mit diesem Themen beschäftigen, erleichtert.

*Schaar: Was kommt danach? Gehen Ihnen die Ideen nie aus? Was sind denn vielleicht weiche Faktoren, die die Unternehmen verändern werden?*

Weigand: Aktuell hören wir von den Unternehmen täglich Themen wie





New Work und New Leadership. Warum? Weil die Leute jetzt diese Homeoffice-Erfahrung haben. Auf der einen Seite wollen sie wieder raus und ins Unternehmen rein, die Unternehmen haben aber schon ihre Flächen reduziert. Zum anderen wollen sie ja doch im Homeoffice bleiben. Jetzt muss man eine neue Balance finden. Ich meine, eine Strategie zu haben, ist wunderbar, aber die Leute müssen an Bord sein und das ist schon eine Herausforderung. Wie finden wir den neuen Ansatz und was bedeutet das für unser Führung der Mitarbeitenden? Leadership als Service zu verstehen, als sogenannte Diener der Mitarbeitenden, das heißt, ich muss auf sie zugehen und nicht mehr nur in Hierarchien denken, andererseits braucht man auch gewisse Hierarchien. Das erfordert ein gewisses Umdenken.

*Schaar: Ist das patriarchalische Modell quasi damit ausgestorben? Wird es aussterben?*

Weigand: Ja, also ich glaube nicht, dass sich das noch längerfristig durchsetzen kann. Sie müssen sehen, Unternehmen sind ja im Wettbewerb, es passiert ja nichts im Vakuum. Wenn nicht irgendwie interveniert wird, setzen sich die Modelle durch, die am meisten bringen. Ich bin Volkswirt, und als Volkswirt würde ich sagen, wir maximieren unter irgendeinem ökonomischen Gewinn. Und wenn ein Unternehmen schlechter ist als die anderen, wird es irgendwann ausscheiden. Und das sind nicht immer nur die Produkte, es ist auch die Art der Führung des Managements, die eine Rolle spielt.

*Schaar: Herr Underwood, ist denn Strategie branchenspezifisch oder branchenübergreifend? Zeitlos?*

Underwood: Natürlich gibt es verschiedene Logiken und Methoden, die vielleicht in der einen Branche anders funktionierten als in einer anderen, das ist völlig klar, aber wir haben das bewusst als ein branchenübergreifendes Tool angelegt. Die Grundmechaniken, die dahinter liegen, die sind allgemein global gültig und das ist branchenunabhängig.

Weigand: Das möchte ich gerne ergänzen. Wir haben gesagt, Strategie braucht Führung, umgekehrt braucht Führung auch Strategie. Bedeutet, die Führungskräfte sollten selbst eine Strategie haben, und die beinhaltet nach meinem Verständnis auch die Frage, wie geht es nach mir weiter. Wenn ich jetzt Strategien mache, umsetzen will und eine integere Person bin, dann denke ich über meine eigene Zeit hinaus. Dann muss ich auch sehen, wen ziehe ich denn im Unternehmen ran. Ja, das ist eine Führungsaufgabe als CEO. Eine Unsitte, wenn ich höre, dass der CEO sagt, das interessiert mich nicht – ein völlig falsches Verständnis von Führung. Man muss versuchen, diese Nachfolge auch zu regeln, nicht nur in Familienunternehmen. Frühzeitig zu überlegen, wen binde ich ein, wer passt da rein, das ist auch ein Schlüssel zum Erfolg.

*Schaar: Der Gründer von Dubai formulierte für mich überraschend offen: „Schlechte Zeiten schaffen gute Menschen, gute Zeiten schaffen schlechte Zeiten.“ Glauben Sie an Deutschland im Sinne der Digitalisierung? Oder haben Sie gar eine Strategie für den Weg wieder zurück an die marktwirtschaftliche Weltspitze?*

Underwood: Wir haben Hoffnung, dass es besser wird. Nein, ich sage



mal so, wir haben nicht nur Hoffnung. Alle sagen ja immer, wir in Deutschland sind nicht mehr hungrig. Natürlich wird sich der Wettbewerb verändern, aber jetzt schauen wir auch mal zurück auf die letzten Jahre, die deutschen Unternehmen haben sich doch auch massiv verändert, sie sind auf dem Weg und bewegen sich auch. Wir haben noch viele Weltmarktführer, vielleicht haben wir morgen noch ein paar andere Weltmarktführer mit am Start. Wenn wir eins können, dann sind wir Weltmeister im Alles-schlecht-Reden, das bringt uns aber auch nicht weiter. Wir müssen einfach an die Kraft von Unternehmertum in Deutschland glauben, das ist die Hoffnung. Aber auch die richtigen Rahmenbedingungen politisch zu schaffen, dass das möglich ist. Wir müssen aufhören, noch mehr zu regulieren. Dann ersticken wir das Unternehmertum in Deutschland auch nicht, und dann glaube ich, dass das normal nach vorne geht.

*Schaar: Digitalisierungsstrategie – spüren Sie diese in Deutschland? Wird sie nicht ernst genommen oder verschlafen wir gar die zweite Welle?*



Weigand: Ich war gerade eben in Dubai und die investieren massiv in Digitalisierung, in allen Bereichen. Strategie 2071, da wird das Emirat 100 Jahre alt, und die regierenden Scheichs haben ausgegeben, da muss das Land komplett unabhängig sein von Gas und Öl. Die investieren massiv in Entrepreneurship und in Digitalisierung. Die haben ein Ministry of the Future, den Scheich, der das leitet, habe ich kennengelernt. Ganz klare Ansagen, klare Maßnahmen und, na klar, Geld spielt keine Rolle. Ich kenne auch Israel ganz gut, da passiert auch sehr viel. Die sind im Bereich der AI und Compliance Software absolut führend. Oder Indien: der Altersdurchschnitt ist

wahnsinnig gerne. Auch der falsch verstandene Datenschutz macht das Thema Digitalisierungsstrategie in Deutschland kaputt, das wissen wir, glaube ich, alle sehr gut. Das soll nicht heißen, dass wir alles einfach nur preisgeben, aber wenn man anfängt, so eine Regulierungswut zuzulassen, bremsen wir uns aus.

*Schaar: Ihr Expertenwissen ist riesig, Ihre Erfahrungen immens. Können Sie jedem in Sachen Strategie helfen und auf den richtigen Weg bringen oder anders gefragt, braucht man dazu die passende Einstellung?*

Weigand: Wichtig ist auch eine gewisse Fehlerkultur, wer das nicht mit-

## Wir haben gesagt, Strategie braucht Führung, umgekehrt braucht Führung auch Strategie.



33, die Inder sind überall. Wir haben viele Inder in unseren Programmen, die haben die Fähigkeiten, die lernen was über Information Science oder Computer Science, dann kommen sie hierher, machen den MBA, gehen in deutsche Unternehmen, und wenn sie das zurücktragen, also da wird ganz schön Power kommen.

*Schaar: Hört man Ihnen in Deutschland nicht zu? Sie haben es gerade beschrieben, was die anderen gut machen, wir wissen eigentlich alles, aber was ist in Deutschland los? Was können wir beitragen?*

Underwood: Ich sage mal so, wir haben wahnsinnig viele gut ausgebildete Akademiker, Juristen und Ingenieure. Aber die Regulierung ist unser größter Sport, das tun wir alle

bringt, ist strategieresistent. Sie haben das ja vorhin schon gesagt, ich muss die Vergangenheit kennen, ich muss die Gegenwart akzeptieren, sonst kann ich die Zukunft nicht gestalten. Aber alleine dieses Akzeptieren der Gegenwart kann ja schon schwierig sein. Wenn ich zum CIO sage, du hast hier Mist gemacht, dann sagt der, halt mal, ich bin der Boss hier und ich sehe das ganz anders. Ja, wer sich dann nicht ändert, den werden die Märkte zugrunde richten.

Underwood: In Deutschland haben wir Politik nie als strategisches Instrument verstanden, das ist sehr schade. Da schaue ich nur einmal nach links über die Grenze nach Frankreich. Die haben das immer als strategisches Thema verstanden, ihre Wirtschaftsinteressen strategisch in der Welt

umzusetzen und im eigenen Land zu pflegen. Das tun wir nicht. Es gibt Staaten, die arbeiten auch strategisch. Malaysia hat sich mal eine Blue Oceans Strategy gebaut. Es gibt auch hierzulande Lichtblicke. Wuppertal hat zum Beispiel auch gerade einen grünen Bürgermeister, der kommt aus dem Innovationsinstitut. Die haben sich eine klare Strategie gegeben, was sie erreichen wollen und setzen das um.

*Schaar: Ein Digitalisierungsexperte formulierte hier im EIM-Kompass vor Jahren: „Alle fragen sich, was man digitalisieren kann, aber keiner fragt sich, was passiert, wenn alles digitalisiert ist.“ Was ist, wenn alle strategisch gut aufgestellt sind?*

Underwood [lacht]: Wir erleben einen wirklichen Hype. Nur mal ein Beispiel. Letzte Woche Freitag hatten wir allein vier Vertriebstermine, Beteiligungsgesellschaften und große Start-Ups. Am Ende ging es um 40 Kunden an einem Tag. Glauben Sie mir, wann habe ich denn mal an einem Vertriebstag 40 Kundenpotenziale aufgeschlossen? Da gehen für uns völlig neue Welten auf, wir erreichen durch unser Konzept, unseren Weg viel mehr Menschen, die danach suchen. Und das funktioniert immer besser. Es ist eine Bereitschaft da, das Thema neu zu denken. Das gibt uns die Hoffnung, dass wir ganz gut unterwegs sind.

*Schaar: Viele spannende Einblicke in Ihren Alltag durfte ich heute von Ihnen bekommen und aufnehmen. Herzlichen Dank für diese wertvollen Gedanken, die wir gerne unseren Lesern in dieser schnelllebigen Zeit der vielfältigen Herausforderungen weitergeben. Ich stelle fest, im Thema Strategie menschelt es*

*genauso wie bei der Digitalisierung. Wir haben es in der Hand. Mit Ihrer beider Unterstützung sehe ich Ihren Buchtitel als Pflichtlektüre und ergänze: „Strategie braucht auch Hoffnung, um zu gelingen“. Danke, Herr Underwood, danke, Herr Prof. Weigand, es war mir eine Ehre und Freude.*

Underwood: Sehr gerne. Vielen Dank.

Weigand: Wir sagen auch herzlichen Dank.



## Das Strategiebuch

In ungewissen Zeiten ist nur eines sicher: Hoffnung ist keine Strategie und eine zukunftsweisende Ausrichtung für Unternehmen so wichtig wie nie zuvor. Deshalb haben Christian Underwood und Jürgen Weigand den StrategyFrame® aus der Praxis für die Praxis entwickelt.

ISBN: 9783593516189, erschienen im campus Verlag.

## Der Strategie-Podcast

Wissen, Gespräche, Interviews und Geschichten: alles was Strategie machen wirklich ausmacht. So wird der Mythos Strategie alle zwei Wochen entzaubert. Überall dort, wo es Podcasts gibt.

Mehr zum StrategyFrame® auch auf S.62.



# Gehackt: Was nun?

Rico Barth, Geschäftsführer KIX Service Software und Vorstandsmitglied der Open Source Business Alliance

Auch wer ein Antivirenprogramm nutzt, eine robuste Firewall hat und regelmäßig Sicherheitsupdates installiert, kann sich nicht sicher fühlen. Cyberkriminelle überlegen sich regelmäßig neue Wege, um in fremde Systeme einzudringen. Vor allem DDoS-Angriffe, Botnetze und Ransomware werden zu immer größeren Problemen und verursachen teilweise Schäden in Milliardenhöhe. Wie sollte man sich also verhalten, wenn das eigene System betroffen ist? Wie lässt sich das Problem identifizieren? Ist es ratsam, auf Lösegeldforderungen einzugehen? Und welche Sicherheitsvorteile bieten Open Source-Lösungen?

Egal ob Spammails oder gefährliche Trojaner, die ganze Systemlandschaften zerstören können: Das Internet hat uns viele Vorteile gebracht, steckt aber auch voller Gefahren. Ein falscher Klick reicht oft schon aus, um eine Kettenreaktion in Gang zu setzen. Betroffene sollten zunächst Ruhe bewahren und versuchen, die Art des Angriffs festzustellen.

## **Nachgeben oder Gegenmaßnahmen ergreifen?**

Distributed Denial of Service-Angriffe, kurz DDoS, gehören zu den beliebtesten Disziplinen bei Cyberkriminellen. Server werden dabei von unzähligen Anfragen überlastet, wodurch ganze Webseiten in die Knie gezwungen werden. Als Hilfsmittel kommen oft Botnetze zum Einsatz, bei denen


Hacker mit ihrem PC andere, infizierte Computer steuern und so einen Angriff starten können. Betroffene könnten nach so einem Vorfall zwar die verwendeten IPs sperren, doch es sind meist viel zu viele. Sinnvoller ist es, seine Daten auf mehreren Servern zu verteilen. Das ist zwar mit Kosten verbunden, kann aber vor Totalausfällen schützen, weil die Daten nicht zentral gespeichert werden.

Eine andere Methode sind Social Engineering-Angriffe, die vor allem während der Corona-Pandemie stark zugenommen haben. Mails oder nachgebaute Webseiten kommen dabei in Umlauf, die scheinbar über aktuelle Themen informieren und die ahnungslosen Opfer dazu bringen, Daten einzugeben. Mit Zugangsdaten und Passwörtern haben sie so freien Zugang zum System. Passwörter

sollten in so einem Fall ganz schnell geändert werden. Präventiv ist es wichtig, alle Mitarbeiter auf solche Attacken vorzubereiten bzw. diese zu sensibilisieren. Besonders im Homeoffice kann es schnell passieren, dass der vermeintliche Link eines Kollegen zu unbekümmert angeklickt wird.

Mindestens ebenso problematisch sind Angriffe mit Ransomware, bei denen die Hacker nicht mal auf Zugangsdaten





angewiesen sind, um Computersysteme ganz oder teilweise lahmzulegen. Die Zahlen sind schwer zu erfassen, doch allein im März 2023 hat es eine globale Ransomware-Attacke gegeben, bei der laut Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) eine dreistellige Anzahl deutscher Unternehmen betroffen war. In den meisten Fällen fordern die Täter Lösegeld, um die infizierten Systeme oder Dateien freizugeben.

Für Betroffene einer Ransomware-Attacke gibt es verschiedene Optionen. Hat es ein Unternehmen erwischt und die IT-Mitarbeiter haben das entsprechende Know-how, können sie das Problem womöglich selbst lösen. Die Schadsoftware können sie dabei anhand verschiedener Merkmale, wie dem Dateinamen der Lösegeldforderung, der Mailadresse der Täter oder der geforderten Summe, identifizieren. Da die Hacker oft nach demselben

Schema vorgehen, gibt es im Internet Übersichten mit den passenden Details und samt Decryptor, um die Ransomware loszuwerden. Ob alle Daten gerettet werden können, ist aber nie garantiert.

Eine weitere Möglichkeit ist es, auf die Forderungen der Hacker einzugehen und ein Lösegeld zu bezahlen. Ermuntern möchte ich dazu niemanden, da Cyberkriminelle dies als Motivation für weitere Hacks empfinden. Doch für Unternehmen, für die eine solche Attacke existenzbedrohend ist, kann es eine Alternative sein. Die Verantwortlichen sollten sich genau überlegen, welche Verluste stündlich, wöchentlich, monatlich entstehen. Ist keine Lösung in Sicht, ist es das kleinere Übel, auf die Forderungen einzugehen.

**Cyberkriminelle überlegen sich regelmäßig neue Wege, um in fremde Systeme einzudringen.**

Ein bekanntes Beispiel aus jüngerer Zeit ist der Angriff mit der Ransomware WannaCry 2017, der sich über 150 Länder erstreckte und Schaden in Höhe von vier Milliarden US-Dollar verursachte. Eine Hackergruppe nutzte hierfür eine Sicherheitslücke im Betriebssystem Windows. Diese hatte der US-Geheimdienst NSA übrigens jahrelang genutzt. Das ist ein großer Nachteil von Closed Source-Software wie Windows: Nur der Entwickler und somit ein begrenzter Personenkreis hat Zugriff auf den Quellcode, weshalb Sicherheitslücken oft lange unentdeckt bleiben.

## Open Source – ein Plus an Sicherheit

Das genaue Gegenteil finden wir bei Open Source-Systemen. Hier können alle Benutzer den Quellcode einsehen und verändern. Das klingt zunächst nach einer Einladung für alle Hacker. Doch die Stärke von Open Source liegt genau in dieser Offenheit. Durch die Zusammenarbeit vieler User und ganzer Communities mit den Entwicklern, wird der Code quasi ununterbrochen geprüft. Wer von Cybercrime betroffen war oder seine Sicherheit präventiv erhöhen möchte, sollte über den Umstieg zu einem Open Source-System nachdenken.

Alle Beteiligten können zusammenarbeiten und Einfallstore schnell ausmachen und schließen. Das ist besonders hilfreich, wenn beispielsweise eine neue Art Ransomware die Runde macht. Nur so kann die Zeit zwischen Entdeckung und Korrektur minimiert werden. Bei proprietärer

Software, deren Code Verschlussache ist, dauert so ein Vorgang in der Regel deutlich länger. Mit unserem IT-Service-Managementsystem KIX haben wir deshalb von Beginn an auf einen offenen Quellcode gesetzt.

## Die Stärke von Open Source-Systemen liegt in ihrer Offenheit.

Vor allem in Kombination mit einem IT-Security-Managementsystem lässt sich die Sicherheit ein ganzes Stück verbessern. So lassen sich Probleme nicht nur identifizieren, nachverfolgen und lösen, sondern zugleich auch dokumentieren. Neue Mitarbeiter haben jederzeit den Überblick über vergangene Probleme und sehen, wie sie gelöst wurden. Für Unternehmen mit

erhöhtem Sicherheitsbedarf empfiehlt es sich zudem, die Arbeitsabläufe nach der Information Technology Infrastructure Library (ITIL) auszurichten. Damit haben die User einen Fahrplan an der Hand, was in welcher Situation zu tun ist. Das erhöht nicht nur den Standard der IT-Security, sondern auch Qualität und Professionalität der Arbeitsabläufe.

Den absoluten Schutz gegen Cybercrime wird es zwar nie geben, doch mit diesen Mitteln können wir Hackern das Leben schwer machen. Nicht nur vor einem Angriff, sondern auch, wenn es schon passiert ist.



**iALOG**  
magazin

**Rico Barth** ist Gründer und CEO der KIX Service Software GmbH sowie Vorstandsmitglied in der Open Source Business Alliance (OSBA).

