

MITEINANDER DIE VERSICHERUNGSWELT VERÄNDERN

WEFOX

UNTERNEHMEN ALS TEIL DER GESELLSCHAFT

SZ

DIE SUCHE NACH DEN FANS VON MORGEN

1. FC KÖLN

DIGITALPARTNER FÜR DIE VERKEHRSWENDE

DB SYSTEL

NEUE CHANCEN SCHAFFEN

REDI SCHOOL

THEMA
**ZUSAMMEN
WACHSEN**
WARUM WIR GEMEINSAM
STÄRKER SIND

EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,

„Gemeinsam stark“ lautet das Motto des diesjährigen Wirtschaftsgipfels der Süddeutschen Zeitung – und wie gemeinsam Wachstum besser gelingt und Unternehmen erfolgreicher werden, damit beschäftigt sich auch diese Ausgabe des Salesforce Kundenmagazins Nah. Deshalb bin ich gern der Einladung gefolgt, nicht nur als Interviewpartner vertreten zu sein, sondern Sie auch hier im Editorial zu begrüßen.

Die Herausforderungen durch die Digitalisierung, durch Umbrüche im Welthandel und in der Gesellschaft sind groß – und lassen sich am besten zusammen bewältigen. Das gilt sowohl innerhalb der Unternehmen, die durch mehr kollaborative Modelle, neue Führungskulturen und mehr Diversität interne Barrieren überwinden, als auch zwischen Firmen verschiedenster Größe.

Inzwischen kooperieren auch Wettbewerber miteinander, weil sie erkannt haben, dass sich große Aufgaben zusammen effizienter und effektiver lösen lassen. Unternehmen sind zudem Teil des großen Ganzen,

zu dem sie etwas Positives beisteuern müssen. Ihr Sinn erschöpft sich nicht in der eigenen Bilanz.

Eine Marktwirtschaft aus verantwortlichen Akteuren, die alle ihren Teil beitragen, ist das beste Wirtschaftsmodell, das wir haben können.

In dieser Ausgabe finden Sie Inspiration dazu, wie das aussehen kann: Sie finden Beispiele, wie Unternehmen vom Konzern bis zum jungen Start-up Kooperationen schließen, wie sich innerhalb von Unternehmen Barrieren abbauen lassen, um zusammen erfolgreicher zu sein. Und Sie erfahren, warum sich Unternehmen für die Gesellschaft einsetzen sollten – und warum auch darin Wachstumschancen liegen.

Unternehmen wie auch Menschen existieren nicht isoliert. Es hat seinen Grund, dass wir Kooperationen suchen, Gruppen bilden.

Gemeinsam sind wir stärker.

Ihr


Dr. Marc Beise
Leiter der Wirtschaftsredaktion,
Süddeutsche Zeitung

HERAUSGEBER

Salesforce.com Germany GmbH
Erika-Mann-Str. 31
80636 München
Telefon: 0800 1822338
E-Mail: info-de@salesforce.com
www.salesforce.com/de

RECHTE

Nachdruck und Verwendung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung der Salesforce.com Germany GmbH.

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

V.i.S.d.P.:
Alissa Birkendahl, Head of Customer Programs bei Salesforce Deutschland
Christine Schmidt, Senior Manager Content Marketing bei Salesforce Deutschland
(Adresse siehe Herausgeber)

KONZEPT, REDAKTION

Fink & Fuchs AG
Berliner Str. 164
65205 Wiesbaden

DRUCK

Druckerei Zeidler GmbH & Co. KG
Fritz-Ullmann-Str. 7
55252 Mainz

BILDNACHWEIS

Christian Krinninger Photography
Amazon.com, Inc.
BMW AG
moovel Group GmbH
Volkswagen AG
acatech/D. Ausserhofer
Tiffani Bova
Portfolio-Penguin
Zukunftsinstitut GmbH
Studio Kamenar
Bits und Bäume
primoza GmbH
Ecosia GmbH

VERÖFFENTLICHUNGSDATUM

November 2019



INHALT



06

„DIE BAHN ALS ARBEITGEBER IST EIN PARADIES FÜR MITGESTALTER“

Für die Verkehrswende müssen alle an einem Strang ziehen. Claudia Plattner, CIO von DB Systel, beleuchtet aus ihrer Perspektive die Bedeutung der Digitalisierung und betont, wie wichtig Partnerschaften für so große Aufgaben sind.

11

IT ALS DIGITALER BRÜCKENBAUER

Dirk Ramhorst trägt als CIO und CDO der Wacker Chemie AG die Verantwortung dafür, das Unternehmen zum digitalen Vorbild seiner Branche zu machen. Auch mittels KI – eine Aufgabe, die WACKER gemeinsam mit Mitstreitern angeht.

14

WACHSTUM VERBINDET

Alle wollen eins: Erfolgreich werden – und bleiben. Wie es um das Wachstum weltweit bestellt ist, wie Unternehmen neuartige Allianzen schmieden und welche Beiträge Menschen mittels Technologie leisten können, zeigt der Themenüberblick Wachstum verbindet.

16

GEMEINSAM ERFOLGREICHER

Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner, renommierte Expertin für Unternehmensfinanzierungen, weiß: Erfolgreiche Kooperationen von Start-ups und etablierten Unternehmen benötigen ein erweitertes Ökosystem, das auch Wissenschaft und Politik in die Pflicht nimmt.

18

ZUSAMMEN GEGEN DEN FACH-KRÄFTEMANGEL

Die ReDI School bündelt die Kräfte von Unternehmen und Freiwilligen, damit Geflüchtete Berufschancen ergreifen können. Was gut läuft und welche Partner noch besser ins Boot geholt werden müssen, erklärt Gründerin Anne Kjær Riechert.

22

MITEINANDER ZUR NUMMER EINS WERDEN

Der wefox-Gründer und CEO Julian Teicke will den Weltmarkt für Versicherungen umkrempeln. Dafür vernetzt er verschiedene Akteure, vom Kunden über Versicherungen bis hin zu unterschiedlichsten Partnern, auf der weltweit größten digitalen Versicherungsplattform.

26

„ES GIBT DREI SÄTZE, DIE DAS MANAGEMENT VERGESSEN SOLLTE“

Tiffani Bova hilft als Global Customer Growth and Innovation Evangelist bei Salesforce Unternehmen dabei, zu wachsen. Co-opetition ist für sie der richtige Weg in eine erfolgreiche Zukunft.

28

„UNTERNEHMEN SIND TEIL DER GESELLSCHAFT“

Marc Beise, Leiter der SZ-Wirtschaftsredaktion, begrüßt die Abkehr vom Shareholder Value hin zum Stakeholder Value – und dessen Beitrag zur Stärkung des Vertrauens in die Marktwirtschaft.

30

„DER CONTROLLER WIRD NIE DEN FUSSBALL ERSETZEN“

Die Integration von E-Sports in das traditionelle Profifußballgeschäft ist im digitalen Zeitalter eine riesige Chance. Wie beim 1. FC Köln beide Partner gleichermaßen profitieren, erzählt Philipp Liesenfeld, Leiter Unternehmensentwicklung & E-Sport.

34

IMPULSE FÜR GEMEINSAMES WACHSTUM

Bei allem Ehrgeiz gilt es vor allem, die Umwelt und den Wohlstand für nachfolgende Generationen zu bewahren. Denn ohne sie ist alles nichts. Eine Sammlung von Anregungen für verschiedene Perspektiven und mehr Verantwortung im Alltag.



„DIE BAHN ALS ARBEITGEBER ^{IST EIN} PARADIES FÜR MITGESTALTER“

Großes zu bewältigen hat die Bahn: Denn sie ist wesentliches Element für eine erfolgreiche Verkehrswende. Technologie spielt dabei eine entscheidende Rolle – und somit auch die IT-Tochter DB Systel sowie deren CIO Claudia Plattner.