**KIX Service Software** entwickelt und vermarktet die gleichnamige Service Management Software „KIX“;

eines der weltweit führenden Open Source-ITSM Systeme. Das Unternehmen wurde 2006 gegründet und beschäftigt mehr als 50 Mitarbeiter an den Standorten Chemnitz und Dresden. Über 400 Kunden aus unterschiedlichen Branchen setzen KIX für ihr IT-Service-Management oder den technischen Kundendienst ein.

[kixdesk.com](http://kixdesk.com)

**KIX**  
SERVICE SOFTWARE



## «VOI» voice of information

### Begleiter Ihres digitalen Wandels

- Zentrale fachliche Community für Informationssicherheit und IT-Compliance
- Interessensvertretung der Mitglieder gegenüber Behörden, Wirtschaftsorganisationen und gesetzlichen Gremien
- Herausgeber vieler Publikationen zu Themen rund um die digitale Transformation
- Veranstalter zahlreicher Webinare, Workshops, Fachtagungen, Kongresse und Foren
- Betreiber der eigenen Zertifizierungsstelle VOI-CERT
- Anbieter von kompetenter Beratung zu vielen Themen des digitalen Wandels
- Mittelpunkt für wegweisende Facharbeit in verschiedenen Gremien und Gruppen

# Was suche ich eigentlich?

Wie künstliche Intelligenz Suche wesentlich verbessern kann und warum wir Informationen anders finden werden

Frank Kuckelkorn, Vertriebsleiter und Prokurist bei der interface projects GmbH

Kaum ein Thema bewegt die IT-Branche derzeit mehr als die Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz. Immer neuere KI-Lösungen versetzen uns in Staunen und regen unsere Fantasie an, was alles in naher Zukunft möglich sein könnte. Optimisten behaupten die Maschinen nehmen uns die Arbeit an komplexen Themenfeldern ab und erleichtern uns das Verständnis für eine immer unübersichtlichere Welt. Milde Pessimisten wittern hingegen die Gefahr sich mehr und mehr in die Abhängigkeit von eben diesen Maschinen zu geben und schrittweise immer unselbständiger zu werden.

Tatsächlich erfordert der Umgang mit künstlicher Intelligenz und Computertechnik ein stetig wachsendes Maß an Kompetenz, will man deren Funktionsweise verstehen und für sich gewinnbringend zu Nutzen machen. Zugegeben, nur ein geringer Bruchteil wird hinter die mitunter hohe Mathematik und die Konzepte von KI steigen, aber dennoch: die Welt der Zukunft erfordert vermehrt Wissen über das Wie.

## Was suche ich eigentlich?

Mit der breitenwirksamen Nutzung des Internets und seiner unstrukturierten Informationsablage (erinnern Sie sich noch an die Zeit vor Google und Co., als Websites noch in zentralen Listen eingetragen wurden?) war die Idee einer zentralen Suche zwar nicht neu, aber genau der richtige Ansatz, um schnell an Informationen zu gelangen. Mittlerweile vertrauen wir beinahe nur noch auf die Eingabe einer Suchanfrage in ein Suchfeld und hoffen auf die Richtigkeit der Ergebnisse, sollten wir diese überhaupt noch hinterfragen. Würde mir es überhaupt auffallen, dass wichtige Suchtreffer fehlen?

Hier kommt neben der technischen Steuerung bzw. Manipulation von Suchergebnissen auf Seiten der Suchmaschine noch ein anderer Fakt zum Tragen, der noch nicht genügend Aufmerksamkeit erhalten hat und der durch künstliche Intelligenz einen besonderen Stellenwert bekommen könnte. Die zentrale Fragestellung lautet eigentlich: "Benutze ich die richtigen Begriffe, um relevantes zu finden?".







An dieser Stelle müssen wir kurz beleuchten, wie eine Suchmaschine funktioniert. Im Prinzip durchforsten Dienste der Suchmaschine die verschiedenen Inhalte im Internet. Das können Webseiten, Dokumente, Bilder oder Datenbanken sein. Die gefundenen Informationen werden anschließend in einen Index übernommen und sobald der Begriff in die Suchmaschine eingegeben wird, listet die Maschine vereinfacht gesagt Treffer mit diesem auf. So weit, so einfach. Was, aber, wenn ich (aus Unkenntnis heraus) Begriffe nicht kenne oder diese in einem relevanten Treffer nicht vorkommen? Wenn ich bspw. nach einem "Auto" suche, der bessere Treffer aber ausschließlich von "Kraftfahrzeugen" spricht? Mir entgehen so wertvolle Informationen.

#### **Wie die KI diese Lücke schließen kann**

Diese Herausforderung kann die KI mittlerweile gut lösen, indem sie nicht mehr ausschließlich nach genauen Übereinstimmungen sucht, sondern zusätzlich den Kontext und die Intention des Dokuments in Betracht zieht. Jede Information kann auf diese Weise in Relation zu einer einzigartigen Gesamtmenge an Informationen gesetzt werden.

Blieben wir bei unserem Beispiel mit dem "Auto"/ "Kraftfahrzeug". Beide Begriffe sind eindeutig in ihrer Bezeichnung und innerhalb des Dokuments kommen weitere Formulierungen vor, die thematisch dazu passen. Worte wie "Maschine", "Anlasser", "Motor" oder "Karosserie" gruppieren sich im Umfeld der originären Suchbegriffe und verleihen so dem Dokument

**Immer neuere KI-Lösungen versetzen uns in Staunen und regen unsere Fantasie an, was alles in naher Zukunft möglich sein könnte.**



ein übergreifendes Thema. Auf diese Weise recherchiert man eher, als dass man explizit sucht und bewegt sich konzeptionell in einem großen und unbekanntem Datenbestand.

Dieser Ansatz ist an sich nicht neu und wurde in der Vergangenheit häufig mit kuratierten Synonymlisten und Thesauri realisiert. So entstanden komplexe Listen und Wörterbücher mit einer Sammlung an alternativen Begriffen, die diese Herausforderungen lösen sollten. Die Crux daran war allerdings häufig der kontinuierliche Pflegeaufwand. Immer neuere Begriffs-Alternativen mussten gepflegt werden und resultierten oftmals in immer schwierigeren Hilfs-Konstrukten, die auch in der Unterhaltung schnell Kosten verursachten.

Die neuen Ansätze auf Basis künstlicher Intelligenz verzichten auf Synonymlisten, Wörterbücher oder Thesauri. Stattdessen erlernt das System automatisch und häufig autonom die Dokumente, deren Inhalte,

Intention und Beziehung zu anderen Daten. Die Gesamtheit der so verarbeiteten Dokumente wird zu einem Begriffs-Modell zusammengefasst, worin jedes Wort, jeder Text und jedes Artefakt eine einzigartige Repräsentation

## In der (Such-)Welt des Internets funktioniert die Recherche mit künstlicher Intelligenz für den Nutzer nicht offensichtlich.

erfährt. Auf diese Weise lassen sich Zusammenhänge der Daten untereinander ermitteln und in Beziehung setzen. Um den Begriff "Auto" gruppieren sich bspw. andere Begriffe wie "Kraftfahrzeug" oder "PKW", etwas weiter davon "Maschine" oder "Anhängen" und sehr weit davon vielleicht "Pudding" oder "Kaktus". Dieses automatische Erfassen und in Kontext bringen erfolgt ohne menschliches Zutun und nur durch die KI, die beinahe eigenständig arbeitet.

## Die KI-Suche im Unternehmen

In der (Such-)Welt des Internets funktioniert die Recherche mit künstlicher

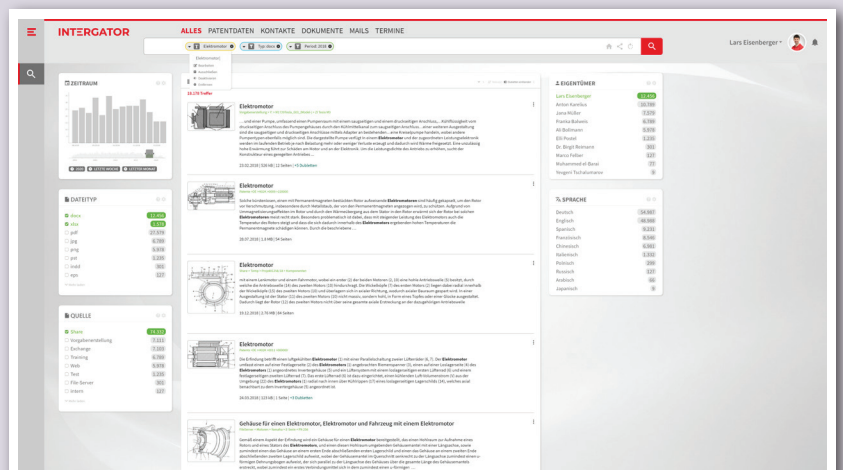


Abbildung 1: INTERGATOR Startbildschirm

Intelligenz für den Nutzer nicht offensichtlich. Sicher nutzt Google bereits heute eben diese Strategien und Algorithmen, um seinen Nutzern ein besseres Suchergebnis zu präsentieren - nachvollziehen oder gar eingreifen kann man in diesen Prozess allerdings nicht.

Suche im Unternehmensumfeld - also auf dem eigenen Fileserver, in den dienstlichen E-Mails, dem CRM oder ERP-System - ist heute auch problemlos möglich. Anders als bei Websuche, kann man hier die Wirkweise der KI eher nachvollziehen und das Suchergebnis durch Ändern der Parameter beeinflussen.

INTERGATOR bietet mit der Smart Search nicht nur eben die oben beschriebene Möglichkeit mit KI zu suchen, sondern visualisiert die Treffer und deren Zusammenhänge in einer grafischen Oberfläche. Gerade in Datenbeständen mit Millionen Dokumenten und Fachbegriffen können Mitarbeiter effizient recherchieren (aber auch gezielt Suchen) und neue Erkenntnisse gewinnen, ohne vorher mühsam Daten pflegen zu müssen.



**Frank Kuckelkorn**, Jahrgang 1963, ist Vertriebsleiter und Prokurist bei der interface projects GmbH in Dresden. Er hatte bisher verschiedene Führungspositionen in unterschiedlichen IT-Unternehmen inne und bringt reichhaltige Erfahrungen aus dem Vertrieb von Softwarelösungen mit. Der Wahl-Dresdner ist ein ausgewiesener Experte für ECM-, EIM und Software-Lösungen im Unternehmensumfeld und bringt diesen Erfahrungsschatz in den Vertrieb der INTERGATOR Smart Enterprise Search ein.

Die **interface projects GmbH** ist einer der führenden deutschen Anbieter für Enterprise Search- und Wissensmanagement-Lösungen. Mit INTERGATOR Smart Search bieten wir eine KI-basierte Enterprise Search-Lösung für den schnellen, sicheren und anwendungsübergreifenden Informationszugriff an. [www.intergator.de](http://www.intergator.de)

**INTERGATOR**

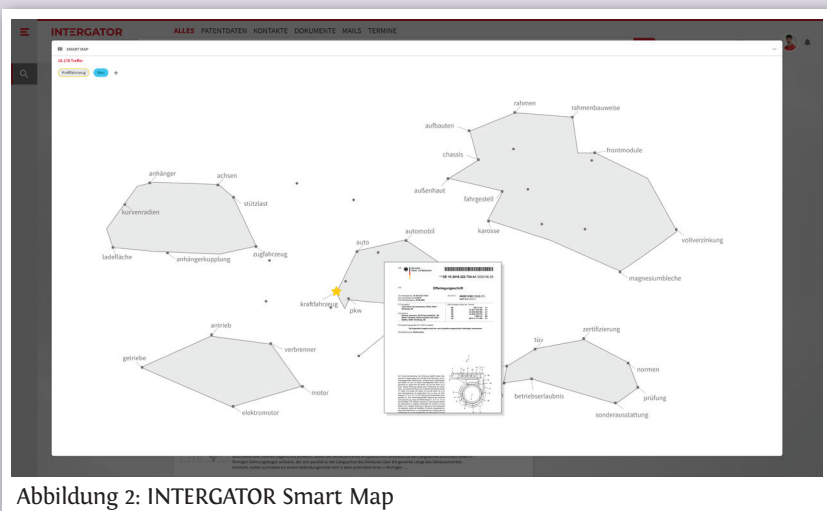


Abbildung 2: INTERGATOR Smart Map





# Unternehmertum braucht Mut und Hoffnung

Ben Schulz, Strategieberater & Managementcoach bei Ben Schulz & Partner AG

Mut ist nur für Angsthasen und Hoffnung gehört in die Kirche? Weit gefehlt. Ich bin der festen Auffassung, dass genau diese zwei zentralen Haltungen als Kernkompetenzen für wirksames Unternehmertum erforderlich sind. Warum? Weil insbesondere in Krisenzeiten Menschen Menschen brauchen und UnternehmerInnen ihren Mitarbeitenden als mutige HoffnungsträgerInnen voranschreiten sollten. Der Status quo sieht allerdings in vielen Unternehmen anders aus...

Was waren das noch für schöne Zeiten, als man in seinem Chefsessel saß und alles nach Plan lief. Gut, die Finanzkrise war für den einen oder anderen eine Herausforderung, aber danach wurde es fast wieder gemütlich. Doch dann kam ein kleines Virus, darauf der Krieg vor der Haustür und aktuell der Energiepreisschock.

Eine Hiobsbotschaft jagt die nächste. Der Plan von heute ist morgen schon hinfällig. Ergebnis: Entscheidungen werden nicht mehr gefällt, alles wird hinausgeschoben, es wird abgewartet, was die Zukunft so bringt. Reaktion statt Aktion! Warten wir mal ab, denkt sich der eine oder andere.

Aber: Von allein passiert nichts! Wer abwartet, fällt hinten runter. Er sieht den Zug nur noch von hinten, wenn er ihn überhaupt noch sieht. Und hier sind wir beim Thema Mut.

## Was UnternehmerInnen von Rosa Parks und Margarete Steiff lernen können

Am 1. Dezember 1955 weigert sich die Afroamerikanerin Rosa Parks, ihren Platz im Bus für einen Weißen zu räumen. Ohne ihr mutiges „Nein“ hätte der damals unbekannte Martin Luther King nicht zum Busboykott aufgerufen, in dessen Folge die Rassentrennung im Nahverkehr für immer aufgehoben wurde und weitere Bürgerrechtsbewegungen auslöste. Wie hätte sich die Geschichte entwickelt, wenn diese Frau nicht so mutig gewesen wäre?

## Was waren das noch für schöne Zeiten, als man in seinem Chefsessel saß und alles nach Plan lief.

Oder nehmen wir Margarete Steiff. Geboren in einer Zeit, in der Frauen als Unternehmer undenkbar waren. Sie durften keine Bankgeschäfte erledigen, kein Gewerbe anmelden, nichts. Und diese mutige Frau, durch Kinderlähmung an den Rollstuhl gefesselt, widersetzte sich den Plänen ihrer Eltern, besuchte eine Nähsschule und gründete ein Unternehmen, welches noch zu ihren Lebzeiten weltweit bekannt wurde.

Hätten diese Damen keinen Mut besessen, so wären sie nie HoffnungsträgerInnen im Kampf gegen Rassismus oder für Frauen auf ihrem Weg in die Chefetage geworden. So gaben sie aber selbstlos anderen Mut, ihrem Beispiel zu folgen und lösten nachhaltige Veränderungen aus.

Aber es braucht einen, der es macht – vor-macht – und andere so ermutigt und motiviert, dass sie ihm gerne folgen. Oder glauben Sie, auch nur ein Mensch wäre freiwillig 32.000 Kilometer gelaufen, wenn nicht Alexander der Große vorangeschritten wäre? Oder hätte versucht, mit Elefanten die Alpen zu überqueren, wenn nicht Hannibal an der Spitze des Heeres geritten wäre? Dies geht nur, wenn alle sich als Teil des Ganzen verstehen, die Verbundenheit fühlen.

## Ein gesundes Wir-Gefühl bedeutet Verbundenheit, Hoffnung und Mut

Verbundenheit ist etwas, was wir nicht delegieren können. Definiert der Chef im Alleingang bspw. ein Leitbild und delegiert es nach dem Motto „macht mal“ ins Team, geht jedoch selbst ganz andere Wege, dann wird das nichts. Das ist u. a. häufig der Grund, warum Leitbilder keine Kraft entwickeln. Verbundenheit ist vielmehr ein Gefühl von: „Wir haben eine gemeinsame Erfolgsstory und alles was wir tun zahlt darauf ein.“

Wir stehen auch harte Zeiten geeint durch.“ Diese Verbundenheit ist es, die Hoffnung auf eine gute Zukunft gibt und den Mut schürt, mit vereinten Kräften Unmögliches möglich zu machen.

„Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“ Seneca

Einer der wichtigsten Faktoren, um ein Wir-Gefühl entstehen zu lassen, ist der Gedanke: „Wer sind wir eigentlich und wo wollen wir hin? Haben wir ein gemeinsames Leitbild, das uns miteinander verbindet? Eine gemeinsame Vision?“ Ohne ein einheitliches Unternehmensziel, ohne ein Leitbild, eine Vision, ein gemeinsames Selbstverständnis wurschteln die einzelnen Unternehmensteile und -abteilungen nach „bestem Wissen und Gewissen“ vor sich hin. Die gemeinsame Diskussion über Grundwerte und Ziele führt die Blickrichtung der Beteiligten zusammen. Auch unterschiedliche Philosophien und Werthaltungen kommen auf den Tisch. Ein nachhaltig belastbares Wir-Gefühl entsteht durch:

- die intensive interne Diskussion,
- die Formulierung der Unternehmensphilosophie,
- die Gestaltung von Unternehmenskultur,
- die Entwicklung und Umsetzung dazu notwendiger Maßnahmen und Spielregeln,
- die Leitbild-Entwicklung und
- die daraus resultierende Erarbeitung der Corporate Identity.

Ein Wir-Gefühl lässt sich weder durch Delegation noch durch Kontrolle oder Gratispizza generieren. Es kann

nur wachsen, wenn ein generelles Umdenken in den Köpfen der Führungskräfte stattfindet. Weg von Leistungsgetriebenheit und Zahlen und stattdessen den Menschen und seine Emotionen wahrnehmen, in den Mittelpunkt stellen und miteinbeziehen. „Wecke Sehnsucht, Hoffnung und Mut in ihnen.“

**Diese Verbundenheit ist es, die Hoffnung auf eine gute Zukunft gibt und den Mut schürt, mit vereinten Kräften Unmögliches möglich zu machen.**

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Antoine de Saint-Exupéry

#### **Welche Kompetenzen es braucht!**

„Die Zukunft wird nicht gemeistert von denen, die am Vergangenen kleben.“ Dies sagte schon Willy Brandt. Wer die aktuellen Krisen als Geschäftsführung und Unternehmen überleben möchte, muss sich diesen Herausforderungen stellen. Weglaufen oder den Kopf in den Sand stecken sind keine Option.

Wie eingangs erwähnt, wünschen sich UnternehmerInnen, ihre Pläne in ruhigem Fahrwasser umsetzen zu können. Wenn dies aber nicht geht, müssen sie die Größe zeigen, ihre Pläne über den Haufen zu werfen oder zumindest neu zu durchdenken und

den neuen Situationen anzupassen. Dazu sind mehrere Meta-Kompetenzen gefragt:

#### **Nur wer in sich ruht, kann andere führen.**

Menschen brauchen Menschen. Sie brauchen Nähe, sie brauchen Orientierung, sie brauchen jemandem, dem sie vertrauen – privat, aber auch im beruflichen Miteinander. Daher ist es insbesondere für UnternehmerInnen, Vorstände und Führungskräfte unerlässlich, für ihre Mitarbeitenden, KundInnen und GeschäftspartnerInnen als Leuchtturm da zu sein und in ihrer Vorbildfunktion sich dieser Verantwortung bewusst zu sein. Sie sind diejenigen, die

mit ihrer Persönlichkeit alles zusammenhalten und führen. Aber: Nur wer weiß, wer er ist, was er möchte, mit sich im reinen ist, in sich ruht, statt mit sich selbst beschäftigt zu sein, hat die Souveränität und die Kraft, für andere da zu sein. Es geht um die eigenen Werte, Haltungen, Einstellungen, Lebensmotive, das Warum, die Visionen, die Erfahrungen. Persönlichkeiten sind keine runden Steine, sondern sie haben Ecken und Kanten. Sie sind keine MitläuferInnen, sondern Vorbilder, sie inszenieren nicht, sondern sind zu 100 % authentisch, sie führen mit Empathie und Emotion statt von oben herab, sie sind ehrlich, nahbar, offen.

Meiner Ansicht nach sind folgende vier Haltungen maßgeblich, um „in guten wie in schlechten Zeiten“ Führung wirkungsvoll zu gestalten:

#### **1. Transparenz**

Absichten müssen grundsätzlich transparent sein, so dass die Mitarbei-

tenden diese in ihrem Alltag erleben.

#### 2. Konsequenz

Es gilt, a) ehrlich zu sagen, was man denkt und b) zu tun, was man sagt. Ganz geradlinig.

#### 3. Konsistenz und Verlässlichkeit

Heute hü und morgen hott ist Gift. Mitarbeitende müssen sich auf ihre Führungskräfte verlassen können.

#### 4. Respekt

Respekt bedeutet, ich bin bereit, meine Mannschaft mit ihren Bedürfnissen und ihrer Individualität zu sehen – jeden Einzelnen! Das ist die eine Sache. Es gibt aber auch den Respekt für die Sache. Es ist der Respekt vor der Größe der Aufgabe, der Herausforderung, dem zu Erzielenden, dem gewünschten Erfolg.

### Welche Persönlichkeiten es braucht!

#### Der Leuchtturm

Der Leuchtturm besitzt eine große Strahlkraft, steht lichtpendend wie ein Fels in der Brandung und zeigt den Weg. Er macht auf die Gefahren in den Untiefen aufmerksam. Dabei bewegt er sich nicht, so dass sich seine Mitarbeitenden auf ihn und seine Signale voll und ganz verlassen können. Damit grenzt sich der Leuchtturm ganz klar von den „Fähnchen im Wind“ ab.

Sein fester Stand gibt Orientierung, er ist von weit her sichtbar und bietet dadurch ein hohes Maß an Konsequenz und Konsistenz.

#### Der/die LeaderIn

LeaderInnen gehen voran, motivieren, zeigen Respekt vor den Menschen und der Sache, sind dabei und verschanzen sich nicht hinter ihrem

Schreibtisch. Sie machen ihre Gedanken und Absichten sichtbar und kommunizieren diese offen und ehrlich. Auch diese Transparenz schafft Vertrauen bei den Mitarbeitenden. Wenn sie wissen, wohin der Weg führt und sich nicht alleine fühlen, sprengen sie die Grenzen und betreten neues Land. Und genau diese Innovationskraft, diesen Schub, brauchen wir in Krisenzeiten.

#### Der Mensch

Menschen brauchen Menschen. Sie haben ein hohes Bedürfnis nach Sicherheit und Nähe. Ja, die letzten drei Jahre waren wirklich eine Herausforderung; ja, Sicherheit und Nähe zu geben, war nur bedingt möglich; und ja, auch Führungskräfte sind nur Menschen, aber sie tragen die Verantwortung für ihre Mitarbeitenden.

Den Kopf in den Sand stecken und abwarten hilft nicht. Führungskräfte sind mehr denn je aufgefordert, als Menschen mit Ecken und Kanten dazu zu sein, zuzuhören, Mut zu machen.

**„Mut ist, wenn man Todesangst hat, aber sich trotzdem in den Sattel schwingt.“ – John Wayne**  
Hoffnung, Mut, Verbundenheit, Sehnsucht – Glas halb leer oder halb voll? Es ist immer eine Frage der Einstellung ... weglaufen oder sich Herausforderungen entgegenstellen? Wie Francesco Schettino als erster das sinkende Schiff verlassen oder doch lieber wie Rosa Parks, Margarete Steiff, Alexander der Große und Hannibal beispiellosen Mut beweisen und Hoffnung geben? Ich weiß, wofür ich mich als Unternehmer entschieden habe: Ärmel hoch und los!



**Ben Schulz** – der „Resulter“ unter den Beratern. Ben Schulz ist Sparringspartner für Selbstständige genauso wie für mittelständische Unternehmen, wenn es um deren Strategie und Positionierung in Transformationsprozessen geht. Der Vorstand der Ben Schulz & Partner AG legt mit seinem Beratungshaus den Schwerpunkt seiner Tätigkeit auf Unternehmensleitbildentwicklung, Kulturwandel und Transformation in Organisationen, Führungskräfteentwicklung und strategische Unternehmersparings.

Ben Schulz hat bereits zahlreiche Bücher veröffentlicht, wie z. B. „Goodbye M&K... & Co.“ oder „Wenn Turnschuhe nichts bringen“. Mit seinem Team veröffentlichte er im Januar 2020 „Das große Personal Branding Handbuch“ im Campus-Verlag. Sein neuestes Buch „Die neuen Unternehmer wirken“ ist 2021 erschienen.

Ben Schulz hat bereits zahlreiche Bücher veröffentlicht, wie z. B. „Goodbye M&K... & Co.“ oder „Wenn Turnschuhe nichts bringen“. Mit seinem Team veröffentlichte er im Januar 2020 „Das große Personal Branding Handbuch“ im Campus-Verlag. Sein neuestes Buch „Die neuen Unternehmer wirken“ ist 2021 erschienen.  
[www.benschulz-partner.de](http://www.benschulz-partner.de)

Wie wird die Digitalisierung die Schöpferin zukünftiger Traumberufe werden?

# Dream Job digital

Chris Jon Graf, Experte und Gründer sowie Geschäftsführer der Digital Passion GmbH

Der Experte und Gründer sowie Geschäftsführer der Digital Passion GmbH, Chris Jon Graf, sieht die Digitalisierung als eine Chance an, die völlig neue Konstrukte ermöglicht. Er ist davon überzeugt, dass diese in der digitalen Welt entstehenden Kreationen und Tätigkeiten Menschen zu Traumberufen verhelfen werden, die heute noch gar nicht existieren. In einem exklusiven Gastbeitrag spricht Chris Jon Graf von seiner fachlichen Einschätzung und Vision in Verbindung mit der Digitalisierung.

## Was kommt in der Digitalisierung auf uns zu?

Künstliche Intelligenz und Robotik stellen eine enorme Herausforderung dar, die unseren Alltag in Zukunft revolutionieren wird. Obwohl diese Entwicklungen uns mit Vorsicht und Unsicherheit erfüllen, ermöglichen sie uns auch, uns selbst zu übertreffen und unserem Leben neue Facetten hinzuzufügen. Indem wir uns aus der Komfortzone herauswagen, können wir Erfolge erzielen und unvergessliche Erlebnisse machen, die einzigartig sind.

## Die Welt im ständigen Wandel

In Zukunft werden wir eine völlig andere Art der Kommunikation erleben, die dank der fortschreitenden Entwicklung der Künstlichen Intelligenz umgesetzt werden kann. Diese Technologie wird uns dabei helfen, bestimmte Aufgaben schneller und effizienter zu erledigen. Ein Beispiel hierfür ist die Möglichkeit, Vorträge oder Meetings in einer Sprache zu verfolgen, die nicht die Muttersprache des Hörers ist, da die KI in der Lage ist, alles live zu übersetzen. Dennoch brauchen sich kreative Berufe keine Sorgen machen, dass sie durch die KI ersetzt werden, denn der Mensch

bleibt immer noch der Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, Inspiration und Kreativität in den Prozess der Text-, Bild- oder Videogenerierung einzubringen.

Mit der Unterstützung der KI werden wir in der Lage sein, den weltweiten Fachkräftemangel zu lösen und jeder Einzelne kann seiner Bestimmung fol-

zu nutzen. Es ist an der Zeit, uns auf die Zukunft vorzubereiten und uns mit dieser Technologie vertraut zu machen, um die vielen Vorteile, die sie bietet, voll auszuschöpfen.

## Welche Herausforderungen werden auf uns zukommen?

Die Einführung von künstlicher

# Die Einführung von künstlicher Intelligenz in unserer Gesellschaft birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen.

gen und berufliche Erfüllung finden. Egal, ob es um das Bauen eines Hauses oder die Fabrikarbeit geht, durch die Optimierung von Arbeitsabläufen mit der Hilfe der KI, werden wir in der Lage sein, mehrere Bedürfnisse gleichzeitig zu erfüllen.

Die Zukunft verspricht also viele neue Möglichkeiten bei der Umsetzung von Ideen und Projekten. Alles, was man dafür braucht, ist Kreativität und die Bereitschaft, die Vorteile der KI

Intelligenz in unserer Gesellschaft birgt sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Eine der größten Herausforderungen in der Transitionphase wird das Thema Fokus und Beziehungen sein. Mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Informationen und Kommunikationskanälen wird es immer schwieriger, sich auf ein bestimmtes Projekt oder eine Idee zu konzentrieren und sich auf die wichtigsten Informationen zu fokussieren. Diese Herausforderung besteht





bereits heute, aber mit der zunehmenden Verfügbarkeit von künstlicher Intelligenz wird sie noch größer. Auch das Thema Vertrauen in die Informationen, die uns zur Verfügung stehen, wird eine Herausforderung sein, da es immer schwieriger wird zu unterscheiden, welche Informationen vertrauenswürdig sind und welche nicht.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Welt sich durch die Einführung von künstlicher Intelligenz und Robotik stark verändern wird und dass es zentral sein wird, uns auf die Dinge zu fokussieren, die uns am Herzen liegen und uns Wurzeln geben. Es wird auch wichtig sein, in unsere persönliche Weiterentwicklung zu investieren, um in Frieden mit uns selbst und unseren Entscheidungen zu sein. Außerdem wird es elementar sein, die Veränderungen mit Dankbarkeit zu betrachten und nicht von der Perspektive aus, dass es uns alles zu viel wird. Wenn wir den Fortschritt annehmen, haben wir unbegrenzte Chancen Die Veränderungen, die mit einer Transition einhergehen, können sehr aufregend und angstbesetzt sein. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass diese Reaktionen normal sind

und man nicht alleine damit steht. Viele Menschen erleben ähnliche Emotionen bei Veränderungen und es ist möglich, diese zu bewältigen. Ein essenzieller Aspekt bei der Transition ist die Achtsamkeit. Man sollte sich Zeit nehmen, um mit den veränderten Umständen vertraut zu werden. Dies kann helfen, Angst und Unbehagen zu reduzieren und einen besseren Zugang zu neuen Möglichkeiten zu finden. Es wird hilfreich sein, sich auch auf die positiven Aspekte der Transition zu konzentrieren und nicht nur auf die Herausforderungen.

Eine weitere wichtige Sache bei der Transition ist die Weiterbildung. Es gibt viele verschiedene Kanäle, um sich über das Thema informieren zu können - von Büchern über Online-Kurse bis hin zu Experteninterviews in Medien oder Vorträgen. Es gibt keine bestimmte Quelle oder Methode, die als beste angesehen werden kann - es hängt vom individuellen Bedürfnis und dem Tempo der Transition ab.

#### **Fazit**

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz ist in vielen Unternehmen bereits weit verbreitet. Dennoch gibt es immer noch viele Menschen, die



Mit der Unterstützung der KI werden wir in der Lage sein, den weltweiten Fachkräftemangel zu lösen und jeder Einzelne kann seiner Bestimmung folgen und berufliche Erfüllung finden.

den Einsatz von KI in ihrem Berufsalltag fürchten. Dabei bietet KI gerade in schnelllebigen Umgebungen einen entscheidenden Vorteil: Sie kann Daten schneller verarbeiten und analysieren als der menschliche Geist. Doch nicht nur die reine Verarbeitungsgeschwindigkeit ist ein Argument für den Einsatz von KI, auch die Qualität der Ergebnisse ist häufig besser, da künstliche Intelligenz unabhängig von menschlichen Emotionen arbeitet. Künftig erledigen unsere digitalen Helfer die reine Umsetzungsarbeit, sodass es an den Menschen liegt, die gewünschten Umsetzungen kreativ zu ersinnen, die richtigen Befehle und Kurskorrekturen zu geben und nach der Umsetzung eine Qualitätsprüfung durchzuführen. Deswegen ist es wirtschaftlich sinnvoll, den Einsatz von künstlicher Intelligenz in jeder Firma und Abteilung so bald wie möglich vorzubereiten und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten regelmäßig über KI und Robotik auf dem Laufenden gehalten werden, um die persönliche Anpassung vom „Doing“ zu „Imagine, Instruct and Review“ zu vollenden und dabei zu helfen, die Veränderungen innerhalb der Firma voranzutreiben. Richtig eingesetzt kann KI und Robotik nicht nur die Arbeit produktiver, effektiver und fortschrittlicher machen, sondern

auch dazu beitragen, dass Menschen ihre Energie uneingeschränkt in ihre kreativen und schöpferischen Tätigkeiten stecken und die Ausführung der Maschinen überlassen können - was zu neuen Traumberufen in allen Sektoren führen wird.



Chris Jon Graf ist Gründer und Geschäftsführer der Digital Passion GmbH. Er verfolgt das Ziel, Menschen durch die Digitalisierung ihren Traumberuf zu verschaffen. Gleichzeitig möchte er durch die Digitalisierung auch mehr Chancengleichheit für Menschen in Entwicklungsländern sorgen. Dafür hat er das Projekt Passion Hub ins Leben gerufen, welches durch den Zugang zu Co-Working Spaces, Coaching, virtuelle Assistenten, Webdesign und Online Marketing zu mehr finanziellen Mitteln, sowie Wirtschafts- und Innovationskompetenzen führen und somit zur Bekämpfung der Armut beitragen soll.  
[www.digitalpassion.ch](http://www.digitalpassion.ch)  
[www.passion-hub.com](http://www.passion-hub.com)

Lust auf ein Speed Date

zur digitalen Transformation?




Klick dich rein in die  
Story von Marie und Max

Unsere Digital Platform Advertising Series "Together: Digitale Transformation - wenn du es willst" auf YouTube: <https://youtu.be/Y6ke6qBvPHA>

Der direkte Draht zu den Digitalisierungsexperten von The Quality Group: [www.tqg.de](http://www.tqg.de) / [info@tqg.de](mailto:info@tqg.de) / +49 7031 306974-100





# Hybrid Work – Hype oder Erfolgsmodell?

Mit Unterstützung vom Profi in die Zukunft

Detlev Artelt, Geschäftsführer der aixvox GmbH

Digitalisierung der Arbeit und Hybrid Work ist in aller Munde. Was bereits seit zehn Jahren technologisch machbar ist, wurde durch zwei Jahre Pandemie enorm beschleunigt und scheint nun fast schon als Standard betrachtet zu werden. Doch – Wille und Bereitschaft in Ehren – so weit sind wir noch nicht ganz. Modernes Arbeiten benötigt Entwicklung auf mehreren Ebenen und hierbei eine professionelle Begleitung.

„Wir haben in unserem Netzwerk den Bedarf vernommen, ‚mal eben‘ den Berater kontaktieren zu können, weil eine neu eingesetzte Lösung erweitert werden muss, weil der Bedarf an neuen Konzepten besteht oder weil man langfristig in die Digitalisierung investieren möchte. Der Vorteil von ACaaS besteht darin, dass Anbieterselektionen und Einarbeitungsphasen quasi wegfallen und kein extra Personal eingestellt werden muss. Zudem übernehmen wir das Monitoring von Trends und Entwicklungen auf dem Markt für unsere Partner“, erklärt Detlev Artelt das Konzept von „Aixvox Consulting as a Service“.

## Bricks, Bytes & Behavior

Der Weg zu diesem hybriden, digitalen Arbeiten ist komplex. Passende Räumlichkeiten („Bricks“), das richtige Equipment („Bytes“) und ein neues Mindset aller („Behavior“) gilt es zu erschaffen oder entsprechend auszubauen.

Von Early Adoptern haben wir gelernt, dass die von einem tech-affinen

Nerd im heimischen Arbeitszimmer zusammenimprovisierte Remote-Umgebung für diesen funktionieren mag, aber nicht auf ein ganzes Team, geschweige denn ein ganzes Unternehmen adaptierbar ist. Zu verschiedenen sind die individuellen räumlichen Voraussetzungen, technischen Kenntnisse, finanziellen Möglichkeiten, persönliche Affinität und viele weitere

Einflüsse. Hat man sich im Unternehmen also nun entschieden, dem (unausweichlichen) Trend zu folgen, so ist jetzt guter Rat gefragt.

## Und jetzt nochmal mit Gefühl und Know-how!

Während der Pandemie, als die Masse der Knowledge Worker ins Homeoffice mussten, hat man einiges mit





“Bordmitteln” zügig auf die Beine gestellt, war bereit, Kompromisse einzugehen und Fehler zu tolerieren. Das hat funktioniert, da alle Seiten der selben Situation ausgesetzt und froh waren, wenn das Leben einigermaßen weiter funktionierte. Jetzt aber ist die Not vorbei, Qualitätsansprüche bahnen sich ihren Weg. Das Homeoffice ist gesetzt, nun gilt es, die Kommunikation nachzuziehen und gewohnte Qualität im Dialog zu erzeugen.

Hierfür hat der Markt schnell reagiert und passende Hard- und Software entwickelt. Ein Headset beispielsweise wird so zum Profigerät, welches Bewegungen erlaubt, die vorher undenkbar waren: vom Desktop-Rechner mit Softphone aufstehen, mit dem Auto losfahren, dort per Bluetooth mit dem Handy connecten und am Bahnhof angekommen, dank ANC reibungslos weiter kommunizieren, als säße man immer noch im Office, das Headset wie ein Teil von einem selbst fest am Kopf. Reibungslos.