„Was der zuvor von oben
verordnete Change nicht
bewirkt hat, ist entstanden,
als wir sie zur aktiven
Mitgestaltung eingeladen
haben. Dadurch hat sich das
Arbeitsleben der Menschen
tatsächlich verändert.“

Deutschland ist längst nicht mehr das Land der Dichter und Denker, sondern eine Nation von Bundestrainern und Bahnvorständen. Sowohl was die ideale Mannschaftsaufstellung als auch das Management des Mobilitäts- und Logistikunternehmens betrifft, ist scheinbar fast jeder kompetenter als die jeweiligen Verantwortlichen. Dieses Phänomen ist auch Claudia Plattner nur zu vertraut: „Wenn ich meinen Arbeitgeber nenne, hat mein Gegenüber immer gleich eine Menge Bahngeschichten parat“, lacht sie. „Ich bin das schon gewohnt.“

Als CIO von DB Systel ist sie zwar nicht direkt Herrin über Schienen und Züge. Aber in hohem Maße mitverantwortlich dafür, dass die Bahn den stetig wachsenden Anforderungen gerecht wird: immer mehr Menschen und Güter 365 Tage im Jahr rund um die Uhr sicher und zuverlässig

durch Europa zu transportieren. „Eine logistische Meisterleistung der Menschen bei der Bahn“, sagt sie. „Für mich grenzt es teilweise an ein Wunder, weil ich genau weiß, welche Komplexität dahintersteckt.“

Kritik lässt die Diplom-Mathematikerin Plattner durchaus gelten. Denn, so sagt sie, die Bahn habe noch einen weiten Weg vor sich, besonders im Hinblick auf ihre wichtigste Aufgabe: Als zentraler Akteur die dringend nötige Verkehrswende Deutschlands und Europas maßgeblich zu befördern. „Wir haben in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht. Vom reinen IT-Provider und Rechenzentrumsbetreiber der Bahn haben wir uns zu einem Motor für Erneuerung und Digitalisierung entwickelt“, so Plattner. „Denn ohne Digitalisierung ist die Komplexität der Bahn nicht mehr handhabbar, also müssen wir es angehen.“

„Vom reinen IT-Provider und Rechenzentrumsbetreiber der Bahn haben wir uns zu einem Motor für Erneuerung und Digitalisierung entwickelt.“

Auftrag und Maßstab für den Erfolg von DB Systel, und somit auch Claudia Plattner, leiten sich direkt aus der Bahnstrategie „Starke Schiene“ ab. Die darin formulierten Ziele, wie die Zahl der Fernverkehrsreisenden zu verdoppeln und den Gütertransport um 70 Prozent zu steigern, sind ambitioniert. IT und digitale Technologie sind entscheidende Erfolgskriterien dafür. „Wir erreichen die Ziele der ‚Starken Schiene‘ nur, wenn wir die Digitalisierung der Bahn systematisch vorantreiben“, so Plattner.

Dazu gehören beispielsweise Sensorik und entsprechende Simulationen für die Züge, um drohende Ausfälle und Wartungsbedarfe frühzeitig zu erkennen sowie der schrittweise Ausbau von Konnektivität – Voraussetzung nicht nur für unterbrechungsfreies Surfen und Telefonieren an Bord der Züge, sondern auch für die weitere Digitalisierung des Bahnbetriebs.

Und nicht zuletzt auch innovative Arbeitsmittel wie VR, AR und 3D-Druck. Damit können Experten jederzeit und überall Reparaturen durchführen und Ersatzteile fertigen, um Stillstandzeiten auf ein absolutes Minimum zu reduzieren.

In diesen Plänen wird der bei DB Systel bereits vollzogene Wandel sichtbar. „Die Bahn als Arbeitgeber ist ein Paradies für jeden, der mitgestalten möchte“, sagt Plattner. Als sie 2015 den Posten der CIO von DB Systel übernahm, fand sie zahlreiche Baustellen vor. „Wie die meisten großen Unternehmen war auch unsere Organisation an einem Management- und Consulting-getriebenen Top-Down-Ansatz für den Wandel gescheitert“, erklärt sie. Deshalb hat sich das Management entschlossen, ihn einfach umzudrehen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden eingeladen, an den Verände-

rungen aktiv mitzuwirken. In einer Art Bottom-up-Prozess setzten sich Belegschaft und Management intensiv mit der Frage auseinander, wie sie sich im Unternehmen flexibler und kundenorientierter aufstellen müssen. Sie legten damit das Fundament für eine umfassende Transformation des gesamten Unternehmens, das sich derzeit von klassisch-hierarchisch hin zu selbstorganisierten Teams entwickelt. „Man muss das Leitungsteam für den Mut bewundern, den Mitarbeitern strategische Überlegungen hinsichtlich Innovation und Portfolio zu überlassen. Dadurch hat sich ein unglaublicher Schwung entwickelt, den wir nun in geordnete Bahnen lenken“, so Plattner. Der wichtigste Effekt dabei ist sicherlich die Mobilisierung der Belegschaft: „Was der zuvor von oben verordnete Change nicht bewirkt hat, ist entstanden, als wir sie zur aktiven Mitgestaltung eingeladen haben. Dadurch hat sich

das Arbeitsleben der Menschen tatsächlich verändert.“ Auch auf das Image der Bahn hat sich diese Dynamik ausgewirkt: „Die Bewerberprofile sind heute ganz anders als vor wenigen Jahren. Die DB Systel zieht inzwischen Menschen mit Veränderungswillen und Technologieexpertise an, die sie auch im Business anwenden können.“

Ehrgeizige Ziele wie die der „Starken Schiene“ erreichen auch Riesenorganisationen nie nur aus eigener Kraft. Deshalb setzt DB Systel gezielt auf ein strategisches und explizites Partnermanagement. Ein dediziertes Team kümmert sich darum, die richtigen Unternehmen zu identifizieren und Beziehungen zu ihnen aufzubauen. „Wir müssen und wollen nicht alles selbst können und machen. Deshalb brauchen wir gute Partnerschaften, die auf Vertrauen basieren. Und die baut man nicht in dem Moment auf, in dem man dringend auf sie angewiesen ist, sondern man pflegt sie beizeiten, um langfristig zusammenzuarbeiten und gemeinsam Großes zu erreichen.“

Schließlich will und muss die Bahn wachsen. Dabei geht es nur zweitrangig um den EBIT, denn natürlich gilt es auch, die Wirtschaftlichkeit stets im Blick zu behalten. „Wachstum bedeutet für uns, mehr Menschen und Güter von der Straße auf die Schiene zu bringen. Und dabei die Bahn für die Kunden kontinuierlich besser zu machen“, so Plattner. Schließlich bewog genau das auch Plattner, sich bei der Bahn zu engagieren: „Ich wollte etwas tun, das Sinn hat. Denn ich bin überzeugt: Um als Gesellschaft zu bestehen, brauchen wir dringend ein nachhaltiges Verkehrssystem, das nicht zu Lasten des Klimas geht.“ Und wer dies auch möchte, so Plattner, ist herzlich eingeladen: Mehr als 20.000 Stellen sind jährlich bei der Bahn zu besetzen, davon weit über tausend in digitalen und IT-Berufen. ■

„Wir erreichen die Ziele der ‚Starken Schiene‘ nur, wenn wir die Digitalisierung der Bahn systematisch vorantreiben.“



DB SYSTEL

WACKER CHEMIE



Dirk Ramhorst, CDO und CIO der Wacker Chemie AG, hat ein klares Bild von seiner Rolle als Chef-Digitalisierer des Chemieriesen. „In Time and Budget“ können nicht die Zielgrößen sein, es geht um den wirklich erzeugten Mehrwert. Den schafft er auf verschiedene Weisen.



„Das wesentliche Element des Wandels ist seine Sichtbarkeit.“

Es ist nicht lange her, da sahen viele die IT eher als Kostentreiber. Und die Aufgabe des IT-Leiters war darauf beschränkt, möglichst effizient zu liefern. Heute heißt sein modernes Gegenstück Chief Digital Officer oder Chief Information Officer – und Beispiele wie Dirk Ramhorst von der Wacker Chemie AG zeigen, was die eigentliche Aufgabe ist: Die digitale Transformation des Unternehmens voranzutreiben, mit der die IT zum Motor für Wachstum und Unternehmenskultur wird. Sie schafft – nicht nur technisch – Grundlagen, damit alle Abteilungen im Zusammenspiel das Unternehmen stärken.

Ramhorst gehört dabei zu den Pionieren, in Deutschland war er vor einigen Jahren gar der erste dedizierte CDO eines im DAX gelisteten Industriekonzerns. Seit 2016 gestaltet er als CIO und CDO von WACKER die Digitalisierung des Unternehmens. Sein Ziel dabei ist der Wandel der IT hin zum sogenannten „Value Enabler“, der die gesamte Organisation befähigt, Mehrwerte zu schaffen und Erfolge zu erzielen.

Oft wird Transformation mit Disruption gleichgesetzt. Ramhorst hat jedoch einen differenzierteren Blick auf seine Aufgabe – speziell in Bezug auf seinen Arbeitgeber: „Am Ende sollen immer noch Produkte herauskommen, die mit dem ursprüngli-

chen Geschäftszweck, sprich der Produktion von chemischen Produkten, zu tun haben – insofern sprechen wir hier nicht von Disruption.“ Aber auch in der Chemiebranche gibt es Prozessschritte, die sich automatisieren lassen – und Erkenntnisse, die Abläufe verbessern.

Ein Beispiel dafür liefert der Bereich „Analytics Services“, den Ramhorst geschaffen hat. Das Team hier befasst sich etwa mit der digitalen Simulation von physikalischen Laborverfahren in der Forschung und Entwicklung. Hier werden besonders Versuchsanordnungen in frühen Phasen durch Datenintelligenz simuliert, aufsetzend auf Modellen, die anhand der umfangreichen Aufzeichnungen des Unternehmens erstellt wurden. Die virtuellen Versuche beschleunigen diese Phasen in der empirischen Forschung erheblich – und führen am Ende zu einer deutlich kürzeren Time-to-Market. „Wir verzeichnen in diesem Projekt hohe positive Resonanz aus der Organisation und entsprechende Erfolge. Das ist genau das, was wir als Abteilung erreichen wollen: Wert schaffen für die Organisation.“ Dass in diesem Bereich eine Menge Künstliche Intelligenz steckt, liegt auf der Hand.

Generell setzt sich Ramhorst intensiv mit KI auseinander. Mit rund 30 anderen großen

„IT ist bei aller Hard- und Software im Grunde ein People Business.“

deutschen Unternehmen ist WACKER Mitglied der Initiative „AppliedAI“ des UnternehmerTUMs der TU München, die sich mit Chancen und Risiken, aber auch ethischen Fragestellungen der neuen Datentechnologien beschäftigt. „Wir haben unter anderem Ausbildungstutorials verfasst, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Gebiet zu fördern“, so Ramhorst. „Denn es steckt noch sehr viel Potenzial darin.“ Um es zu heben, müsse transparent kommuniziert werden. Es gelte, die Mitarbeiter zu informieren und zu begeistern – zunächst in seiner eigenen Abteilung, letztlich aber im gesamten Unternehmen. Eine Aufgabe, für die sich Ramhorst gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern engagiert, um die Akzeptanz zu fördern. Denn mit Partnern gelingt es besser, das Potenzial für den Markt zu erschließen.

Mitarbeiter in allen Bereichen zu erreichen, das stellt für Ramhorst generell einen entscheidenden Punkt dar. „Was die meisten immer noch übersehen: IT ist bei aller Hard- und Software im Grunde ein People Business“, sagt Ramhorst. Es gehe darum, Menschen mitzunehmen, neue Fähigkeiten zu vermitteln, neue Denkansätze. Das beginnt bei der IT-Abteilung selbst: Ohne die Innovierung einer traditionellen IT-Abteilung kann die Transformation nicht



gelingen. Er sieht seinen Auftrag daher in der Positionierung seines Bereichs als Value Enabler.

Flexibilität und neue Skills gehören zu den wichtigsten Voraussetzungen für echte Veränderung. Neben Aus- und Weiterbildung für die eigenen Mitarbeiter bedeutet das auch, die anderen Unternehmensbereiche fortzubilden, ihnen Brücken zu bauen. Tools und Anwendungen nicht nur bereitzustellen, sondern deren Nutzung und Vorteile zu vermitteln. Dabei wirken zum Teil gegensätzliche Kräfte: Einerseits sollte man anerkennen, dass Wandel Zeit braucht. Andererseits gilt es, den Transformationsprozess in der von Markt und Technologiefortschritt vorgegebenen Geschwindigkeit voranzutreiben. „Das wesentliche Element des Wandels ist seine Sichtbarkeit.“

„Eine erfolgreiche Transformation verlangt eine Menge ab. Zum einen von der Kultur, in der eine IT-Abteilung bisher agiert hat, und zum anderen vom Mindset der Mitarbeiter, damit entsprechend umzugehen“, erklärt Ramhorst. Für ihn folgte daraus auch, dass die klassischen IT-KPIs wie Zeit und Budgettreue auf den Prüfstand mussten. Denn wenn die zentrale Leistung das Schaffen von Werten für alle im Unternehmen ist, dann muss dies auch das Erfolgskriterium sein. Ramhorst misst sich

und die Arbeit seines Teams daher nicht mehr einfach nach der Kennzahl „in time and budget“, sondern berücksichtigt auch das Thema „User Adoption“. Es geht also darum, ob die Lösungen und Anwendungen seiner Abteilung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern tatsächlich angenommen und wie beabsichtigt angewandt werden – und ihnen so bei der Arbeit helfen. Das stellt klar: Die IT bei WACKER ist dann erfolgreich, wenn ihre Ergebnisse die Nutzerinnen und Nutzer im Unternehmen erfolgreich machen. ■

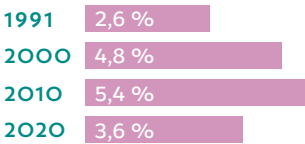
WACHSTUM VERBINDET

Alle Unternehmen verbindet ein gemeinsames Ziel: Wachstum.
Warum aber werden neue Formen der Zusammenarbeit auf dem globalen Markt immer wichtiger?

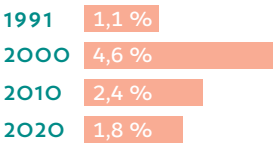
WACHSTUM IM WANDEL DER ZEIT



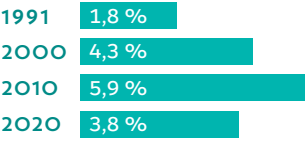
Welt (BIP)



Europa (BIP)



Afrika (BIP)



Wachstum stellt derzeit eine besondere Herausforderung dar – die Konjunktur kühlt ab, und zwar weltweit. Und das deutsche und europäische Bruttoinlandsprodukt stagniert, mit rückläufiger Tendenz. Im Gegensatz dazu befindet sich das Wachstum in Afrika etwas über dem Niveau von Europa und dem weltweiten Durchschnitt.

Neben mehr Wettbewerb in der digitalen, globalisierten Welt sind Handelsstreitigkeiten, Konflikte sowie ökonomisches und soziales Ungleichgewicht die Hauptgründe für gebremstes Wachstum. Um dem entgegenzuwirken, appelliert der IWF zu mehr Zusammenarbeit.

Quelle: IMF DataMapper

GEMEINSAM STARK

Unter den veränderten Rahmenbedingungen in der vierten industriellen Revolution müssen Unternehmen auch neue Ansätze verfolgen, um zu wachsen – auf innovative, nachhaltige und kooperative Art. Es entstehen beispielsweise in der Automobilindustrie Allianzen, die früher nicht denkbar waren:



Autohersteller entwickeln gemeinsame Plattformen und arbeiten mit **Tech-Konzernen** für Software und innovative Steuerungsfunktionen zusammen.