Oder Video-Meetings. Mit der geeigneten Software on- und offsite Kollegen buchstäblich an einen Tisch bringen, mitten im Meeting auf das Smartphone wechseln und gleichzeitig Platt-

form für jede weitere interne und externe Kommunikation bieten. Das Techie-Herz jubelt.

### Der Beginn einer Reise

Stellen Sie sich vor, Sie planen einen Betriebsausflug. Jedem soll es Spaß machen, barrierefrei muss es sein, ein Budget ist zu beachten und das Wetter fordert extra Planung. Hybrides Arbeiten ist auch so ein Betriebsaus-

## Der Weg zu hybriden, digitalen Arbeiten ist komplex.

flug. Während das Techie-Herz jubelt, weint vielleicht das des Haptikers, das Team-Gefühl soll erhalten bleiben, neue Software kostet echt Geld und verflücht, was machen wir mit den zwei Büroetagen mit Platz für 80 Mitarbeiter? Es müssen Entscheidungen getroffen und Geld in die Hand genommen, alte Prozesse überarbeitet und neue geschaffen werden. Der eine oder andere Mitarbeiter wird eventuell gehen. Aber: Packt es an!

Doch wir wissen: ganz egal ob Vertrieb, Design oder Change Prozesse – bei Themen, die die eigene Kernkompetenz nicht betreffen, ist es klug, sich

einen externen Wissenden hinzuzuziehen, der Experte in seinem Gebiet ist und über Erfahrung, Kapazitäten und eine gute Vernetzung in dem gefragten Bereich verfügt.

Die Suche beginnt. Welches Unternehmen bietet die gefragte Expertise? Wessen Referenzen klingen vertrauenswürdig? Es folgt das Checken von Angeboten und Konzepten – der passende Partner will wohlüberlegt ausgewählt werden, soll er doch an der Zukunft des Unternehmens mitgestalten.

Viele Faktoren entscheiden über den Erfolg der Zusammenarbeit:

- Passen wir menschlich zusammen?
- Hat der Berater unsere Herausforderungen verstanden?
- Wie gut ist er in die Prozesse und Strukturen eingewiesen und berücksichtigt diese?
- Wie zuverlässig ist er für uns verfügbar?

Am Beispiel der Digitalisierung der Kommunikation wird zudem klar: Mit nur einem großen Projekt ist es nicht getan.

Was in acht, zwölf oder mehr Wochen erarbeitet wurde, muss immer wieder

auf den Prüfstand. Also erneut: Beauftragung, Projektplanung, IST-Zustand abgleichen, usw.?

### Ihr Innovationsbeauftragter

Die Lösung ist etwas, was man bereits aus dem Softwarebereich kennt. Das Plug&Play, das Rundum-Sorglos-Paket, die "Software as a Service" ist Vorbild für den neuen Trend unter zukunftsweisenden Beratungsunternehmen: Consulting as a Service.

Die genannten Herausforderungen kennen Sie, gern möchte man den Berater des Vertrauens, wann immer es passt, am liebsten spontan aus der Schublade ziehen. Zumal das Auftreten späterer Fragestellungen und Probleme nach Projektende nicht zwangsläufig aus schlechter Beratung resultiert, sondern bei komplexen technischen Konstellationen eben einfach dazugehört. Wie können Berater also langfristig für Unternehmen da sein, ohne enorme Kosten zu verursachen?

Beim oben genannten Beispiel binden Unternehmen den Berater langfristig als Innovationsbeauftragten in ihre Abläufe ein. Ähnlich wie ein externer Datenschutzbeauftragter ist der Innovationsbeauftragte nicht bei der Firma

angestellt, aber trotzdem jederzeit für Anfragen, Informationen und Projekte zu überschaubaren Kosten verfügbar. Der sich schnell ausweitende Engpass an Experten auf dem Arbeitsmarkt untermauert dieses Konzept zudem, da diese Innovationstreiber gar nicht auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind.



„Einfach Anders Arbeiten“ ist seit 20 Jahren sein Thema: **Detlev Artelt** ist Geschäftsführer der **aixvox GmbH**, einem unabhängigen Beratungsunternehmen

und Innovationsbeauftragter für Unternehmen im Digitalisierungsprozess.

Der Experte für Online Arbeit des eco e.V. leitet die "Kompetenzgruppe Business Communications" bei der EuroCloud und ist auch als Sprecher, Moderator sowie Beirat auf internationalen Kongressen gefragt. Zudem ist er Co-Founder des Beraternetzwerks NEUWOK. Detlev Artelt ist Herausgeber und Autor der Fachbuchreihe „voice compass“, den „PRAXISTIPPS Kundenkommunikation“ sowie von „EINFACH ANDERS ARBEITEN“ und Anbieter der Online-Eventplattform EOA.live.

[www.aixvox.com](http://www.aixvox.com) [www.eoa.live](http://www.eoa.live) [www.artelt.com](http://www.artelt.com)

**aixvox**



VERTRÄGE



AKTEN



DOKUMENTE



KONTAKTE



PROZESSE



TERMINE

TQG



CLOUD

AWLIFT



LkSG



ChatGPT



SMART SEARCH

DocuSign



Adobe Acrobat Sign



Trust Center



HINWEISGEBER-SYSTEM



# Schaufelradbagger der digitalen Transformation

Mietmodell auswählen. Serviceorientiert einstellen. Digitale Herausforderungen meistern.

Steffen Schaar, Leiter Vertrieb und Marketing bei The Quality Group GmbH

Die Veränderungen im Leben, in den Organisationen oder auch im täglichen Miteinander sind spürbar und teilweise disruptiv. Ja, sie schaffen ab, was noch vor wenigen Jahren, vor einer Generation noch „State of the Art“ war. Lebenslanges Lernen, verbessern, neu orientieren wird uns in Trab halten. Immer neue Werkzeuge, irgendwann nur noch mit IT, Prozessoren, Speichern und künstlicher Intelligenz, lassen gewohnte Muster der Arbeitswelt verschwinden. Unsere Lebenskultur, aber auch unser Umgang nimmt neue, nicht voraussehbare agile Formen an. Vorgestern ein Leben ohne Handy, gestern noch mit SMS und iPod, heute mit Chatbot und Mails und morgen wirklich papierlos. Technologisch ist das schon seit gestern möglich, aber warum gelingt es nicht?

Neulich auf einem Tech-Kongress sagte ein Teilnehmer zu mir: „Hier sind überall nur Anbieter von Schaufeln, keiner hat die Lösung, den Bauplan, das Konzept für den Bau eines nachhaltigen Gebäudes“. Er meinte natürlich nicht Schaufeln, sondern Werk-

zeuge der IT, typischerweise gleich KI, ob zur Suche von Informationen, zur Automation oder zur Generierung von Dokumenten. Um also in der Sprache meines Gesprächspartners zu bleiben: „Wo sind die Schaufelradbagger, die wirklichen Ergebnisbringer, die langfristigen messbaren Nutzenstifter?“, frage ich und weiß dennoch, dass es sie gibt. Warum sehen wir sie nicht oder lassen uns blenden? Der Hype ist die KI. Noch vor wenigen Monaten war es die Cloud, Blockchain, smart Contract. Als ob der Erfolg, die Leistung oder Ergebnisse nur davon

abhängen, mitnichten! Bewusstsein und Nachhaltigkeit könnten unseren Blick wieder schärfen und es lohnt sich auf Tugenden zu setzen, die unsere Wirtschaft, unseren Wohlstand erst zu ihrem guten Ruf geholfen haben.

Ein Antwortversuch lohnt sich deshalb auf jeden Fall. Die eine Seite ist, dass die Technologie und Inno-

vationen ganze Branchen disruptiv verändern, aus Spezialisten werden Technologieunternehmen. Neue Spezialisten entstehen rund um die digitalen Daten-Wissensverwalter – die Big Player der Plattformen. Damit diese interessant werden und bleiben, stellen sie Schaufeln, also Werkzeuge, her (und das immer schneller), die die technologischen Innovationen in den Alltag bringen. Die andere Seite sind die Applikationen, sogenannte Softwareprodukte oder -lösungen, die seit Beginn des IT-Zeitalters mit Funktionsbausteinen den unter-

nehmerischen Fortschritt durch automatisierte und effizientere Arbeitsweisen stetig weiterentwickeln. Also die Baggerhersteller für dauerhaften Nutzen mit integrierten

Schaufeln, die aber nicht immer dem schnelllebigen Fortschritt standhalten können. Während die eine Seite also die technologischen Limits aufbricht, sorgt die andere für einen stabilen, dauerhaft nutzbaren Einsatz im Alltag. Zwangsläufig entstehen aus beiden Seiten immer mächtigere Bedürfnisse, um wirtschaftliche und ökonomische Ergebnisse zu heben. So

**Unsere Lebenskultur, auch unser Umgang nimmt neue, nicht voraussehbare agile Formen an.**

entstand beispielsweise für die ganz großen Aufgaben aus vielen hundert einzelnen Schaufeln eine in der Baubranche hochkomplexe Einheit, der Schaufelradbagger.

Wenn wir die Symbolik der Schaufeln verlassen und in der digitalen Welt den Schaufelradbagger suchen, werden wir schnell fündig. Die beiden Seiten oder Welten sind in unseren Organisationen der Administration schnell zu finden. Die Digitalisierung schreitet voran, für einige zu schnell, für die meisten zu langsam. Die Innovationen werden überall sichtbar, die Organisationen definierten sich Headlines wie LegalTech, RegTech, FinTech, SupTech usw. Eigentlich Unsinn, wenn man bedenkt dass Digitalisierung keine Branchen kennt und erst recht keinen Halt vor verschiedenen Organisationsabläufen macht. Überall dort wo Potenziale der Optimierung, Effizienz oder Qualität entdeckt werden, ist der Einsatz von Technologie, von digitaler Transformation angebracht. Aristoteles sagte:

„Wir sind, was wir wiederholt tun. Daher ist Exzellenz kein einmaliger Akt, sondern eine Gewohnheit.“ Er ahnte wohl nicht, dass dieser Ansatz Jahrhunderte gültig sein würde.

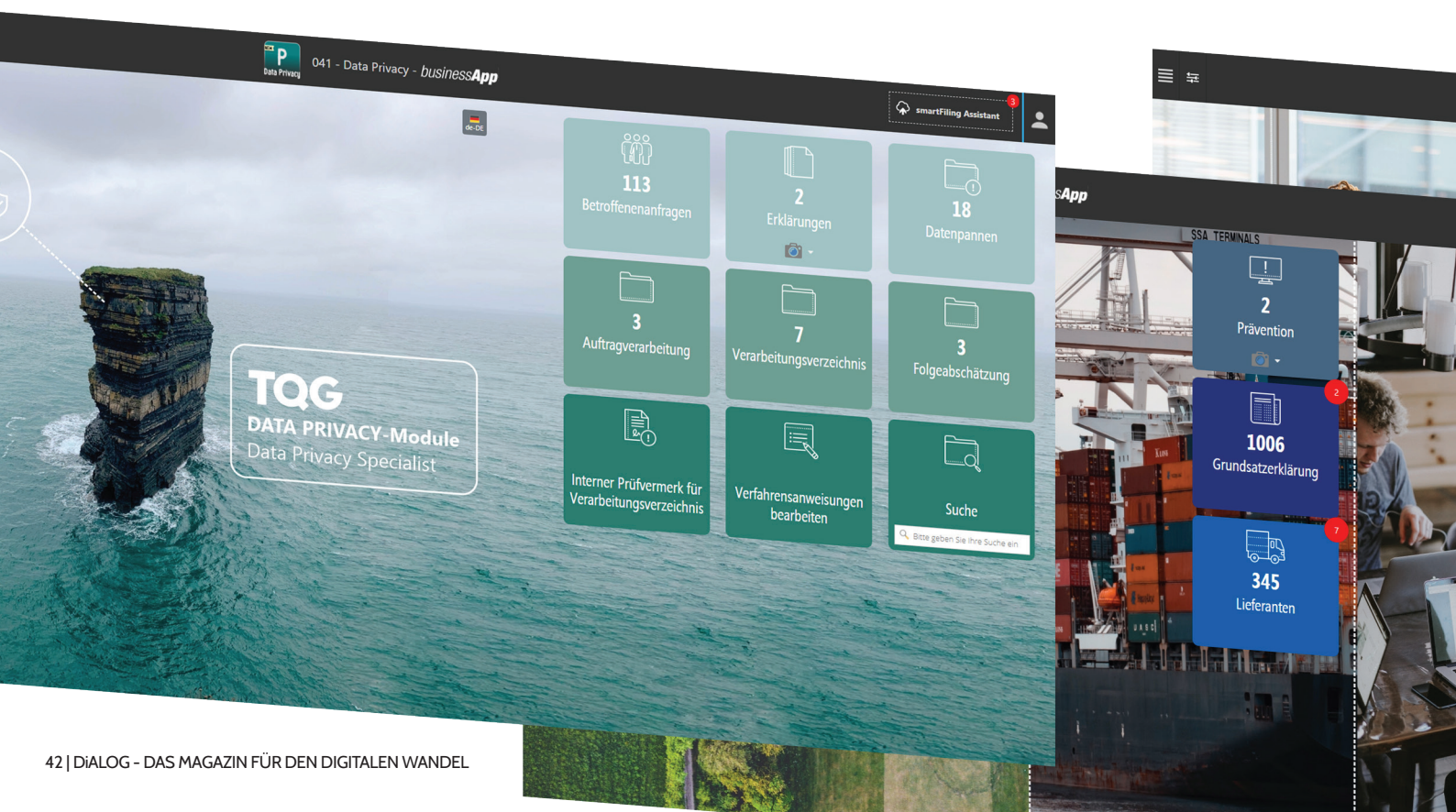
Hier setzt die businessPaaS, eine digitale Plattform für Informationen im Kontext von unternehmerischen Daten, Dokumenten, Verträgen und

## Die businessPaaS (auf deutsch: Business Plattform als ein Miet- und Servicemodell) vereint das, was den Anwender heute interessiert: „Service – Übersichtlichkeit – Kostenbewusstsein“.

Vorgängen (Akten) an. Wiederholtes, dauerhaftes, effizientes und verbindliches Dokumentieren, Verwalten und Archivieren von Informationen, des wohl mittlerweile unbestritten wichtigsten Wettbewerbsfaktors im Handlungskontext von Unternehmensabläufen. Die businessPaaS (auf Deutsch: Geschäftsplattform als ein Miet- und Servicemodell) vereint das, was den Anwender heute interessiert:

„Service – Übersichtlichkeit – Kostenbewusstsein“. Ganz an den Schaufelradbagger-Ansatz angelehnt gilt: Einsteigen. Einstellen. Loslegen. Und natürlich gibt es beliebige Möglichkeiten, die Schalter zu erweitern, die Funktionen auszubauen oder gar die Schaufeln (Tools) auszuwechseln. Gemäß dem Motto: „Digitale Transformation – wenn Du es willst“ (schauen Sie sich dazu doch einmal unsere Kurzfilme im TQG-YouTube-Kanal an). Entscheiden Sie, wann es Zeit ist, den nächsten Schritt zu gehen. Entweder bei einer Erweiterung der Mitarbeiter-

nutzung oder der fachlichen Integration von Bereichen und Abteilungen. Wenn der Nutzen nicht nur im täglichen, effizienten, digitalen Arbeiten, sondern auch später mit einem „Klick“ der historische Entstehungsprozess digitaler Informationen sofort abrufbar ist, wird aus der Ablage von Daten ein unternehmensweites Wissensmanagement im Handlungskontext individueller Organisationsabläufe.



Ganz klar, heute braucht man sich den Schaufelradbagger nicht mehr zu kaufen, um entlang einer digitalen Unternehmensstrategie die vielfach entstandenen heterogenen Softwareanwendungen zu reduzieren. Die Cloud-Modelle bieten die Möglichkeit, wie vor einigen Jahren schon die sogenannten Outsourcing-Modelle, langfristig auf Standards zu setzen, sich den besten Support und Service aus IT und Applikation zu sichern und dabei immer Release- und Updatesicher mit aktuellsten Technologien zu sein.

Die businessPaaS basiert auf einer langjährig bewährten EIM-Lösung und dem erprobten SaaS-Ansatz. Enterprise Information Management (EIM) strukturiert Daten und Informationen in abteilungsübergreifenden Organisationsprozessen und bietet so Datensicherheit, Nachhaltigkeit, Transparenz und Verbindlichkeit im Informationszeitalter. Der SaaS-Ansatz ist ein monatliches Nutzungsgebührenmodell, das in seiner Funktionalität modular ergänzt werden kann. Die individuellen Unterstützungs- und Begleitungsleistungen sind als Dienstleistungen transparent und abrufbar.

### Für was steht die businessPaaS:

1. Die Plattform, das Gerüst, in dem alle Daten, Vorgänge und Informationen gespeichert, strukturiert und gesichert werden, ist eine cloudbasierte, seit vielen Jahren bewährte und auf sogenannte SLA (Service Level Agreements) ausgerichtete IT-Architektur. Integriert sind auf einer schnellen Datenstruktur technologische Standards wie Verschlüsselung, LDAP/SAML für Single-Sign-On, revisionssichere Versionierung für Dokumente u.v.m. Die Daten werden durch zertifizierte und regelmäßig geprüfte Abläufe gesichert, validiert und durch Sicherungsmaßnahmen geschützt. Ein IT-Expertenteam führt automatisierte, vorsorgliche Checks und Maßnahmen durch, um jederzeit die aktuellen Datenschutz- und Securityanforderungen zu gewährleisten.

2. Das Business ist in jeder Organisation, ob Behörde, kleines oder globales Unternehmen oder egal in welcher Branche, geprägt von administrativen, über die Jahre hinweg gewachsenen Abläufen. Diese sind oft individuell, sicher gesetzeskonform, aber immer auch wettbewerbsorientiert und sehr unterschiedlich in der Transformation

von papiergetriebenen zu papierlosen Abteilungen und Bereichen. Die businessPaaS liefert hierzu verschiedene Musterschablonen an fachbezogenen Apps, standardisierten Funktionsbausteinen und Modulen aber auch Vorlagenstrukturen für Vorgänge und Akten. Bei der Workflow-Automation ist ein Muster-Koffer an stetig wachsenden Einsatzmöglichkeiten einfach in der businessPaaS mittels Freischaltung nutzbar.