Volkswagen kooperiert mit **Amazon Web Services**, um seine Produktionsanlagen über eine Industrie-Cloud zu vernetzen, aber auch mit seinem Konkurrenten Ford beim autonomen Fahren und Elektromobilität.



Die **BMW Group** und die **Daimler AG** haben sich im Joint Venture Verbund YOUR NOW zusammengetan, um langfristig und strategisch an moderner, urbaner Mobilität wie Carsharing, Parken, Laden und Mobilitätsoptionen zu arbeiten.



BILDUNG UND FORTBILDUNG



UMWELTSCHUTZ UND NACHHALTIGKEIT



HANDEL



MARKT- UND WETTBEWERBSPOLITIK

WAS IST GUTES WACHSTUM?

In der modernen Wirtschaft und Gesellschaft stellen sich neue Fragen: Wie wollen wir wachsen? Rein quantitativ, nach Umsatz? Nach Gewinn? Nach qualitativen Kriterien, wie etwa Nachhaltigkeit? In ihrer Studie „Going for Growth 2019“ identifiziert die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) den Bedarf an strukturellen Reformen für nachhaltiges Wachstum in mehreren Bereichen (siehe Grafik links).

Der Abbau von Ungleichheiten – zwischen gesellschaftlichen Gruppen, in den Karrierepfaden von Männern und Frauen, zwischen Ländern – kann auch ein entscheidender Motor für Wachstum und Entwicklung sein. Denn diese Potenziale zu erschließen, begünstigt uns alle.

CLOUD ALS WACHSTUMSMOTOR

Ein entscheidender Wegbereiter in die Zukunft ist die Cloud. Durch Plattform-Modelle lassen sich neue Felder erschließen – und früher nicht realisierbare Mehrwerte schaffen. In der Studie „The Salesforce Economy“ hat IDC ermittelt, welche Beiträge der Einsatz von Salesforce Technologie zum Wachstum von Volkswirtschaften leistet – durch direkt generierte Umsätze von Kunden und Partnern sowie dadurch entstehende Arbeitsplätze.



Quelle: IDC

GEMEINSAM ERFOLGREICHER

Start-ups und etablierte Unternehmen – das passt oft besser zusammen, als viele denken. Die Voraussetzung: Ein Ökosystem, in dem Unternehmen, Start-ups, Politik und Wissenschaft alle ihren Teil beisteuern. So werden Partner stärker.



Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner

Prof. Dr. Ann-Kristin Achleitner hat an der Technischen Universität München den Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance inne. Sie ist Mitglied mehrerer Aufsichtsräte und des Präsidiums der Deutschen Akademie für Technikwissenschaften (acatech).

Die renommierte Wirtschaftsprofessorin Ann-Kristin Achleitner zählt zu den größten Verfechtern eines solchen Ökosystems, um gegenüber Asien und den USA aufzuholen. „In Deutschland gibt es eine berechtigte Debatte darüber, dass wir zu wenig Wachstumskapital im Markt haben. Aber Start-ups haben ein weiteres wesentliches Bedürfnis: Kunden. Etablierte Unternehmen sind für sie dabei nicht nur im Vertrieb wichtig, sondern auch auf der strategischen Ebene, um Produkte gemeinsam weiterzuentwickeln“, sagt sie.

Als deutsches Paradebeispiel nennt sie EOS: „Dass 3D-Druck maßgeblich aus Deutschland heraus entwickelt wurde, ist eine Erfolgsgeschichte. Ein entscheidender Moment dabei war die Unterstützung durch den damaligen BMW-Entwicklungschef Wolfgang Reitzle“, erläutert Achleitner. Reitzle stellte mit BMW den Pilotkunden dar – vom Kunden kam zudem auch die nötige finanzielle Unterstützung, um den Bau einer der ersten Maschinen zu finanzieren.

Etablierte Unternehmen profitieren in der Zusammenarbeit nicht nur von innovativen, besseren Produkten, sondern auch von einem Schub, der von der Zusammenarbeit ausgeht. Oder sie erschließen sich weiteres Geschäft: „Wenn Airbus die kleinen Trägerraketen des Start-ups Isar Aerospace einsetzen will, um Satelliten ins All zu bringen, dann eröffnet

Airbus damit ein weiteres Marktsegment für sich“, nennt Achleitner ein aktuelles Beispiel.

Damit Kooperationen überhaupt entstehen, braucht es auch mehr Kontaktfläche, mehr Möglichkeiten zum Austausch. „Wir hatten einen sehr augenöffnenden Moment bei unserer acatech-Studie zu Innovationskraft“, erzählt Achleitner. „Ein Unternehmer hat uns berichtet, dass er im Silicon Valley in kürzerer Zeit mehr andere Münchner Unternehmen getroffen hat als in der Stadt selbst.“ Deshalb plädiert sie für mehr Anlässe, Formate und Orte, an denen Begegnungen möglich sind. Das können regionale Cluster, Ausgründungszentren bei Universitäten oder reine Unternehmensinitiativen sein. „Nehmen Sie die BMW Start-up Garage: Da hat das Unternehmen eine Schnittstelle zu Start-ups geschaffen, damit diese sich mit ihm über neue Entwicklungsmöglichkeiten austauschen können. Im Prinzip werden da die Zulieferer von morgen gefördert“, erklärt die Professorin. Auch universitäre Organisationen schaffen mit Unterstützung von Unternehmen entsprechende Formate.

Dabei ist es nicht so, dass es Kooperationen nur zwischen Konzernen und Start-ups gibt – im Gegenteil. „Eine Erkenntnis aus unserer Studie ist, dass Start-ups besonders gern mit familiendominierten Unternehmen zusammenarbeiten“, so die Expertin. Dafür sprechen kulturelle Faktoren: Unternehmer-

familien sind häufig bereit, ins Risiko zu gehen, haben kurze Entscheidungswege und einen längeren Horizont bei der Unternehmensentwicklung. „Die jüngere Generation in Familienunternehmen geht oft ganz gezielt auf den Start-up-Bereich zu“, sagt Achleitner. Ein Unternehmen wie der hessische Heizungsbauer Viessmann, der einen Company Builder unterhält und zwei Beteiligungsgesellschaften gründete, sei ein gutes Beispiel.

Erfolgreiche Kooperationen zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen erfordern dabei Grundlagen: „Kommunikation und ein Verständnis für den jeweils anderen in seiner Welt sind sehr wichtig“, sagt Achleitner. Von einem starken Ökosystem profitieren alle Seiten. Sich das vor Augen zu halten, ist gerade bei einer abkühlenden Konjunktur bedeutend. „Ein interessanter Befund aus der Finanzkrise ist, dass die Finanzierung zwar nicht zurückgegangen ist, die Unternehmen aber zurückhaltender wurden. Damit sind Kundenkontakte weggebrochen und aufstrebende Unternehmen konnten sich weniger entwickeln“, so Achleitner. Derartiges Potenzial, gemeinsam auch in schwierigeren Lagen zu wachsen und erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen nicht brachliegen lassen. ■



**PROF. DR. ANN-KRISTIN
ACHLEITNER**

ZUSAMMEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Deutsche Unternehmen suchen händeringend IT-Fachkräfte – und viele Geflüchtete bringen Know-how mit. Gemeinsam mit Unternehmen und Freiwilligen erschließt die ReDI School of Digital Integration Menschen und Unternehmen neue Chancen. Allein die Bürokratie hinkt hinterher.

Mohammed ist Mitte 20, hat einen Bachelor in Computer Science, kommt aus Bagdad und sitzt im August 2015, als er Anne Kjær Riechert kennenlernt, in einem Berliner Flüchtlingsheim – statt zu programmieren, was er eigentlich will. Nur: Ohne Laptop geht das nicht. „Das war mein Schlüsselerlebnis“, erinnert sich Anne Kjær Riechert. Die Idee der ReDI School of Digital Integration war geboren.



„Wir sehen uns als Plattform, als Community, in die sich Unternehmen jeder Größe genau wie Privatpersonen einbringen können.“

Die Dänin trifft damit den Zeitgeist. Aus ihrem Freundeskreis erreichen sie zahlreiche Hilfsangebote: Laptops, Räume, Menschen, die unterrichten wollen. Es ist der Sommer, in dem die Flüchtlingskrise ihren Höhepunkt erreicht. Angela Merkel sagt: „Wir schaffen das.“ Und Kjær Riechert spürte, dass alle etwas tun wollten. „Geflüchteten programmieren beizubringen, war eine einfache Idee, ihr Leben hier vom ersten Moment an zu verbessern“, sagt sie. Nach zwei Wochen steht die Webseite für ihre Initiative, erste Pilot-Workshops laufen an. Drei Monate später gründet sie mit Ferdi van Heerden eine gemeinnützige GmbH. Die ersten Kurse beginnen 2016 mit 42 Teilnehmern. Seitdem wächst das soziale Unternehmen rasant. In diesem Semester sind rund 550 Schüler in Berlin, München und Kopenhagen eingeschrieben. Nicht nur für Profi-Themen, die ReDI School bietet auch Grundlagenkurse zum digitalen Arbeiten an. Mit an Bord sind 80 Unternehmen, von Start-ups bis zu Großunternehmen wie Salesforce, Microsoft, Cisco und Facebook.

Lehrkräfte, Räume, Geräte oder finanzielle Mittel: Unternehmen und ihre Mitarbeiter packen mit an, engagieren sich für Weiterbildung, die Menschen hilft – und nicht zuletzt auch ihnen, denn der Fachkräftemangel wird immer spürbarer.

Der IT-Fachkräftemangel stellt ein Problem für die deutsche Wirtschaft dar. Laut Institut der deutschen Wirtschaft fehlen derzeit fast 60.000 IT-Spezialisten. „Die Informatik-Studenten, die von den Universitäten kommen, reichen nicht“, erklärt ReDI School-Gründerin Kjær Riechert. Auf sie kann die Wirtschaft weder warten noch sind es genug, um den Bedarf zu decken. „Unter den Geflüchteten, die zu uns kommen, sind viele IT-Talente, die der Arbeitsmarkt dringend braucht. Allerdings können sie sich hier keine Ausbildung leisten.“ Ihnen bietet die Schule eine mehrmonatige Weiterbildung auf Gebieten wie Programmieren, Business Intelligence, Blockchain oder Internet of Things.

„Das ist die eine Hälfte“, erklärt Kjær Riechert. Die andere Hälfte sind Grundlagenkurse, die Geflüchtete mit geringem digitalen Bildungsniveau fit für das Berufsleben in Deutschland machen, indem sie den Umgang mit Smartphone, Laptop, Word, Excel und Powerpoint vermitteln.

„Das ist nicht einfach für Frauen aus Afghanistan oder Eritrea, die oft nur wenige Jahre eine Schule besucht haben und ohne dieses technologische Basiswissen ganz außen in unserer Gesellschaft bleiben.“ So erhalten sie Chancen – und der Arbeitsmarkt motivierte Köpfe.



Beide Bildungswege schreiben Erfolgsgeschichten, „Digital Empowerment“ genau wie die „Highend“-Ausbildung zum Digital-experten. Wie die von Genet aus Eritrea, die vor sechs Monaten eine Ausbildung zur Zahnarzt-Assistentin angefangen hat. Oder die von Anan, einer Ingenieurin aus Syrien, die jetzt als Projektleiterin bei der Deutschen Bahn arbeitet.

Auch bei den Teilnehmern der IT-Fachkurse sind die Erfolgsquoten enorm: 40 Prozent studieren an einer Universität oder absolvieren eine Ausbildung, 38 Prozent arbeiten in bezahlten Jobs oder Praktika und rund sechs Prozent gründen eigene Unternehmen. Die ReDI School stellt kein gutmeinendes Elfenbeinturm-Projekt dar: Sie funktioniert, sie liefert belastbare Erfolgszahlen. 1.100 Absolventen hat die ReDI School seit ihrer Gründung fit für den deutschen Arbeitsmarkt gemacht. Mit diesem Erfolg im Rücken könnte die gemeinnützige Organisation noch wesentlich stärker expandieren als sie es derzeit an den drei Standorten Berlin, München und Kopenhagen tut. „Das Interesse von Unternehmensseite ist enorm“, so Geschäftsführerin Kjær Riechert. „Sie suchen digitale Talente, um ihre offenen IT-Stellen zu besetzen, und unterstützen uns, weil sie den Sinn unseres Konzepts verstehen.“ Deshalb läuft der Austausch mit Unternehmen sehr gut und unkompliziert: Sie kontaktieren die ReDI School mit

ihrem Bedarf, diese vermittelt passende Bewerber. „Das ist genau die Win-Win-Idee, an die ich glaube“, sagt Kjær Riechert. „Wir sehen uns als Plattform, als Community, in die sich Unternehmen jeder Größe genau wie Privatpersonen einbringen können.“

So ist ein einzigartiges, stetig wachsendes Netzwerk zu Unternehmen und führenden Köpfen der IT- und Digitalbranche entstanden, in dem Unternehmen spätere Mitarbeiter oder Partner in Kursen treffen – oder frühere Kursteilnehmer heute Kurse halten.

„Unter den Geflüchteten, die zu uns kommen, sind viele IT-Talente, die der Arbeitsmarkt dringend braucht.“

Ein Netzwerk, mit dem die Branche Menschen und sich selbst hilft und die Voraussetzungen für weiteres Wachstum schafft. Vorbei an staatlichen Stellen, die für die Digitalbranche häufig zu langsam sind. So auch bei der ReDI School: Die bayrische Hauptstadt ist mit ihrem Münchner Beschäftigungs- und Qualifi-

zierungsprogramm Vorreiter und finanziert der Initiative Arbeitsplätze. Damit stellt sie eine Ausnahme dar.

„Vor allem die Zusammenarbeit mit den Jobcentern ist sehr schwierig“, erzählt die Geschäftsführerin. Zwar hat die ReDI School das Zertifikat AZAV durch die Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung erworben, das nötig ist, um für Weiterbildungsmaßnahmen durch sogenannte Bildungsgutscheine zugelassen zu werden. Allerdings dringt das digitale Kursangebot nicht bis zu den Mitarbeitern durch, sodass sie geeignete Arbeitssuchende nicht an die ReDI School vermitteln.

„Hacking the Jobcenter Process“, also das Einbringen von Innovationen in die Abläufe dort, ist daher auf Kjær Riecherts Agenda weit oben. Und auch dabei können Unternehmen sie unterstützen. Denn die ReDI School zeigt, wie erfolgreich Unternehmen, Initiativen und öffentliche Stellen zusammenarbeiten können. ■

Anne Kjær Riechert

hat 2006 direkt nach dem Studium zu Innovation Studies ihr erstes humanitäres Projekt gegründet – „Kids Have A Dream“. 2012 zog die gebürtige Dänin nach Berlin, dort gründete sie 2015 die ReDI School of Digital Integration. 2018 kürte sie das Handelsblatt zur Mutmacherin des Jahres.

MIT EINANDER **ZUR NUMMER EINS** **WERDEN**

Nicht mehr und nicht weniger als die globale Marktführerschaft strebt Julian Teicke mit wefox an – der Weg zum Ziel führt dabei über einen neuartigen Ansatz des Miteinanders zwischen traditioneller Versicherungswirtschaft, digitalen Plattformen und menschlichen Kompetenzen.