Beispiele sind für

- businessApps: Compliance, Datenschutz, LKSG, CRM, eLearning, Einkauf oder ISO
- Module: Klauselmanagement, TrustCenter (Collaboration Room) oder Workflows (BPM)
- Akten: Vertragsakte, Gesellschaftsakte, Litigation Akte, Personalakte, Immobilienakte, Rechtsakte, Marketingakte, Projektakte oder Wartungsakte
- Workflows: Vertrags- und Dokumentenerstellung, beliebige eSignatur Integration, Genehmigungen und Freigaben, Formularerstellung oder Retention Policies





Die gesamte Benutzeroberfläche im Standard-Einstiegsmodul ist vorkonfiguriert und entspricht modernstem Bedienkomfort wie Apps, Folder-Strukturen, Relation-Explorer, beliebiger Filterstrukturen und View oder Drag&Drop-Unterstützung. Durch eine einfach erlernbare Konfiguration können Sie eine Individualisierung für Ihr Unternehmen, einzelne Abteilungsnutzung oder beliebige Fachunterstützung ergänzen. Die Datenebene, das tägliche digitale Arbeiten, kann jeder Mitarbeiter selbst personalisieren und sich damit Effizienz und Übersichtlichkeit verschaffen. Im Shared-Service sind Views oder gesamte Ansichten mit Spalten und Filtersortierungen für gleiche rollenberechtigte Anwender nutzbar.

3. Der Service-SaaS (Paas) umfasst die gesamte Verantwortung der IT-Architektur, der Verlässlichkeit, die Applikation, den Service in die Hand eines Anbieters zu legen. Die Vorteile liegen auf der (einen) Hand. Keine nachträglichen Budgets bei Updateprojekten, ein Ansprechpartner für alles, gesicherte Service-Qualität, planbare Laufzeit und langfristige Zuverlässigkeit.

Unsere Managed Services SLA basieren auf:

- Betriebszeiten 24x7 mit Monitoring, Backup und Daten-Recovery

- Zertifizierte Hosting Services mit DIN ISO9001, ISO20001 ....
- Einhaltung deutscher Rahmenbedingungen für Rechenzentren
- Security-Infrastruktur mit Firewall und VPN/VLAN
- 256-bit-Verschlüsselung bei Übertragung
- Verfügbarkeit 99,5 %

## So ist auch Ihre digitale Transformation in guten Händen!

### Ihr Weg zur businessPaaS:

1. Wählen Sie ihr Einstiegsmodell. Selbst der einfachste Einstieg in die businessPaaS, sozusagen der kleine Schaufelradbagger für den Garten, beinhaltet die gleichen Komponenten in vollem Umfang wie die Ausbaustufe für eine globale Organisation. Die Anzahl der Schaufeln, die Motorkraft oder die Leistung sind vergleichbar ausbaubar, ebenso wie Useranzahl, Speicherplatz oder Modulunterstützung (z.B. ergänzende KI-Integration über eine standardisierte API) in der businessPaaS. Die monatliche businessPaaS-Gebühr ist für den Einstieg als auch die nutzungsorientierte Erweiterung ausgerichtet.

Sie beinhaltet:

- Komplette Lizenzen inkl. Userpaket
- kein zusätzlichen Update-Kosten

- für Major/Minor & Service Release-Updates
- Sustainability / Service Betrieb & Security

im gewählten Nutzungszeitraum von 36, 48, 60 Monaten mit Verlängerungsoptionen bzw. Laufzeiten nach Anfrage.

Ob als kleine Abteilung (1-5 User), mittlere Organisation mit mehreren Abteilungen oder speziell auch für erste automatisierte Workflow-Nutzung, wählen Sie Ihren

Plattformeneinsatz einfach durch Ihre Startparameter aus. Ihr Einstieg basiert auf einer modernen digitalen Plattform für die elektronische Vertragsakte, Akten- und Vorgangsmanagement, Kontakte, Reminder/Termine und Dokumente.

Integriert sind:

- Volltextsuche (OCR), Recherche mit smartSearch
- Drag&Drop Addin (MS Outlook), DropZone
- Auditsicherheit durch Historienverwaltung, Benutzerhilfe
- Dokumenten-Preview für Office- und PDF-Dokumente;
- OneClick-Edit-Bearbeitungskomfort (autom. Checkout)
- flexible Ablagestruktur von Dokumenten
- Relation-Explorer
- 10 Named User (optional weitere User Modelle auf Anfrage)



2. Begleitung für den effizienten (terminierten) Start.  
Nach dem Einstieg folgt nun die Einrichtung. Wie im Bagger, Hebel kennenlernen, Sitz(e) einstellen, Regeln erlernen, Abläufe klarmachen und los geht's. Ein erfahrenes Team von Experten unterstützt Sie vom ersten Schritt bis zur Inbetriebnahme, dem Start der Nutzung, durch die folgenden Maßnahmen und Unterstützungsleistungen:

- Workshop/Planung der standardisierten Meilensteine der Einführungsberatung
- Ggfs. Datenübernahme aus dem Bestandssystem/Umzug in die Cloud

- Bereitstellung des Anwenderbereiches und Datenkonfiguration lt. Workshop-Ergebnissen
- Einweisung und Schulung
- HyperCare-Echtbetriebsunterstützung

Diese Leistungen werden nach der Standardmethodik und Abrechnung transparent und ergebnisorientiert umgesetzt und begleitet Ihr Einführungsteam entlang einer gemeinsam abgestimmten Zeitplanung.

3. Ihr Benefit mit der businessPaaS: Sehr schnell werden Sie durch die intuitiven Bedienungs- und Konfigurationsmöglichkeiten über Views, Shared Services, Filterungen bis hin zum Excellence Ad Hoc Reporting Ihren digitalen Alltag effizienter und nachhaltiger erledigen können.

Dann werden Sie Potenziale in Ihren Abläufen entdecken, können ganz neue Anforderungen in Ihren Alltag integrieren und mit Ihren Aufgaben die Möglichkeiten von automatisierten Vorgängen ins Visier nehmen. Dafür steht die Workflow-Engine BPMN2.0 mit zahlreichen Musterprozessen bereit, um Ihre Abläufe in Punkto Qualität und Verlässlichkeit weiter zu verbessern. Die Individualität Ihrer Organisation kann durch modellierte Unterstützung des Expertenteams schnell und effizient umgesetzt werden. Dafür sprechen Sie über den bereitgestellten Service und Support das Team an oder melden Ihren Bedarf direkt über die Plattform an.

So ist auch Ihre digitale Transformation in guten Händen!



**Steffen Schaar** ist seit 2011 Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Vertrieb und Marketing bei The Quality Group. Nach Abschluss seines Studiums an der TU Dresden als Dipl.-Ing. Informatik war er vier Jahre als Leiter der Entwicklung für Softwareprojekte tätig, bevor er dann weitere fünf

Jahre als Projektleiter und Senior Consultant in der Beratung von Unternehmensprozessen für Personalmanagement und -planung arbeitete. In den folgenden Jahren war Steffen Schaar als Director Business Unit und Mitglied im Managementboard im Bereich Human Resources Solutions verantwortlich.

**The Quality Group (TQG)** ist einer der führenden Anbieter von unternehmensweiter und zukunftsorientierter Beratung und Lösungen für die Optimierung und Strukturierung von Geschäftsprozessen, Informationen, Dokumentationen und Verantwortlichkeiten.

Die **TQG businessApp platform®** ist die führende, standardisierte Lösung für die Anforderungen zukunftsorientierter Unternehmen in Compliance, Agilität und Risikominimierung gemäß dem Anspruch an Enterprise Information Management (EIM). Mehr als 100 Mitarbeiter an den Standorten in Böblingen und Hamburg vertreten unser Leistungsportfolio kundenorientiert und sind regional für unsere Anwender, Kunden und Partner aufgestellt.

[www.tqg.de](http://www.tqg.de)

Subscription Economy: das führende Geschäftsmodell der Digitalisierung

# Zeitenwende – Deutschland wacht auf

Dominique Hess, Sales Director DACH bei Zuora

Nachdem sich Deutschland bislang eine No-Cloud-Policy verordnet hatte, kommt Bewegung in die Digitalisierung. Zunehmend verbreitet sich nun auch die Erkenntnis, dass es nicht damit getan ist, Dinge lediglich an das Internet anzubinden. Man muss auch Angebote die Kunden generieren, die Mehrwerte schaffen, um die Investments monetarisieren zu können und dieses Angebot muss sich möglichst agil orchestrieren lassen.

Deutsche Unternehmer stehen derzeit vor großen Herausforderungen: Die Bedürfnisse der Kunden ändern sich, die Lieferketten verlieren an Zuverlässigkeit, und die Beschaffungs- und Herstellungspreise steigen. Hinzu kommen Knappheit bei Ressourcen und das übergeordnete Ziel, klimaneutral zu arbeiten. Bei all diese Hürden kann die Digitalisierung großen Beistand leisten. Deutsche Unternehmen tun sich noch immer schwer damit.

## Bedenken gegen die Cloud

In Deutschland dominierten noch vor wenigen Jahren die Bedenkenträger: Die hiesigen Unternehmen waren zögerlich bei der Digitalisierung und hatten Ängste vor Cloudtechnologien. Seinerzeit gab es in vielen Konzernen, aber auch in mittelständischen Unternehmen eine Art No-Cloud-Policy.

Man hat sich damit jedoch schlichtweg neuen Technologien und dem damit verbundenen Innovationspotenzial verschlossen.

Eine OECD-Studie bescheinigte noch im Jahr 2020: „Obwohl Deutschland zu den weltweit führenden Ländern in den Bereichen Technologie und Ingenieurwesen gehört, steht das Land bei der Digitalisierung hinter anderen Industrienationen zurück“. Auch heute sorgt vielerorts zögerliches Handeln weiterhin für Probleme. Man denke nur an die mangelhafte Digitalisierung der Behörden, die das Management der Pandemie immens erschwerte. Erfolgreiche cloudbasierte Geschäftsmodelle führten jedoch mehr und

mehr zu einem Umdenken. Nicht wenige Großkonzerne sind mittlerweile auf bedarfsgerecht skalierbare CRM-Plattformen umgestiegen. Auch im ERP-Bereich sind Innovationen zu verzeichnen, wenngleich die installierte Basis mit den immensen, bereits getätigten Investitionen ein Hemmschuh für nachhaltigen Veränderungswillen ist.

## Die digitale Transformation ist alternativlos

Ein großes Potenzial der vielzitierten Industrie 4.0 liegt etwa in der Digitalisierung von Maschinen und Anlagen. Der Fokus richtet sich zunehmend auf die Erfassung und Analyse von Daten, um daraus Erkenntnisse und Maßnahmen abzuleiten. Das Ziel ist, Prozesse

**Erfolgreiche cloudbasierte Geschäftsmodelle führten jedoch mehr und mehr zu einem Umdenken.**





### SEI Performance Index EMEA

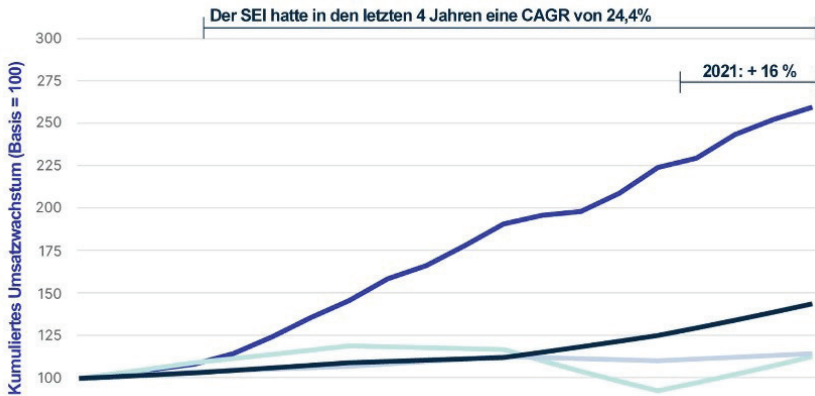


Abbildung 1: Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle auf agile Abonnements stützen, wachsen Studien zufolge deutlich schneller als ihre traditionell wirtschaftenden Pendanten, die auf reinen Produkt- und Servicevertrieb setzen

zu optimieren und neue Services zu schaffen, die es zu monetarisieren gilt. Digitalisierung ist jedoch nicht nur ein Thema für die smarte Fertigung. Auch bei den gefertigten Produkten führt kein Weg an der Digitalisierung vorbei. Wer morgen noch Autos verkaufen will, darf nicht mehr allein über den Abverkauf von Fahrzeugen nachdenken. Kundennähe und digitale Services über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes hinweg sind die Stichworte, die es in jeder Branche mit Leben zu füllen gilt. In End-to-End-Lösungen der Digitalisierung steht dann das Management der digitalisierten Kundenbeziehungen im Mittelpunkt – von der agilen Angebotserstellung und Kundenkontenverwaltung bis hin zur Automatisierung von Fakturierung, Zahlungseinzug und der Verbuchung von Einnahmen.

### Subscription Economy

Disruptoren wie Netflix, Spotify und Amazon machen es vor: Immer mehr Menschen wollen Dinge nicht kaufen und damit besitzen. Es steht vielmehr der Nutzen im Vordergrund. Der Verkauf etwa von CDs und DVDs verschwindet zugunsten des Streamings

### Große Mehrheit hat eine Digitalisierungsstrategie

Verfolgt ihr Unternehmen eine Strategie zur Bewältigung des digitalen Wandels?

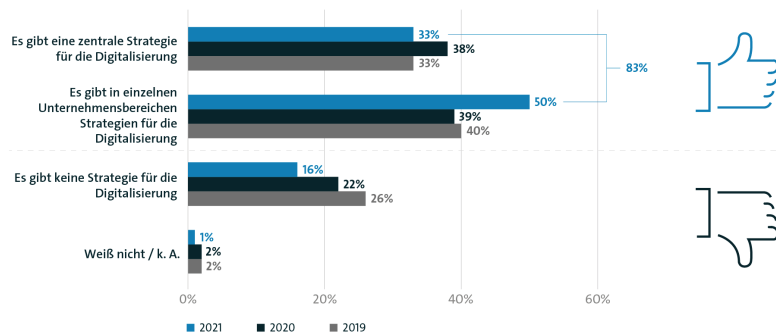


Abbildung 2: Einer Studie des Branchenverbandes BITKOM e. V. von Anfang 2022 zeigt, dass mittlerweile 83 Prozent der befragten Unternehmen über eine Digitalisierungsstrategie verfügen.

## Digital Transformation

Customer Engagement Transformation

Business Model Transformation

Operation Transformation

Commerce

CRM

Revenue Transformation  
"Subscription Economy"

Cloud ERP/App Modernization

Bild 3: Das Geschäftsmodell des IoT sind Cloud-orchestrierte Subscriptions



on Demand. Die Transformation von einem traditionellen, am Abverkauf orientierten hin zu einem dynamischen Geschäftsmodell mit nachhaltigen Service-Abos zählt zu den zentralen Aufgaben, die Unternehmen heute bewältigen müssen.

Die Subscription Economy beschreibt diesen Trend, der nun auch in Europa an Fahrt gewinnt. In vielen Branchen zeichnet es sich ab, dass das klassische Pay-per-Product basierte Geschäftsmodell langsam ausstirbt.

Immer mehr Geschäftsmodelle setzen auf Subscriptions, da es den Kunden um einen sofortigen kostengünstigen Zugang zu den entsprechenden Services geht, statt des traditionellen Kaufs von Investitionsobjekten. Für die Umsätze bedeutet das, dass sich die transaktionsbasierten Umsätze zu wiederkehrenden Umsätzen wandeln. Eine wichtige Facette stellt der Aufbau und die Monetarisierung langfristiger Kundenbeziehungen dar. Die hierfür genutzten agilen Abonnements ermöglichen es, den Kunden ein Portfo-

lio an Lösungen mit unterschiedlichen Pricing- und Billing-Optionen anzubieten und individuelle Produkt- und Service-Bundles zu schnüren.

#### Resiliente Umsatzströme

Die Zahl der digitalen Dienste, die Unternehmen zu bestehenden Produkten hinzufügen oder in deren Zusam-

**Immer mehr Geschäftsmodelle setzen auf Subscriptions, da es den Kunden um einen sofortigen kostengünstigen Zugang zu den entsprechenden Services geht, statt des traditionellen Kaufs von Investitionsobjekten.**

menhang anbieten, steigt rasant. Die Kundeninteraktionen gestalten sich immer dynamischer. Die kleineren und häufigeren Umsatzströme führen zu einer steigenden Komplexität. Um dieser Herr zu werden, kann man ERP- und CRM-Systeme oder auch Kundenportale mit neuen Funktionen

anreichern. Unternehmen benötigen jedoch ein Backend, das jegliches Angebot und jegliche Kundenbeziehung vollumfänglich hosten kann. Eine dedizierte Plattform für die Verwaltung von Subscriptions, die den gesamten Order-to-Revenue-Prozess automatisiert und orchestriert – von der Angebotsauskleidung über die

Bestellung und Verwaltung der Kundenbeziehung bis hin zur Rechnungslegung und Umsatzrealisierung. Sobald Komplexität aufkommt – etwa aufgrund von geografischen, branchenspezifischen, saisonalen und auch kundenspezifischen Besonderheiten – sind Monetarisierungsplattformen wie Zuora unabdingbar. Sie sind dafür ausgelegt, agile Kundenbeziehungen zu orchestrieren und für resiliente Umsatzströme zu sorgen,

sodass eine Investition eine solche Lösungsplattformen nachhaltig gesichert ist – sofern sie möglichst alle Geschäftsmodelle, die man sich vorstellen kann, auch abdeckt. Bei der Auswahl des richtigen Tools ist also auch entsprechende Weitsicht gefragt.



**Dominique Hess** ist Sales Director DACH bei **Zuora**. Zuvor arbeitete der Absolvent der Universität St. Gallen HSG in verschiedenen leitenden Management-, Vertriebs-, Consulting- und Marketing-Funktionen unter anderem bei Salesforce, PricewaterhouseCoopers, Kuoni, Grey Interactive und Pixelpark.

**Zuora** bietet die führende Cloud-basierte Subscriptionmanagement-Plattform, die als bestandsführendes System für Subscriptiongeschäfte (SOR) in allen Branchen zum Einsatz kommt. Die die Subscription Economy vorantreibende Zuora-Plattform wurde speziell für dynamische, wiederkehrende Subscription-Geschäftsmodelle konzipiert und fungiert als intelligente Drehscheibe für die Verwaltung von Subscriptions, die den gesamten Order-to-Revenue Prozess nahtlos automatisiert und orchestriert – von der Abo-Bestellung und Verwaltung bis hin zur Rechnungsstellung und Umsatzrealisierung. Zuora beliefert weltweit mehr als 1.000 Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen, darunter clyde.ch by AMAG, Bexio, Box, Komatsu, Moneyhouse Neuer Zürcher Zeitung AG, Rogers, Schneider Electric, Xplornet und Zendesk. Zuora hat seinen Hauptsitz im Silicon Valley und unterhält außerdem weltweit Niederlassungen in den USA, EMEA und APAC.

**zuora**

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



Und wann bewerben **Sie** sich?