Wer im Frühjahr 2019 den Wirtschaftsteil einer beliebigen Tageszeitung aufgeschlagen hat, kam an folgender Headline kaum vorbei: Fintech-Start-up wefox sammelt Rekordsumme von 110 Millionen Euro bei Investoren ein. Die Zeichen stehen also auf Wachstum für Gründer und CEO Julian Teicke, der sehr ambitionierte Ziele formuliert: In 20 Jahren möchte er wefox zum weltweit größten Player der Versicherungswirtschaft machen.

Konventionelle Maßstäbe lassen sich bei der Bewertung dieser Vision jedoch nicht anlegen, denn er stellt klar: „Das werden wir nicht durch den Aufbau der höchsten Kapitalsummen oder größten Vertriebsmaschine erreichen. Sondern indem wir den gesamten Markt komplett umwandeln.“ Wefox nimmt dabei die Funktion eines zentralen Hubs ein, der die Versicherungsgesellschaften mit Maklern, Kunden und digitalen Plattformen jeglicher Couleur vernetzt. „Es gibt nicht viele Unternehmen, die so wie wir dafür positioniert sind, der weltweite Treiber für den Wandel der Branche zu sein“, erklärt Julian Teicke. Dabei hat er alle Plattformen als Partner im Blick, mit denen Menschen in Interaktion stehen; also auch solche, die bislang keine Versicherungsprodukte anbieten.

„Es gibt nicht viele Unternehmen, die so wie wir dafür positioniert sind, der weltweite Treiber für den Wandel der Branche zu sein.“

Dass Teicke sich gerade der vermeintlich trockenen Versicherungsmaterie seit dem Start nun schon im fünften Jahr mit so viel Leidenschaft verschreibt, wirkt auf den ersten Blick überraschend. Denn das Unternehmen mit dem ursprünglichen Namen FinanceFox war nicht die erste erfolgreiche Idee des Start-up-Veterans, zu dessen früheren Projekten unter anderem die Gutschein-Plattform DeinDeal zählt.

Warum die Versicherungsbranche solch nachhaltige Faszination auf ihn ausübt? „Versicherungen sind einer der größten menschlichen Nachfragebereiche überhaupt, der im kommenden Jahrzehnt global auf über sieben Billionen Euro geschätzt wird.“ Fast noch stärker wiegt für ihn jedoch seine persönliche Vision: „Wir möchten den Kern von Versicherungen, nämlich dass Menschen sich sicher fühlen, nicht nur in den Fokus rücken. Vielmehr wollen wir deren Sinn weiterentwickeln: von einem Gefühl der Sicherheit hin zu tatsächlicher Sicherheit.“ Einen höchst relevanten Anteil daran hat Technologie: Auf der digitalen wefox Plattform werden Versicherungsprodukte mithilfe von Daten aus IoT-Geräten in Echtzeit an das tatsächliche, individuelle Risiko eines Menschen angepasst. „Das ist ein Ziel, das mich sehr motiviert. Die Möglichkeiten sind fast unendlich“, stellt der Gründer fest. Als Partner und Investor begleitet auch Salesforce bereits seit Längerem den Weg von Julian Teicke.

Dafür gilt es, die verschiedensten Akteure zusammenzubringen. Ihre Anliegen und Ziele zu synchronisieren und zu verdeutlichen, dass der gemeinsame Ansatz derjenige sein wird, der für alle den größten



„Die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt immer weiter zu. Der Input der Jugend wird dabei immer wichtiger für den umfassenden Wandel, den wir brauchen.“

Mehrwert schafft. „Obwohl es inzwischen globale Marken gibt, ist der Versicherungsmarkt ein sehr fragmentierter, lokal geprägter“, beschreibt Teicke. „Versicherungsgesellschaften haben im Zeitalter der Digitalisierung einige Herausforderungen zu bewältigen, nicht zuletzt mit ihrer Legacy-IT.“ Den oftmals durch Aufkäufe und Fusionen entstandenen Konzernen fehlt größtenteils der Überblick über ihre Kunden und Verträge, Altlasten der oft über Jahrzehnte laufenden Policen erschweren die Sicht noch weiter. „Manche Gesellschaften können nicht einmal feststellen, wie viele Policen ein bestimmter Kunde mit ihrem Haus abgeschlossen hat“, verrät er.



Bei CEOs finden Teickes sehr disruptiv anmutende Pläne deshalb ein offenes Ohr. „Sie fragen sich, welche Auswirkungen unsere Strategie auf ihr künftiges Business hat“, so Teicke. „Sie verstehen den Zugang zu weiteren Plattformen als neue Vertriebsgelegenheit, die sie intern niemals realisieren könnten, schon aufgrund kultureller Fragen.“ Gleichzeitig hat die Rolle des menschlichen Beraters weiterhin enorme Bedeutung, also auch der Makler. „Viele Produkte sind sehr komplex und langfristig. Und sie beziehen sich auf sehr sensible Bereiche des Lebens der Versicherten. Das lässt sich nicht automatisieren.“ Es geht also nicht primär um den Wettbewerb, bei dem das Neue etablierte Methoden vollständig verdrängt, sondern kommt auf ein Miteinander der traditionellen Versicherungswirtschaft, digitaler Plattformen und menschlicher Kompetenzen an.

Jedoch spielt für wefox neben neuen Bündnissen und Allianzen auch die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung eine zentrale Rolle für nachhaltigen Erfolg. Julian Teicke hat dazu eine klare Haltung: „Organisationen tragen die meiste Verantwortung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gegenüber. Sie müssen ihnen ermöglichen, persönlich zu wachsen, um mit der steigenden Komplexität ihrer Umwelt umgehen zu können. Ihr eigenes Potenzial zu nutzen, um von Technologie

zu ihrem Vorteil profitieren zu können. Über diesen Fokus auf das persönliche Wachstum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsteht ganz von selbst ein nachhaltiger Stakeholder-Ansatz. Denn dadurch rücken die richtigen Werte ins Zentrum des Handelns, nämlich im Sinne der Kunden, der Partner sowie der Gesellschaft und Umwelt zu handeln.“

Dabei hat Julian Teicke die Zukunft fest im Blick. „Mein Vater, der aus der Versicherungsbranche kommt und mit dem ich das Unternehmen gemeinsam gegründet habe, ist immer noch beratend tätig. Aber was mir persönlich fast noch wichtiger ist, ist der Austausch mit der nachkommenden Generation“, sagt er. „Die heutigen Teenager haben ein sehr viel tieferes Verständnis vom Jetzt und ein größeres Wissen davon, was künftig relevant sein wird.“ Seiner Meinung nach müsse jüngeren Menschen noch sehr viel mehr zugetraut, ja sogar noch mehr Verantwortung übertragen werden. Dafür engagiert er sich auch mit seiner Gründerakademie, in der er die folgende Generation darauf vorbereitet, nachhaltige Unternehmen zu gründen. „Die Geschwindigkeit der Veränderung nimmt immer weiter zu. Der Input der Jugend wird dabei immer wichtiger für den umfassenden Wandel, den wir brauchen.“ ■



„ES GIBT DREI SÄTZE, DIE DAS MANAGEMENT VERGESSEN SOLLTE“

TIFFANI BOVA

Unternehmen streben nach Wachstum, aber sie suchen nicht alle das Gleiche. Die Expertin für Unternehmenswachstum Tiffani Bova erklärt verschiedene Wege zum Wachstum – und warum man oft gemeinsam mit anderen eher ans Ziel kommt.

Frau Bova, als Global Customer Growth and Innovation Evangelist bei Salesforce helfen Sie Unternehmen, Wege zu finden, um zu wachsen. Einer der Gründe, warum Unternehmen Sie brauchen, ist, dass – wie Sie es formulieren – Wachstum immer schwieriger wird. Warum ist das so?