[bewerbung@dialog-award.de](mailto:bewerbung@dialog-award.de)

## DiALOG-Award Wall of Fame

### Was ist der DiALOG-Award?

Der DiALOG-Award fördert und fordert seit 2014 Umkehrprozess vom IT-Lösungsdenken zu strukturierten, nachvollziehbaren, messbaren Prozessen mit intelligenten und verständlichen Lösungsansätzen in den Unternehmensorganisationen.

Die Maxime: Mensch, Prozesse und Verständlichkeit im Einklang mit dem technologischen Fortschritt und dem Fokus auf Kommunikation, Erkennung von Potenzialen und stetiger Verbesserung.

Der DiALOG-Award ist ein Preis für Nachhaltigkeit. Kreiert von Menschen mit Weitblick, Kompetenz und Zielorientierung. Kreiert für Menschen mit dem Fokus auf Transparenz, Verbindlichkeit und Motivation in der Gestaltung intelligenter Arbeits-, Dokumentations- und Organisationsprozesse.

### Wer wird ausgezeichnet?

Gesucht werden strukturierte, innovative und übergreifende Ansätze, Methoden oder Arbeiten für den langfristig messbaren Erfolg von Organisationsabläufe im Umfeld sich agil verändernder Unternehmensprozesse. Gefordert sind intelligente Lösungen oder auch gelebte Konzepte in der Praxis der Abteilungen, die zu einer nachhaltigen Verbesserung der administrativen Unternehmensprozesse beitragen. Idealerweise ist der EIM-Methodenansatz "informieren-motivieren-dokumentieren-verbessern" mittels eines Konzeptes, Risikobewertung und einer Organisationsprozessbeschreibung dokumentiert.

Hierbei steht ausdrücklich nicht die IT, sondern die Qualität und gelebte Nachhaltigkeit der Prozesse im Vordergrund. Teilnehmen können deshalb Abteilungen aus allen administrativen Unternehmensteilen wie Compliance, Einkauf, Finance/Controlling, F&E, Personal, IT, Kundenkommunikation, Legal, Marketing, Vertrieb u.a. aus den Anwenderunternehmen aller Branchen.

### Liste der bisherigen Gewinner

2014 Dr. Ing. h.c.F. Porsche AG  
2015 TIGGES GmbH & Co.KG  
2016 Stadt Würzburg  
2017 NÜRNBERGER Versicherung  
2018 Allianz Global Digital Factory  
2019 Conrad Electronic SE  
2021 HUBTEX Maschinenbau GmbH & Co.KG



## PREISVERLEIHUNG 2023

im Rahmen des DiALOG CLUBs am 19. Oktober in Heilbronn

# Intelligente Automatisierung in einer Welt nach der Pandemie

Oliver Nies, Senior Account Executive bei ROBOYO

Während wir uns (hoffentlich) aus den Tiefen der Covid-19-Pandemie befreien, können wir über die Veränderungen nachdenken.

Da wir seit den Anfängen der intelligenten Automatisierung vor weniger als einem Jahrzehnt an vorderster Front dabei sind, haben wir einen enormen Wandel in der Art und Weise erlebt, wie Unternehmen mit neuen Technologien und Arbeitsweisen umgehen und die digitale Transformation vorantreiben.

## Der Quantensprung

In der globalen Umfrage unter Führungskräften von McKinsey wurde festgestellt, dass sich die Einführung digitaler Kanäle in den ersten acht Wochen der Pandemie um erstaunliche sieben Jahre beschleunigt hat, einschließlich der Interaktionen mit Kunden, der Lieferkette und der internen Abläufe.

Dies setzte die Unternehmen unter enormen Druck, ihre Arbeitsweise zu überdenken und umzugestalten, um diesen disruptiven Wandel zu ermöglichen.

## Der Wettlauf um die Automatisierung

Es ist klar, dass intelligente Automatisierung nicht nur ein operatives, sondern auch ein strategisches Werkzeug ist. Mithilfe von Technologien wie Robotic Process Automation (RPA),

Intelligent Document Processing (IDP) und anderen Technologien sind viele Unternehmen schnell in die Automatisierung eingestiegen und haben ihren Automatisierungsprozess in großem Umfang beschleunigt.

## Digitalisierung zur Steigerung der Remote-Arbeitskapazität

Intelligente Automatisierungstechnologien können eine solide Grundlage für die Unterstützung von Remote- oder Hybridarbeit bilden.

**Bei Roboyo dreht sich alles um die Menschen und nicht um die Technologie.**

In dem Maße, wie alle oder mehr Aspekte der Arbeitsaufgaben digitalisiert werden, kann jeder Aspekt der Geschäftsabläufe und Teilaufgaben eine Grundlage für Analysen und Verbesserungen sein. Dies ist eine große Chance, Daten zu analysieren und Erkenntnisse zu gewinnen, die vorher nicht zugänglich waren. So wird die dringend benötigte Transparenz in den Geschäftsprozessen, der Kommunikation und der Koordination geschaffen.

Intelligente Automatisierung kann diesen Übergang unterstützen, indem sie den Digitalisierungsprozess unterstützt. Physische Einheiten werden reibungslos und durchsuchbar in eine digitale Umgebung überführt, indem sie zum Beispiel bei der Indexierung hilft. Technologien wie IDP bieten die Möglichkeit, Millionen von Dokumenten zu erkennen, zu klassifizieren, zu extrahieren und zu verarbeiten. Die Kapazität der Technologie wächst jedes Jahr. Die Möglichkeit, eine

Vielzahl von Strukturen zu verarbeiten nimmt zu. Technologien wie die Verarbeitung natürlicher Sprache (NLP) und die Erkennung handschriftlicher Zeichen erhöhen die Zahl der erfolgreich zu verarbeitenden Datentypen. Die Möglichkeit geschäftskritische Daten zu erfassen und an die Geschäftsprozesse oder andere Automatisierungswerkzeuge weiterzugeben, kann also nicht nur strukturierte Formulare umfassen, sondern auch eine große Vielfalt an Eingaben verarbeiten. Dadurch können Unternehmen nicht nur ihre Geschäftsprozesse beschleunigen und ihren Zugang zu Echtzeitdaten verbessern, sondern auch das Wachstum der digitalen Intelligenz vorantreiben.

Unternehmen können so ihre analytischen Fähigkeiten stärken, die Effizienz von Prozessen unterstützen und die Innovation von Arbeitsweisen,



um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Durch die Verlagerung von Abläufen auf eine intelligente Automatisierungsplattform kann dies von jedem Überall aus erfolgen.

### Technologien zur Entdeckung und Rationalisierung von Prozessen

Ein Überblick über aktuelle und potenzielle Prozessabläufe kann ein mächtiges Werkzeug sein, um analytische Erkenntnisse zu gewinnen. Es geht darum, herauszufinden, welche Prozesse automatisierbar sind, wo die Engpässe liegen und alle neuen Informationen und Daten, die durch den Wechsel von physischen zu dezentralen Arbeitsplätzen entstehen, einzubeziehen. Diejenigen, die die Chance ergreifen, das Beste aus diesen Informationen zu machen und sich schnell auf der Grundlage neuer Erkenntnisse darüber, wie unsere neue Normalität aussehen sollte, anzupassen, werden einen großen Vorteil haben, indem sie ständig Informationen ans Licht bringen und danach handeln.

Es hat sich gezeigt, dass ein Unternehmen unabhängig von der geogra-

fischen Lage oder den Arbeitszeiten seiner Mitarbeiter/innen den Betrieb wie gewohnt weiterführen kann. Dies eröffnet auch die Möglichkeit, Talente anzuziehen, unabhängig von ihrem Standort. Der Arbeitsmarkt wird also flexibler werden, damit die Menschen eine Arbeit finden, die ihrer persönlichen Situation und ihren Vorlieben

## Intelligente Automatisierungstechnologien können eine solide Grundlage für die Unterstützung von Remote- oder Hybridarbeit bilden.

entspricht, und auch das Arbeiten aus der Ferne wird zunehmend durch Infrastruktur, Plattformen und Organisationsstrukturen unterstützt.

### Die Zukunft der Arbeit neu erfunden

Bei Roboyo dreht sich alles um die Menschen und nicht um die Technologie. Die Technologie ist zwar atemberaubend und wir sind immer wieder

erstaunt, was wir damit alles machen können, aber die Zukunft der Arbeit liegt letztlich bei den Menschen. Indem wir den besten Arbeitsplatz für unsere Mitarbeiter schaffen, die Ecken und Kanten sowie Unterbrechungen in den Arbeitsabläufen glätten, ihnen bessere Informationen und eine schnellere Verarbeitung zur Verfügung stellen - um intelligenter arbeiten können, nicht härter - können wir den Menschen den Weg für Innovationen, Kommunikation und Zusammenarbeit in dieser aufregenden neuen Welt ebnen. Mit anderen Worten: Wir bereiten dein Unternehmen auf den Erfolg vor, unabhängig davon, ob dieser Erfolg im Büro, am Küchentisch oder auf den Bahamas stattfindet.

Sprechen Sie mit uns darüber, wie Sie intelligente Automatisierung nutzen können, um die Transparenz zu erhöhen, Prozesse zu optimieren und mehr Erkenntnisse für Ihr Unternehmen zu gewinnen.



**iALOG**  
magazin

Oliver Nies begleitet seit über 15 Jahren Unternehmen bei ihrer Automatisierungsreise, ganz gleich wo die Unternehmen sich auf dieser befinden. Sein Spezialgebiet: Abteilungsübergreifend Menschen

für Automatisierung begeistern und Projekte erfolgreich zu skalieren.

**ROBOYO** wurde 2015 von 3 Freunden in Nürnberg gegründet und ist heute das weltweit größte Unternehmen für professionelle Dienstleistungen im Bereich der intelligenten Automatisierung, mit Standorten in 24 Städten, in 15 Ländern und auf 4 Kontinenten.

[www.roboyo.de](http://www.roboyo.de)

**ROBOYO**  
NEXT LEVEL NOW

# Mitglied werden...



UNSERE MITGLIEDSCHAFTSMODELLE  
ORDENTLICH, STUDENTISCH, FÖRDERND

Die VWJ bietet allen Wirtschaftsjuristinnen und Wirtschaftsjuristen - Studierenden und Berufstätigen - in Deutschland mit einer **gemeinsamen Plattform** die Möglichkeit, sich zu **vernetzen**.

Ziel der VWJ ist es, für die **Mitglieder vielfältige Chancen des Austausches** zu bieten sowie **Events und Veranstaltungen** zu organisieren, bei denen Mitglieder und Gäste aus ihrer beruflichen Praxis berichten sowie aktuelle Themen aus den Bereichen **Wirtschaftsrecht, Leadership** und **Selbstentwicklung** diskutiert werden.

Langfristig möchten die VWJ das **Berufsbild stärken** sowie die **berufsspezifischen Interessen** ihrer Mitglieder harmonisieren und in Gesellschaft und Politik als einheitliche Stimme vertreten, um den **Rechtsdienstleistungsmarkt** zu liberalisieren und **Legal-Tech Anwendungen** zu fördern.

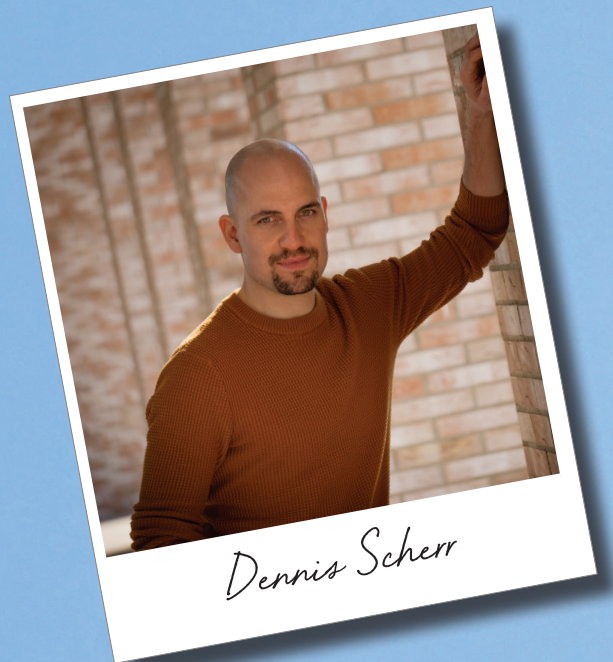


Vereinigung der  
Wirtschaftsjuristinnen  
und -juristen

Drei Fragen an...

# Dennis Scherr

Cherry Tales Filmatelier



*Was ist die größte Herausforderung in der Zusammenarbeit mit den Kreativen und den Kunden?*

Als Produzent ist es meine Aufgabe, die Ideen des Regisseurs mit den Wünschen des Kunden in Einklang zu bringen. Das kann eine Herausforderung sein, da Kreative und Kunden oft in ganz anderen Sprachen sprechen. Als Vermittler muss ich manchmal als Übersetzer fungieren, um sicherzustellen, dass beide Parteien verstehen, was der andere meint.

Ein Beispiel dafür könnte sein, dass der Regisseur sich einen Elefanten als Symbol für Stärke, Fleiß und Intelligenz im neuen Werbefilm vorstellt. Obwohl er gute Argumente hat, könnte der Kunde das als absurd empfinden und sagen, dass ihr IT-Unternehmen keine Elefanten einstellt. In diesem Fall muss ich als Produzent die Bedenken des Kunden berücksichtigen und dem Regisseur helfen, eine Lösung zu finden, die sowohl seinen kreativen Vorstellungen als auch den Zielen des Kunden entspricht. Manchmal kann es auch vorkommen, dass man sich endlich auf den Elefanten geeinigt hat, aber er dann doch nicht ins Budget passt. In diesem Fall empfehle ich als Produzent eine kostengünstigere Alternative, die dennoch die gewünschte Botschaft vermitteln kann: einen Kuscheltier-Elefanten

*Wieviel hat der Traum Filme zu machen mit der Realität Filme zu machen gemeinsam?*

Als Produzent und gelernter Regisseur erlebe ich tagtäglich einen Balanceakt zwischen der Realität des Filmemachens und den Träumen und Visionen, die ich als Regisseur habe. Es ist wie eine Zerreißprobe, bei der ich auf der einen Seite die Budget- und Zeitrahmen im Blick behalten muss, während ich auf der anderen Seite die kreative Freiheit und die Kunst des Filmemachens hochhalte. Besonders herausfordernd wird es, wenn ich sowohl die Rolle des Produzenten als auch des Regisseurs aktiv ausfülle. Dann ist es, als ob ich mich in zwei Welten gleichzeitig bewege, um eine Balance zwischen dem Machbaren und dem Traumhaften zu finden. Es ist eine ständige Gratwanderung, bei der ich als Produzent die Verantwortung trage, das Projekt innerhalb des Budgets und der Zeitvorgaben zu realisieren, während ich als Regisseur meine Leidenschaft und Vision einbringe, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Es ist wie ein Tanz zwischen Vernunft und Leidenschaft, bei dem ich mich immer wieder aufs Neue herausgefordert fühle. Aber genau diese Herausforderungen und die Möglichkeit, meine Leidenschaft für das Filmmachen auszuleben, machen diese Arbeit für mich zu einer Herzensangelegenheit.

*Dennis Scherr und Cherry Tales Filmatelier sollte man beauftragen, wenn...*

Natürlich könnte ich jetzt einfach sagen, dass man uns beauftragen sollte, weil wir die besten Werbefilme machen. Aber das wäre zu einfach. Stattdessen würde ich sagen, dass wir bei Cherry Tales Filmatelier uns mit jedem Kundenprojekt intensiv auseinandersetzen, um die individuelle Botschaft und Zielgruppe genau zu verstehen. Als Filmproduktionsfirma ist es uns in dieser Branche bewusst, dass der Name allein selten für sich spricht. Wir sind stolz darauf, mit namhaften Kunden wie Audi und Fisher Price zusammenzuarbeiten und ihre Zufriedenheit ist für uns die beste Referenz. Auch wenn unsere Nominierung in Cannes bei den Corporate Media & TV Awards vielleicht unseren Kunden gar kein Begriff ist, so zeigt es uns dennoch, dass unsere Arbeit von Experten anerkannt wird. Am Ende ist es jedoch unser Ziel, durch qualitativ hochwertige und kreative Arbeit unsere Kunden zu überzeugen und langfristige Partnerschaften aufzubauen.

*Vielen Dank, Herr Scherr*





Dennis Scherr ist ein erfolgreicher Filmproduzent mit über 15 Jahren Erfahrung in der Branche. Er hat bereits zahlreiche Werbefilme für namhafte Kunden wie Daimler und Fisher Price produziert. Sein Fokus liegt auf der kreativen Umsetzung von Kundenwünschen und der Schaffung einzigartiger visueller Erlebnisse für das Publikum.

Cherrytales ist eine Filmproduktion mit Sitz in Heilbronn, die sich auf die Erstellung von Werbefilmen, Imagefilmen und Produktvideos spezialisiert hat. Das Unternehmen legt besonderen Wert auf eine enge Zusammenarbeit mit seinen Kunden, um individuelle Konzepte und kreative Lösungen zu entwickeln.

[www.cherrytales.de](http://www.cherrytales.de)



# Mobiles Arbeiten – mehr als Homeoffice

Ulrich Schmidt, Senior Business Consultant bei der id-netsolutions Digital Solutions GmbH

„Mobile Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Arbeitnehmer ihre Arbeit von einem Ort außerhalb der eigentlichen Betriebsstätte erbringen. Mobile Arbeit kann entweder an einem Ort, der vom Arbeitnehmer selbst gewählt wird, oder an einem fest mit dem Arbeitgeber vereinbarten Ort (z.B. Homeoffice) erbracht werden. Mobile Arbeit setzt nicht zwingend die Verwendung von Informationstechnologie voraus.“<sup>1</sup>

Im Vortrag während des DiALOG CLUB '22 wurde aufgezeigt, dass es – je nach Tätigkeitsfeld – keine Alternative zum Einsatz intelligenter Informationstechnologie gibt, wenn „Mobiles Arbeiten“ sinnvoll ermög-

licht werden soll. Eine Entkopplung von Arbeitsort und Arbeitszeit ist nicht überall und für jede Tätigkeit möglich. Ebenso ist zu prüfen, ob mobiles Arbeiten für die jeweilige Person und Situation geeignet ist.

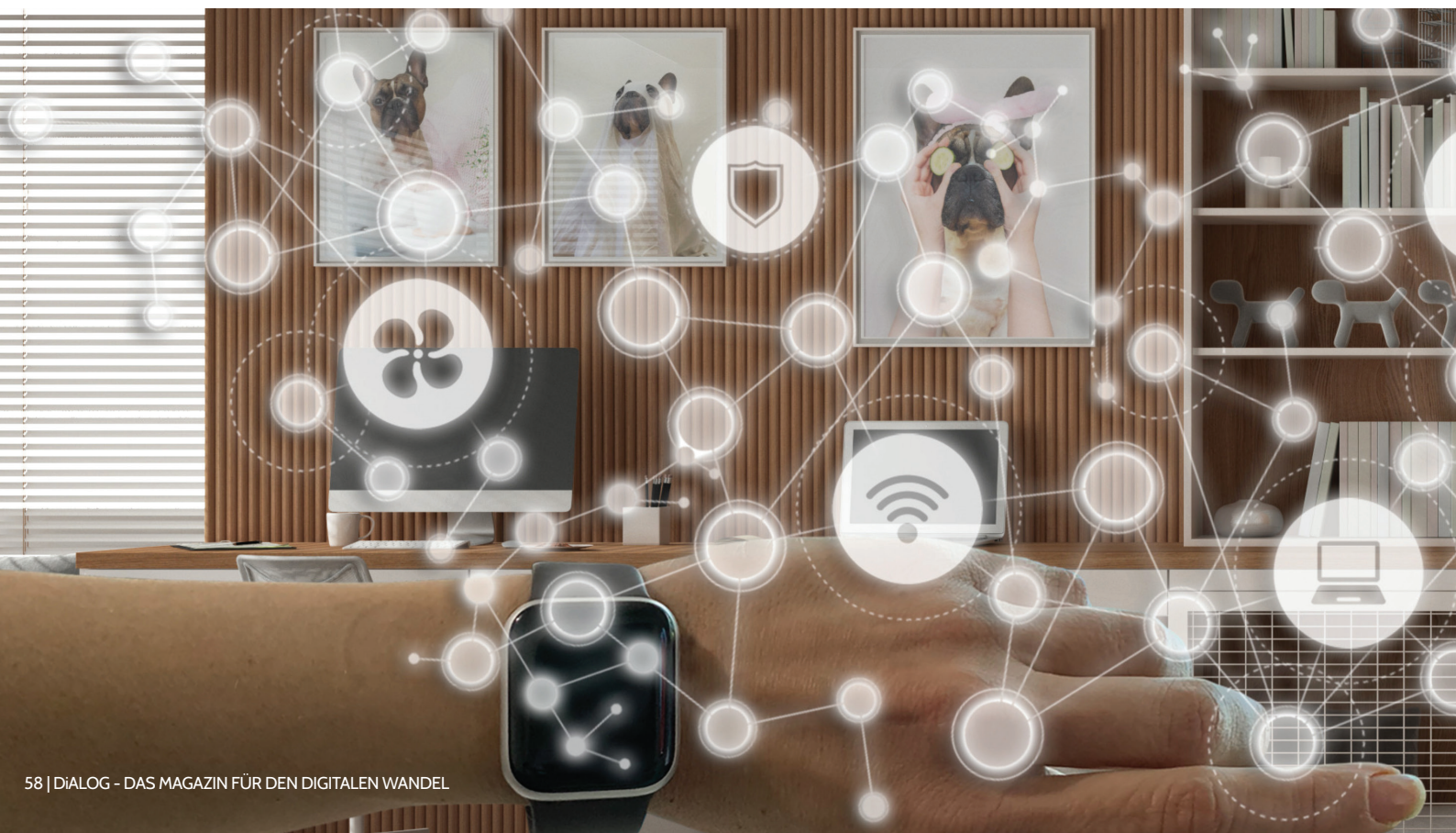
## Externe Anforderungen

Bei der Definition und Ausstattung von „Telearbeitsplätzen“ gibt es insbesondere Anforderungen an Arbeitssicherheit, Ergonomie und Datenschutz. Schon die Begriffsdefinition des „Arbeitsplatzes“ und die Abgrenzung sind dabei nicht ganz einfach:

- „(häusliche) Telearbeit“: Ausschließlich von zu Hause aus stattfindend

- „alternierende Telearbeit“: Arbeitsplatz im Betrieb; abwechselnd von dort und von zu Hause aus tätig
- „mobile Arbeit“: Die/der Mitarbeitende erbringt seine Arbeitsleistung von unterwegs (z. B. von einem Kunden aus oder auf Reisen) oder von einem anderen beliebigen Ort aus (Handlungsreisender). Das kann auch seine Wohnung sein.<sup>2</sup>

Selbstverständlich gibt es auch seitens der Interessenvertreter Anforderungen an das Thema. Hier sei nur exemplarisch auf die beiden genannten Fundstellen verwiesen.



- Die wichtigsten Fragen und Antworten zur mobilen Arbeit und Homeoffice für Erwerbstätige und Interessenvertretungen aus Sicht einer Gewerkschaft. Beispiel: verdi: Homeoffice und Mobile Arbeit. <sup>3</sup>
- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Mitglieder: Arbeitgeberverbände): Checkliste zur Gestaltung Mobiler Arbeit <sup>4</sup>

#### Interne Anforderungen

Setzen wir einmal voraus, dass die Arbeitsaufgabe für "mobiles Arbeiten" geeignet ist, dann stellt sich insbesondere für die Arbeitsorganisation die Aufgabe den Mitarbeitenden die Aufgabe den Mitarbeitenden bestmöglich in seiner Tätigkeit zu unterstützen.

Schon die Übermittlung der Aufgabenstellung dürfte mit Hilfe von IT erfolgen. Wurde die Anforderung per E-Mail übermittelt? Gibt es ergänzende Unterlagen des Auftraggebers dazu? Wo können die benötigten Unterlagen in ihrer aktuell gültigen Fassung abgerufen werden? Wie erfolgt die Kommunikation bei Rückfragen? Wie kann ggf. mit anderen gemeinsam an

der Aufgabe gearbeitet werden? Wie wird das Arbeitsergebnis dokumentiert und finalisiert?

Zugegeben, die Fragen orientieren sich stark am Einsatzgebiet eines "information workers", aber "mobiles Arbeiten" für die Tätigen an der Werkbank findet sich eher selten.

**Mobiles Arbeiten ist wohl mehr als Homeoffice und kommt ohne Informationstechnologie nicht aus.**



Ein unterstützendes Intelligentes Informationsmanagement setzt auf folgenden Komponenten auf: Siehe Abbildung 1. Die Grafik zeigt in abgewandelter Form genau die Bestandteile, die für das Thema "Enterprise Content Management" (ECM) formuliert wurden.

Eine moderne interaktive Grafik der AIIM (Association for Intelligent Information Management) zeigt die Zusammenhänge sehr schön (siehe Abbildung 2).<sup>5</sup>

Die "Zutatenliste" für Intelligentes Informationsmanagement (IIM) weist folgende Inhalte auf:

- Leichter Zugang für unterneh-

## Mobile Arbeit steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und Attraktivität des Unternehmens.

mensweite Kommunikation [mobile Endgeräte]

- Einfach Wissen austauschen können [Unternehmens"wiki"]
- Direkt Entscheidungen treffen können [kurze (Informations-) Wege]
- Gezielte und automatisierte Informationssteuerung [Workflow-Komponenten]

Mit einem System für IIM lässt sich "mobiles Arbeiten" sinnvoll unterstützen. Der DiALOG CLUB '22 hat

wieder einmal gezeigt, dass es dafür zahlreiche Beispiele gibt. Neben den gesetzlichen, arbeitsrechtlichen und arbeitsorganisatorischen Aspekten wurden im Vortrag auch die "weichen Faktoren" beleuchtet.

### Mobile Arbeit steigert die Mitarbeiterzufriedenheit und Attraktivität des Unternehmens

Eine Studie der Internationalen Hochschule (IU, Erfurt) ging der Frage nach, was Angestellte anspricht. Dabei stellte sich heraus, dass sich für die Definition des "Traumjobs" folgende Aspekte in den "Top 5" wieder fanden:

- 69,3% Gehalt
- 44,1% Flexibilität im Arbeitsalltag (Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice, etc.)
- 41,0% Selbstständige Arbeitsgestaltung<sup>7</sup>

Gleichzeitig hat die Studie herausgefunden, dass im Homeoffice das Gemeinschaftsgefühl ausbleibt, was sich langfristig negativ auf die Motivation des gesamten Teams auswirkt. Bei der Fragestellung, was demotivierend wirkt, hat sich unter den Top-5-Antworten gezeigt, dass "Zu wenig Anerkennung/Wertschätzung" mit 27,1% genannt wurde.

Denken wir hierbei an die Diskussion um das Thema "Produktivität im Homeoffice". Immer wieder werden Befürchtungen geäußert, dass die Mitarbeitenden im Homeoffice (hier mal gleichgesetzt mit "mobilem Arbeiten") nicht produktiv genug seien. Auch die Diskussion um die "Vertrauensarbeitszeit" hat wenig mit Anerkennung und Wertschätzung zu tun.

Microsoft hat im Pulse-Report die Führungskräfte aufgerufen, die diesbezügliche "Paranoia" einzustellen. Wer seine Angestellten in unsicheren Zei-

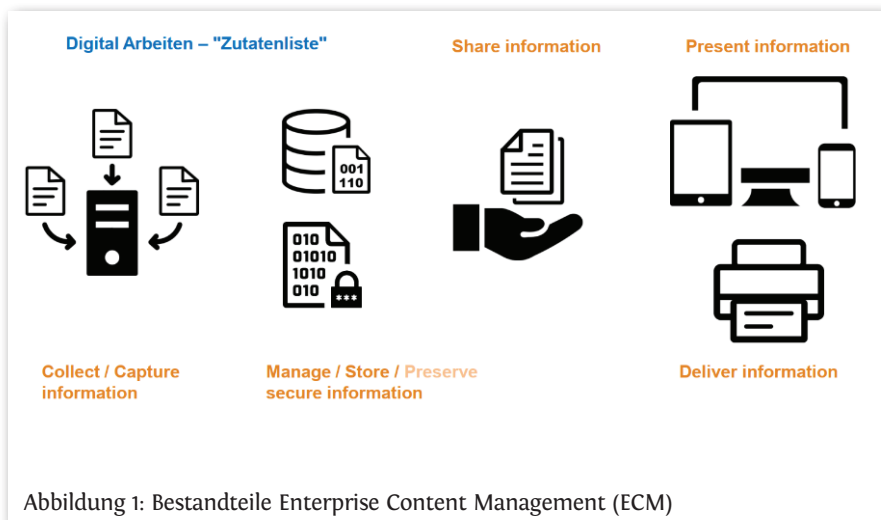


Abbildung 1: Bestandteile Enterprise Content Management (ECM)

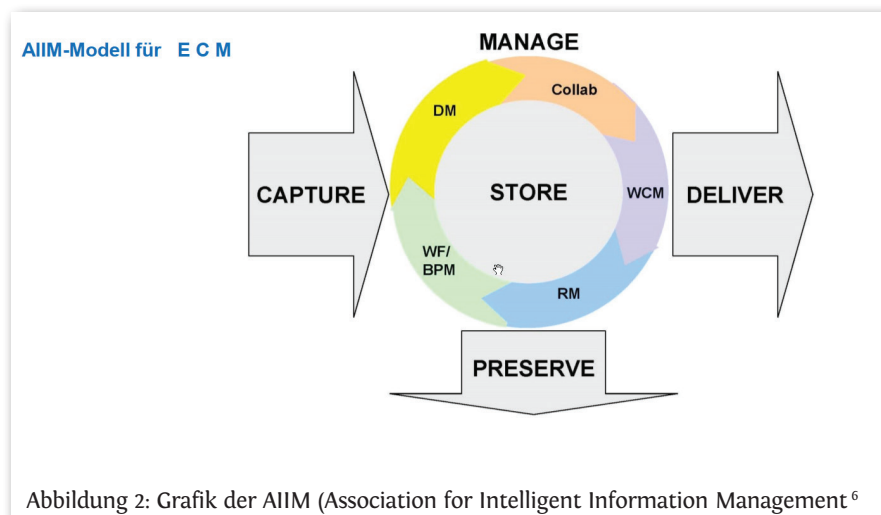
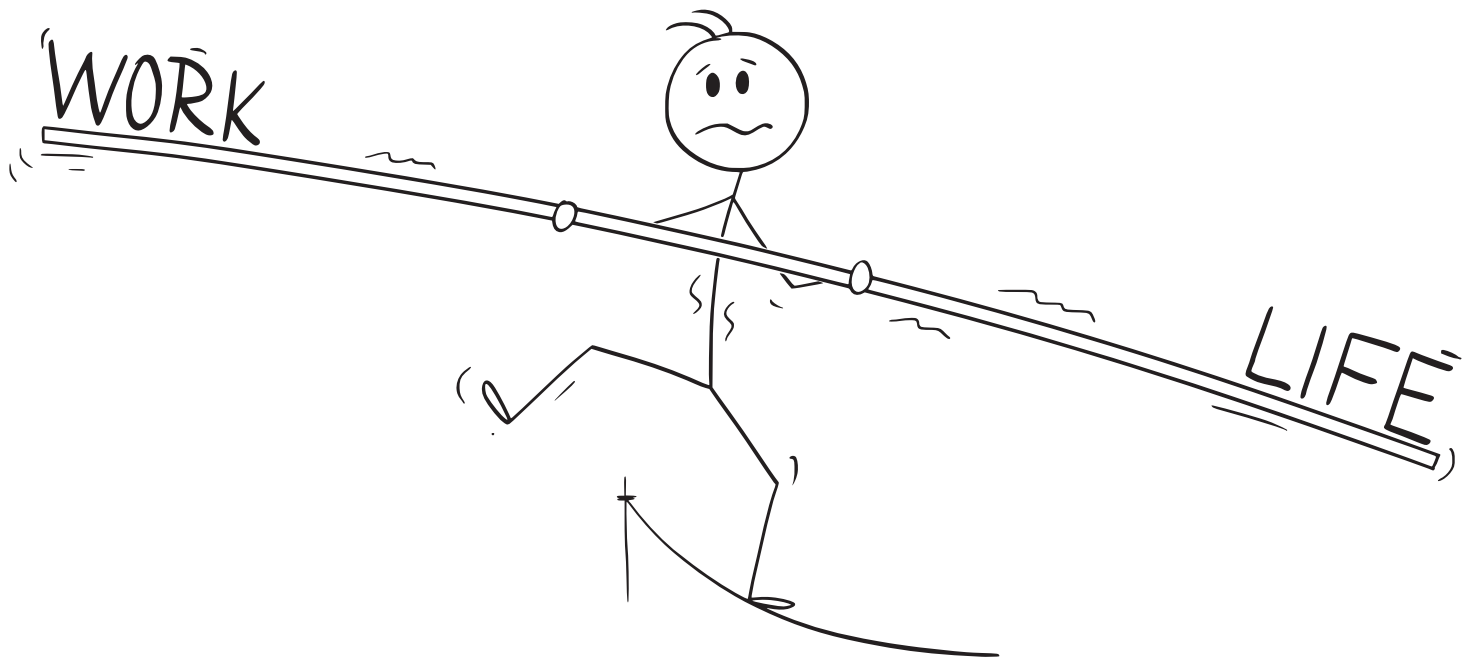


Abbildung 2: Grafik der AIIM (Association for Intelligent Information Management)<sup>6</sup>



ten halten will, muss ihnen vertrauen, meint Microsoft. Dass Hybrid-Arbeiter weiter produktiv sind, belegen Statistiken.

- 85 Prozent der Chefs sagten, es falle ihnen schwer, darauf zu vertrauen, dass Hybrid-Arbeiter genauso produktiv sind.
- 87 Prozent der Angestellten meinten, bei der Arbeit nach wie vor produktiv zu sein<sup>8</sup>

Microsoft ruft dazu auf "sich weniger darauf zu versteifen nur zu prüfen, ob Angestellte ausreichend viel arbeiten. Vielmehr müsse man ihnen besser zeigen, worauf es ankomme, etwa durch Objective Key Results (OKR)

und eine Firmenkultur, die Qualität von Arbeit und nicht die Quantität honoriere."

Mobiles Arbeiten ist wohl mehr als Homeoffice und kommt ohne Informationstechnologie nicht aus. Ich hoffe Sie haben in Ihrem Unternehmen eine IIM-Strategie. Eine, die auch das "mobile Arbeiten" unterstützt. Gilt das auch für die Firmenkultur?

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Arbeitsrecht/Teilzeit-flexible-Arbeitszeit/homeoffice.html#doc387a1a0e-79c3-4c4b-a284-ac58a04d62bcbbodyText2>

<sup>2</sup> Quelle: vgl. hierzu VBG – Gesetzliche Unfallversicherung: Telearbeit – Gesundheit, Gestaltung, Recht [https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Bild-](https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Bildschirm_und_Bueroarbeit/Telearbeit.htm)

[schirm\\_und\\_Bueroarbeit/Telearbeit.htm](https://www.vbg.de/SharedDocs/Medien-Center/DE/Broschuere/Themen/Bildschirm_und_Bueroarbeit/Telearbeit.htm)

<sup>3</sup> Quelle: <https://www.verdi.de/themen/arbeit/++co++e06314a2-5daa-11ec-9b3c-001a4a16012>

<sup>4</sup> Quelle: <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/checkliste-zur-gestaltung-mobiler-arbeit/>

<sup>5</sup> Verweis: <https://info.aiim.org/intelligent-information-management-interactive-infographic>

<sup>6</sup> Bildquelle: Von Kff 14:40, 23. Sep 2004 (CEST) - CC BY-SA 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=66077783><sup>7</sup> (Zeiteinteilung, Herangehensweise ..) Quelle: <https://www.iu.de/news/personalfuhrung-was-mitarbeitende-wirklich-motiviert/>

<sup>8</sup> Quelle: Microsoft®-Studie (Veröffentlichung vom 22.09.2022): <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>



Ulrich Schmidt ist Senior Business Consultant bei der id-netsolutions Digital Solutions GmbH. Wir, bei IDNDS, sind Pioniere in der Beratung und technischen Realisierung digitaler Vorhaben des Mittelstandes für die Zukunft. Auch große

Unternehmen und Organisationen arbeiten erfolgreich mit uns. Unser hanseatisches Herz schlägt für digitale Prozesse, Enterprise-Content-Management, Cloud-Services, moderne Arbeitsumgebungen und Künstliche Intelligenz.

Die id-netsolutions ist seit dem Gründungsjahr 2001 als ELO Business-Partner aktiv und hat zahlreiche Projekte erfolgreich abgeschlossen. Seit Anfang 2022 als id-netsolutions Digital Solutions (#idnds) geführt, arbeiten heute rund 20 Mitarbeiter bundesweit. Der Unternehmenssitz ist in Kayhude bei Hamburg. Weitere Standorte: Dortmund, Hagen | Stützpunkte: Münster, Köln, Warin. [www.idnds.de](http://www.idnds.de)



# Hoffnung ist keine Strategie

Das digitale Tool StrategyFrame sorgt für Ordnung und Struktur im Strategieprozess

Christian Underwood, Strategie-Experte, Podcast-Host, Co-Author, Co-Founder & CEO StrategyFrame

Wenn ein Haufen Power-Point-Folien, unzählige Excel-Tabellen und Flipchart-Notizen sowie ein völlig entnervtes Team das Ergebnis eines Strategie-Workshops sind, ist so ziemlich alles schiefgelaufen, was nur schiefgehen kann. Doch leider sind gerade diese Szenarien einer der Gründe, warum Unternehmen das Thema Strategie lange vor sich herschieben oder gar nicht erst angehen. Andere hingegen halten Strategie ohnehin für überbewertet und fahren seit jeher „auf Sicht“. Dabei ist eine Strategie mehr als nur eine Planung. Sie ist der Plan für eine erfolgreiche Zukunft und für Unternehmen in der heutigen Zeit unerlässlich. Mit dem StrategyFrame gibt das gleichnamige Düsseldorfer Startup Strategiemacher:innen ein neuartiges Tool an die Hand, mit dem sich eine Strategie auch relativ einfach in Eigenregie auf die Beine stellen lässt.