Es gibt eine Reihe von Gründen. Der erste ist, dass sich die Wettbewerbslandschaft verändert. Es gibt viele neue Wettbewerber: Unternehmen aus anderen Regionen treten in die gleichen Märkte ein, Unternehmen begeben sich in Felder, die eng mit ihrem Geschäft verbunden sind, und es entstehen neue Marktteilnehmer, die sehr, sehr disruptiv sein können.

Der zweite Punkt ist, dass Kunden weitaus mehr Einfluss und Wissen haben, als sie in der Vergangenheit je hatten. Der Kunde ist viel disruptiver als die Technologie selbst.

Ist Wachstum wirklich etwas, das jedes Unternehmen anstrebt?

Meistens, aber es geht um verschiedene Arten von Wachstum. Warum? Nicht jede Art von Wachstum ist gut. Es ist wichtig, dass jedes Unternehmen für sich definiert, was Wachstum bedeutet. Nicht jede Firma möchte Hyper-Wachstum haben, wie etwa ein zweistelliges Wachstum von Quartal zu Quartal. Manche wollen nicht so schnell wachsen, dass die Mitarbeiter, die Infrastruktur und die Kapazitäten unter Druck geraten. Zu viel Wachstum würde ihnen schaden.

Andere Unternehmen wollen kontinuierlich wachsen, mit einem leichten Anstieg von Jahr zu Jahr. Und dann gibt es Unternehmen, die sich mit den aktuellen Wachstumsraten sehr wohl fühlen. Es gibt hier keine allgemeingültige Antwort.

In früheren Interviews haben Sie gesagt, dass Wachstum ein Denksport ist. Wie muss sich das Management darauf einstellen?

Ich kann Ihnen sagen, dass es drei Sätze gibt, die das Management vergessen sollte: Erstens, „Das machen wir hier so nicht“. Zweitens, „Das haben wir schon versucht, das funktioniert nicht“. Drittens, „Das werden wir nie tun“.

Das ist die Haltung, in der ich Unternehmen immer wieder stecken bleiben sehe, weil sie nicht bereit sind, neue Denkansätze zu verfolgen, wie sie mit Wachstum umgehen. Sie sind darin gefangen, wie es früher war, in der Vergangenheit – ohne die Fähigkeit, über Wachstum anders denken zu können.

Unternehmen und Management können auch darin gefangen sein, sich auf die falschen Dinge zu fokussieren, wie Quartalsergebnisse oder Strategien, die in der Vergangenheit funktioniert haben. Gibt es eine bewährte Methode, um aus diesem Hamsterrad zu kommen?

Also, das ist jetzt sehr schwarz-weiß skizziert: Wenn Sie ein börsennotiertes Unternehmen sind, treiben leider die Quartalsergebnisse wirklich das Verhalten. Manchmal ist das nicht das Beste für Unternehmen, denn sie verfolgen kurzfristige Ergebnisse auf Kosten einer soliden, langfristigen Strategie.

Für private Unternehmen ist es wirklich eine große Chance, dass sie nicht an Quartalsergebnissen gemessen werden und tatsächlich in der Lage sind, neue Dinge auszuprobieren und ein wenig Risiko einzugehen. Sie können sogar entscheiden, für eine Weile weniger Umsatz anzustreben, während sie ihr Business umbauen.

Was sollten börsennotierte Unternehmen tun? Wie können sie ihre Aktionäre auf der Reise zu einem anderen Wachstumskurs mit ins Boot holen?

Die CEOs müssen die Geschichtenerzähler der Reise sein. Als Führungskraft müssen Sie sicherstellen, dass jeder im Unternehmen versteht, was Sie tun und warum. Zudem müssen alle verstehen, was sie selber tun und wie das die Unternehmensziele unterstützt. Und die CEOs haben die Aufgabe, der Öffentlichkeit und den Stakeholdern zu vermitteln, was sie tun. Sie müssen allen Beteiligten eine überzeugende Geschichte erzählen, nicht nur den finanziell Beteiligten.

In Ihrem Buch Growth IQ beschreiben Sie zehn Wege zum Wachstum. Ich möchte mich auf zwei konzentrieren: Partnerschaften und Co-opetition. Wie sieht eine erfolgreiche Partnerschaft heute aus?

Ich denke, die Automobilindustrie in Europa ist ein gutes Beispiel für Partnerschaft und Co-opetition, also Kooperation zwischen Wettbewerbern. Auto-

firmen arbeiten in technischen Aspekten zusammen wie der Entwicklung von Systemen für autonome und vernetzte Autos oder im Bereich Carsharing. Sie versuchen nicht, alles alleine zu machen, sondern werden Partner, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen.

Ist es für Unternehmen einfacher, mit jemandem zusammenzuarbeiten, der vorher kein Konkurrent war?

Nun, bei traditionellen Konkurrenten könnten Unternehmen denken: Warum sollte ich das jemals tun? Sie könnten uns Kunden wegnehmen. Wenn wir es selbst tun würden, hätten wir viel mehr Kontrolle und Selbstbestimmung bei unserer Zukunft. Diese Haltung mag in der Vergangenheit funktioniert haben, aber es wird immer schwieriger, alles im eigenen Haus zu erledigen, insbesondere mit Blick auf das hohe Innovationstempo und die steigenden Kundenanforderungen.

Wann zeigt die Co-opetition die größten Vorteile?

Dann, wenn Sie mit jemandem zusammenarbeiten, bei dem Sie sich nie vorgestellt hätten, das zu tun. Es kann um die Teilung von geistigem Eigentum gehen oder das Teilen von Kundendaten. Wie die Vereinbarung auch aussehen mag, es geht um zwei Marken, die zusammenarbeiten, um Mehrwert für die ganze Branche oder den gemeinsamen Kundenstamm zu schaffen. ■

Tiffani Bova
Tiffani Bova ist Global Customer Growth and Innovation Evangelist bei Salesforce. Davor war sie zehn Jahre Research Fellow beim Marktforscher Gartner. Sie ist eine gefragte Gesprächspartnerin von US-Wirtschaftsmedien – nicht zuletzt aufgrund ihres Buches Growth IQ.




Marc Beise

Dr. Marc Beise leitet seit 2007 die Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung. Schon als Schüler war Journalist sein Berufswunsch – und auch der Schwerpunkt auf Wirtschaft und Wirtschaftspolitik zeichnete sich schnell ab. Im Urlaub, wenn andere Bücher lesen, schreibt er welche.

„UNTERNEHMEN SIND TEIL DER GESELLSCHAFT“

Stakeholder Value statt Shareholder Value: Marc Beise, Leiter der Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung, erklärt, warum Unternehmen sich zwingend als Teil der Gesellschaft sehen sollten – und wie alle davon profitieren.

Herr Beise, die enge Fokussierung auf Umsatz und Gewinnmaximierung steht aktuell deutlich in der Kritik. Zunehmend mehr sehen sich wieder die Fürsprecher des Stakeholder Value Ansatzes. Im Sommer 2019 etwa haben 200 US-Unternehmen dazu aufgerufen, sich vom Shareholder Value zu lösen. Wie sehen Sie dieses Thema?

Ich finde das sehr spannend – und es ist gut, dass es eine amerikanische Initiative ist, denn der Gedanke des Shareholder Value kam ja aus den USA und wurde dort am stärksten pervertiert. In Europa und speziell in Deutschland wurde der Shareholder-Value-Gedanke nie so exzessiv gelebt.

Ist der generelle Ansatz des Stakeholder Values auch wirtschaftlich sinnvoll? Denn Shareholder Value kam ja nicht von ungefähr.

Die schnelle Antwort lautet ja. Auch beim Stakeholder Value werden die Interessen der Aktionäre und Eigentümer berücksichtigt. Aber eben nicht nur, sondern auch die Interessen der Mitarbeiter, der Kunden und der Gesellschaft. Das halte ich unbedingt für den richtigen Ansatz, denn Unternehmen sind Teil der Gesellschaft, leben von ihr und müssen ein ureigenes Interesse daran haben, einen positiven Beitrag zu leisten. Zugespitzt lautet der Unterschied des Stakeholder-Ansatzes zum Shareholder-Ansatz: Das Bewusstsein, dass man Teil des gesellschaftlichen Ganzen ist und sich dafür engagieren muss.