Jedes Unternehmen verfügt über begrenzte Ressourcen und ist einem mehr oder weniger dynamischen Umfeld ausgeliefert. Neben Branchentrends und Wettbewerbern, die es im Auge zu behalten gilt, gibt es zahlreiche Störfeuer in Form von geopolitischen Konflikten, Kriegen, Umwelt- und Naturkatastrophen, mit denen Unternehmen zu kämpfen

**Zum Erfolg führt der Strategieprozess nur dann, wenn alle im Team davon vollends überzeugt sind.**

haben. Das eigene Geschäft an die Entwicklung dieser Faktoren bestmöglich anzupassen, erfordert eine gute Strategie. Doch wie gehen Unternehmen das Ganze sinnvoll an, so dass die Strategie am Ende nicht nur in Form von schön formulierten Sätzen

an Bürowänden hängt, sondern im Alltagsgeschäft auch wirklich umgesetzt wird?

**StrategyFrame führt Strategiemacher:innen Schritt für Schritt durch den gesamten Prozess**

Auf diese Frage liefert das Produkt StrategyFrame die passende Antwort. Dabei handelt es sich streng genommen um zwei Produkte in einem, da es sowohl als analoges Arbeitsbuch („Hoffnung ist keine Strategie“, Campus Verlag) als auch als digitales Tool zur Verfügung steht. Die Idee, die dahintersteckt, ist in beiden Fällen dieselbe: StrategyFrame unterstützt Strategieverantwortliche darin, den Strategieprozess als Workflow Schritt für Schritt zu durchlaufen und bietet dadurch inhaltliche, prozessuale sowie emotionale Orientierung. Nur dass die einen dafür lieber ein Buch zur Hand nehmen, die anderen





**Christian Underwood** berät seit mehr als 15 Jahren KMUs, Familien- und börsennotierte Unternehmen in Strategie-, Transformations- und Innovationsprozessen. Er hat einen MBA-Abschluss der WHU – Otto Beisheim School of Management und ist Gründer von StrategyFrame und weiterer erfolgreicher Startups.

**StrategyFrame** wurde 2022 von Christian Underwood, Prof. Dr. Jürgen Weigand und Oliver Kern gegründet. Alle drei eint eine Überzeugung: Jeder kann Strategie! StrategyFrame bietet Strategiemacher:innen eine Strategy-as-a-Service-Lösung auf analoger und digitaler Ebene.

[www.strategy-frame.com](http://www.strategy-frame.com)

[www.hoffnungistkeinestrategie.de](http://www.hoffnungistkeinestrategie.de)





hingegen die digitale Arbeitsweise bevorzugen. Dabei bringt die digitale Variante unbestritten zahlreiche Vorteile mit sich, die umso deutlicher zutage treten, je komplexer sich der Prozess gestaltet. Der wohl größte Vorteil des digitalen Tools ist der damit verbundene Teamgedanke und die Übersichtlichkeit, was die Motivation der Beteiligten regelrecht beflügeln kann. Mit Hilfe von StrategyFrame haben alle Mitwirkenden jederzeit Zugriff auf alle relevanten Daten, so dass alle im Team vom gleichen Wissensstand profitieren. Zeitlich und inhaltlich definierte Meilensteine, die es zu erreichen gilt, sind dank des Tools für alle ersichtlich und wirken entsprechend disziplinierend.

### **Eine gute Planung und maximale Transparenz sind das A und O**

Der Ausgangspunkt eines jeden Strategieprozesses ist zunächst einmal seine Planung. Schon an diesem Punkt unterstützt StrategyFrame darin, alle notwendigen Fragen zu klären: Für welchen Unternehmensbereich, welche Sparte oder welche Region soll die Strategie überhaupt entwickelt werden? Welche Personen sollen am Strategieentwicklungsprozess mitwirken, und welche Ziele und Erwartungen knüpft jeder einzelne daran? Zudem hilft das Tool dabei, die Kommunikationskanäle festzulegen, um den Prozess nicht nur innerhalb des Strategieteams, sondern auch für den Rest der Mitarbeiter:innen im Unternehmen transparent zu

machen. Denn die Zeiten, in denen das Top-Management heimlich hinter verschlossenen Türen über strategischen Fragen gegrübelt und das Ergebnis der Belegschaft am Ende „übergestülpt“ hat, sind schon lange vorbei. Je besser die Kommunikation im Strategieprozess läuft, desto größer

**Dabei ist eine Strategie mehr als nur eine Planung. Sie ist der Plan für eine erfolgreiche Zukunft und für Unternehmen in der heutigen Zeit unerlässlich.**

ist Chance, dass die neue Strategie die gesamte Mannschaft begeistert und im Geschäftsalltag auch tatsächlich gelebt wird.

### **User erhalten über die Plattform individuelle Unterstützung**

Sich der eigenen Situation bewusst zu werden, ist die zwingende Voraussetzung für gute Strategiearbeit. Daher folgt in dem insgesamt acht Schritte umfassenden Strategieprozess auf die Planung stets die Analyse. Denn nur wer seine Wettbewerber kennt, sich neuen Trends bewusst ist und auch um die Bedürfnisse seiner Kunden weiß, kann für sich die richtigen Schlüsse daraus ziehen. Und dazu zählt mitunter auch, sich zu fokussieren und zu entscheiden, was man macht und was man in Zukunft lieber sein lässt.

Im Zuge der Analyse sind zunächst quantitative und qualitative Daten zu erheben und auszuwerten, die jedoch für viele Unternehmen nicht unmittelbar greifbar sind. Über Kooperationspartner von StrategyFrame lassen sich diese Daten nach Bedarf passgenau ermitteln und analysieren, um auf dieser Basis die richtigen Maßnahmen zu definieren und über alle Unternehmensebenen hinweg zu kaskadieren. Dabei wurde auch an das Thema Datensicherheit gedacht: Das Tool basiert auf Microsoft Azure, so dass alle Daten – egal, ob extern erhoben oder selbst eingepflegt – zu jeder Zeit sicher sind. Es bietet darüber hinaus

die Möglichkeit, zu festen Preisen zertifizierte Berater:innen, so genannte „Strategiemacher:innen“, unkompliziert hinzuzubuchen. Als Coaches können diese – je nach Bedarf – das Unternehmen über den gesamten Prozess hinweg begleiten, einzelne Strategie-Workshops moderieren oder auch beim Formulierungcheck unterstützen.

Starten können Nutzer von StrategyFrame mit mindestens fünf Lizenzen im Monat. Diese sind jederzeit monatlich kündbar und können sukzessive erweitert werden. Zudem ist zur Steigerung der Transparenz des Prozesses eine einmalige Vergabe von eingeschränkten Viewer-Lizenzen möglich. Zum Erfolg führt der Strategieprozess nämlich nur dann, wenn alle im Team davon vollends überzeugt sind. Und dafür braucht es gute Kommunikation – vom ersten bis zum letzten Schritt.

# Aufgeben ist keine Option

Wie digitale Transformation Lust und Spaß machen kann

Lieber Herr Schaar,

„Aufgeben ist keine Option!“ – Wenn Sie aktuell in meiner Stadt Düsseldorf mit der Straßenbahn unterwegs sind, werden sie von diesem Slogan als Außenwerbung eingefangen. Wer stellt sich dort so klar mit seiner Botschaft in den Mittelpunkt und wofür? Nicht nur aufgeben ist keine Option, sondern eine „Heimat für Respekt“ zu gestalten sei der Kern, liest man dort weiter. Die Kampagne richtet sich wertschätzend im Gedenken an die Menschen, die tatsächlich täglich kämpfen, schlichten und Wunden für andere riskieren, ob in der echten oder in der virtuellen Realität. Die dazu 2014 durch Prinz Harry, The Duke of Sussex, initiierten INVICTUS GAMES werden im Jahr 2023 erstmals in Deutschland veranstaltet. Das von der Bundeswehr zusammen mit der Stadt Düsseldorf getragene Projekt soll ein einzigartiges Fest des Optimismus und der Inspiration werden. Eines der wesentlichen Ziele dieses internationalen Sportwettkampfs ist es, den an Psyche und Körper verwundeten, verletzten und erkrankten Soldaten\*innen, Feuerwehrleuten und Polizisten\*innen im öffentlichen Gesellschaftsdienst eine größere Wahrnehmung und Anerkennung in der Gesellschaft zu verschaffen und deren Weg in der Rehabilitation zu unterstützen. Und zurecht gehört aus meiner Sicht solchen Initiativen die höchstmögliche Aufmerksamkeit und Wertschätzung (darum sei sie auch in diesem Forum erwähnt).

Was hat dies mit unserer digitalen Entdeckungsreise zu tun? Wir beide mussten in den letzten Jahren nicht vergleichsweise hart unter Einsatz unseres Lebens agieren. Und doch

gibt es viele Parallelen und ähnliche Symptome in dem oft zähen Bemühen um Veränderung, die auch den digitalen Umbruch beschreiben. Wegen der medialen Dominanz der Krisenherde auf der Welt werden die Veränderungen immer spürbarer und populärer diskutiert. Nicht die Rolle und Verantwortung der IT sehe ich da als klassisches Thema im Zusammenspiel mit den Fachbereichen aus dem Unternehmenskontext. Sondern ganz handfeste Treiber sind im Privatleben und in der TV-Diskussionsrunde bei z.B. Markus Lanz angekommen, wie die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz durch Ersatz/Ergänzung von KI oder auch neue Arbeitsmodelle, Stichwort New Work, die erst durch Digitalisierung möglich werden.

Im Zeitalter der Digitalisierung und rasanten technologischen Fortschritte ist es leicht, sich vom Rausch der Geschwindigkeit mitreißen zu lassen. Doch wie können wir als Trendsetter der digitalen Ära dieser Dynamik am besten begegnen und dabei unsere Wertekultur, Veränderungswillen und Nachhaltigkeit bewahren? Und wie kann digitale Transformation Lust und Spaß machen, damit uns die notwendige Beteiligung aus der Komfortzone des eigenen Sofas befördert?

Hierzu ein paar Anregungen, wie wir uns dieser Herausforderung stellen können:

**1. Menschen in den Mittelpunkt stellen:** Es ist zentral, sich daran zu erinnern, dass es bei der Digitalisierung nicht nur um Technologie geht, sondern vor allem um die Menschen, die sie nutzen und gestalten. Indem wir uns auf die Bedürfnisse, Fähigkeiten und Potenziale der Menschen

konzentrieren, können wir sicherstellen, dass die Technologie einen echten Mehrwert bietet und unsere Gesellschaft positiv beeinflusst. Das Problem ist nie die KI, sondern wie wir Menschen sie einsetzen und in welchem Rahmen wir sie Mehrwert schaffen lassen.

## 2. Lebenslanges Lernen fördern:

In einer sich ständig verändernden Welt ist es entscheidend, dass wir uns kontinuierlich weiterbilden und unsere Fähigkeiten anpassen. Dies kann durch formale Bildung, Coaching, Mentoring oder Selbststudium geschehen. Indem wir uns selbst und andere ermutigen, stets offen für neues Wissen und neue Fertigkeiten zu sein, bleiben wir wettbewerbsfähig und relevant in einer digitalen Welt. Daher finde ich es nach wie vor extrem befriedigend in meiner Arbeit, anderen bei ihrer Potenzialentfaltung im Business Development oder Management wachsen zu helfen und im Gegenzug selbst viel neues mitzunehmen und persönlich zu wachsen.

**3. Veränderungsbereitschaft kultivieren:** Die Fähigkeit, Veränderungen anzunehmen und sich ihnen anzupassen, ist in einer schnelllebigen digitalen Welt von entscheidender Bedeutung. Anstatt an alten Gewohnheiten und Denkmustern festzuhalten, sollten wir offen für Neues sein und bereit sein, uns auf ungewohntes Terrain zu begeben. Ich habe mich unlängst dazu aus dem üblichen Arbeitsumfeld bewusst für einen Umzug in einen Co-Working Space entschieden, wo unterschiedlichste Menschen, Altersgruppen und Unternehmen sich mit ihren Ideen täglich befruchten können.

**4. Nachhaltigkeit in den Fokus rücken:** Bei der Entwicklung und Implementierung neuer Technologien ist es wichtig, die langfristigen Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu berücksichtigen. Indem wir nachhaltige Lösungen fördern und verantwortungsbewusst handeln, tragen wir dazu bei, eine bessere Zukunft für kommende Generationen zu gestalten.

**5. Kollaboration und Vernetzung:** Der Austausch von Ideen, Erfahrungen und Ressourcen mit anderen Akteuren im digitalen Ökosystem kann dazu beitragen, Synergien zu schaffen und innovative Lösungen hervorzubringen. Durch Zusammenarbeit und Vernetzung können wir gemeinsam die Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen und eine vielfältige, inklusive und zukunftsorientierte digitale Landschaft schaffen. Ein Beispiel ist hierzu die innovative Plattform [innocentive.com](https://innocentive.com), auf der über 500.000 Generalisten und Spezialisten weltweit für die kompliziertesten Problemstellungen dieser Welt gemeinsam und „Silo-übergreifend“ Lösungen schaffen.

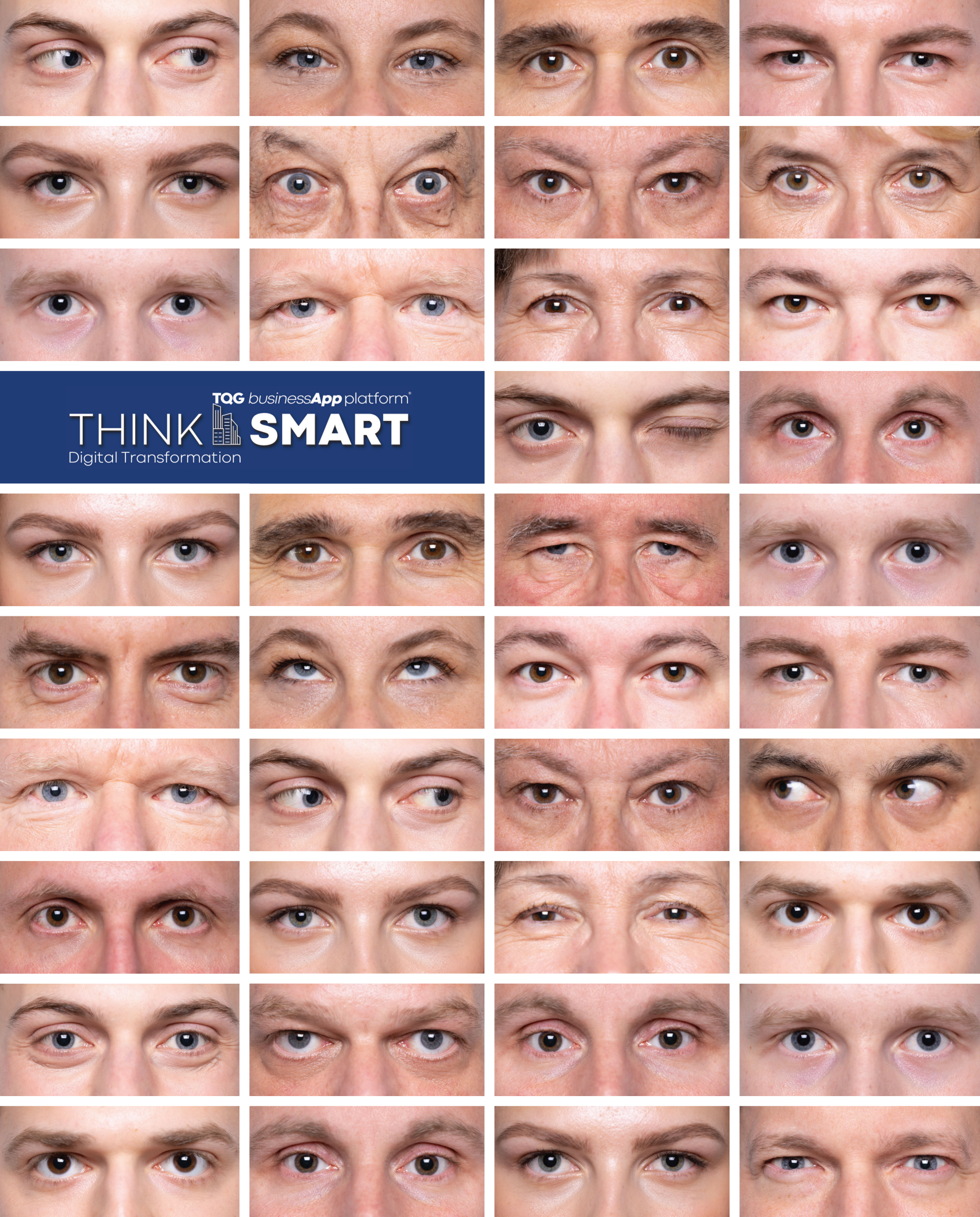
Es mag manchmal entmutigend erscheinen, sich in einer Welt zu bewegen, die von Hypes und rasanten technologischen Veränderungen geprägt ist. Doch anstatt aufzugeben, sollten wir uns auf unsere Stärken besinnen und uns den Herausforderungen mit Mut, Entschlossenheit und Zusammenarbeit stellen. Nur so können wir den digitalen Wandel erfolgreich gestalten und unsere Wertekultur, Veränderungswillen und Nachhaltigkeit in einer immer komplexeren Welt bewahren.

Also, „Aufgeben ist keine Option!“ im respektvollen Miteinander und Schaffen einer menschlichen, digitalen Zukunft.

Ihr Frank Schmidt

[www.frankschmidt.de](http://www.frankschmidt.de)





**THINK SMART**  
Digital Transformation

TQG businessApp platform®

## Ganz klar persönlich.

Ihre digitale Transformation im Fokus: dafür stehen wir mit unserer **TQG businessApp platform®** - der Plattform-Lösung für die Digitalisierung Ihrer Geschäftsprozesse. Ein gemeinsames Ziel haben wir immer im Auge: Ihren Erfolg. Darauf können Sie zählen! Überzeugen Sie sich: [www.tqg.de](http://www.tqg.de)

**TQG**