Ist die Situation in Deutschland auch deshalb anders, weil der Mittelstand hier eine wichtigere Rolle spielt?

Auch. Denn ein Mittelstandsunternehmen, das etwa in einer mittelgroßen Stadt beheimatet und dort vielleicht der größte Arbeitgeber ist, nimmt täglich wahr, dass es Teil dieses großen Ganzen ist. Leider gibt es einige Menschen, die das nicht begreifen, denen der selbstverständliche moralische Kompass fehlt. Bei einer Spitzenkraft in der Wirtschaft setze ich ihn allerdings voraus.

Und nehmen Sie dieses Verständnis wahr?

Es gibt diesen Kompass heute mehr als früher. Ich sehe auch tolle Ansätze in

vielen Unternehmen. Sie unterstützen soziale Initiativen, schaffen für ihre Mitarbeiter Freiräume für soziales Engagement und vieles mehr. Mittel- und langfristig rechnet sich das vermutlich sogar, weil es das Image und die Mitarbeitermotivation verbessert und Unternehmen auch bessere Mitarbeiter bekommen.

Müssen Unternehmen für sich neu definieren, was erstrebenswertes Wachstum bedeutet?

Unbedingt. Es muss immer wieder überprüft werden in einem Unternehmen, ob die Geschäfte, die zu diesem Wachstum führen, ethisch vertretbar sind oder nicht. Etwa, ob ihre Lieferkette ethisch vertretbar ist, ihre Steuerstrategie, ihr Umgang mit Arbeitsplätzen. Das gilt auch für die US-Initiative: Ich werde aufmerksam beobachten, ob das mehr ist als ein Lippenbekenntnis. Was diese Manager konkret unternehmen, um ihr Geschäft ethisch aufzuwerten. Es geht darum, eine wirkliche Haltung zu zeigen, nicht um einzelne Maßnahmen. Dann kann dieses Verhalten auch systemstabilisierend für die Marktwirtschaft wirken.

„Es geht darum, eine wirkliche Haltung zu zeigen, nicht um einzelne Maßnahmen.“

Inwiefern?

Ich bin ein konsequenter Anhänger der Marktwirtschaft und überzeugt, dass Unternehmen die Freiheit haben sollten, sich im freien Spiel der Kräfte zu entwickeln. Das setzt aber neben korrektem Verhalten Akzeptanz und Vertrauen voraus – und davon ist in den letzten 20 Jahren viel verloren gegangen. Wenn es jetzt gelingen sollte, durch diese Neuorientierung das Vertrauen in die Marktwirtschaft wieder zu stärken, wäre das ein wunderbarer Erfolg. ■

„DER CONTROLLER WIRD NIE DEN FUSSBALL ERSETZEN“

Der 1. FC Köln war der erste Bundesligist, der in ein E-Sports-Unternehmen investiert hat. Mit gutem Grund: Der Traditionsverein erschließt sich mit seinem Partner neue Geschäftsfelder - und einen neuen Zugang zur Zielgruppe der Zukunft.

Wer zum Saisonauftakt der Fußball-Bundesliga durch das Kölner RheinEnergie-Stadion geschlendert ist, war vielleicht kurz verwirrt: Da gab es zwei fast gleich lange Schlangen von Menschen, die anstanden, um Spieler live zu erleben. Eine für die Lizenzspieler – und eine für noch jüngere Männer in etwas anders aussehenden Trikots. Das war die E-Sports-Mannschaft des 1. FC Köln. Seit Anfang 2019 ist der Verein Investor bei SK Gaming, gemeinsam mit der Daimler AG. Dem ging eine knapp einjährige strategische Partnerschaft mit den E-Sportlern voraus.

„Es ging uns um einen nachhaltigen, besseren Zugang zu den Kunden von morgen.“

Ihr Ausgangspunkt war die strategische Analyse der Markenpositionierung und digitalen Entwicklungspotenziale des 1. FC Köln. „Wir haben unsere bestehenden Geschäftsfelder unter die Lupe genommen, um die Frage zu beantworten, was passieren muss, damit sie auch im digitalen Zeitalter wachsen können“, sagt Philipp Liesenfeld, Leiter Unternehmensentwicklung & E-Sport des 1. FC Köln. „Es ging uns um einen nachhaltigen Zugang zu den Fans und Kunden von morgen.“ Auch Handlungsfelder wie E-Commerce oder digitale Vermarktung wurden dazu betrachtet.

Mit SK Gaming fand der 1. FC Köln einen Partner, der auf seine Art auch eine Traditionsmarke ist: Seit 1997 existiert das ebenfalls in Köln beheimatete Unternehmen, durchgängig mit Alexander Müller an der Spitze. Eine Kontinuität, die beachtlich ist – und eine lange Reihe von Wettbewerbssiegen eingebracht hat. In die Kooperation brachte der 1. FC Köln sein Know-how zu Vermarktung

und Sponsoring ein – und natürlich seine Marke, denn SK Gaming stellt auch das Team des 1. FC Köln in der virtuellen Bundesliga und anderen digitalen Fußballwettbewerben. Dazu kamen die professionellen Trainingsstrukturen, die auch den Gamern Vorteile bringen.

Auf der anderen Seite erschließt sich der Verein neue, junge Zielgruppen, die er an seine Marke heranführt. „Natürlich möchten wir die Gaming-Community ansprechen und uns dort positionieren, damit sie uns besser kennenlernen und wir sie für den FC gewinnen können“, sagt Liesenfeld. Gleichzeitig erwirbt der Verein Know-how in Sachen Contentproduktion und -distribution für die Fans von morgen.

Denn der Fußball spürt – wie andere Branchen auch – wie sich Verbraucherverhalten und Mediennutzung verändern. Gerade Jüngere sind auf zahlreichen Online-Kanälen unterwegs und erwarten für sie relevante Inhalte. „Die 90 Minuten im Stadion am Spieltag sind nicht genug“, sagt Liesenfeld. Der Zielgruppe zwischen 13 und 30 geht es darum, mehr davon zu erfahren, was hinter den Kulissen passiert,

näher an die Akteure zu rücken. Nicht ohne Grund gibt es inzwischen, besonders auf Streamingportalen, mehr Fußball-Dokumentationen als früher – und vor allem aktuelle.

Das veränderte Nutzungsverhalten hat auch für die Bindung an einen Fußballverein Konsequenzen. „Typischerweise entscheidet sich im Alter zwischen neun und 13 Jahren, von welchem Verein jemand Fan wird“, sagt Liesenfeld. Heißt auch: Fußballvereine müssen dort präsent und relevant sein, wo sich diese Zielgruppen heute bewegen und jeweils die Inhalte bieten, die sie suchen. Und da gibt es zwischen 13 und 30 einige Unterschiede.

Gemeinsam produzieren die Partner unterschiedliche Formate, etwa Videos zu Leistungs- und Konzentrationstests der E-Sportler, oder planen gemeinsame Events. Die Spielemesse Gamescom beispielsweise besuchen Fußballprofis und E-Sportler zusammen mit Fans, Heimspiele werden mit virtuellen Turnieren kombiniert. Und da die jungen Fußballprofis auch selbst virtuelle Fußballspiele spielen, lassen sich auch mit ihnen Tutorials produzieren, welche Tipps und Tricks sie empfehlen.

„Wir können durch die Partnerschaft in zwei Communities gleichzeitig kommunizieren. Ich glaube, diese Art der Kooperation wird immer wichtiger werden: Sich einen Partner suchen, mit dem man strategische Ziele schneller erreicht, gerade im digitalen Geschäft“, erklärt Liesenfeld. Dabei treten auch Konstellationen auf, die neu sind. Der zweite Investor Daimler etwa bringt in SK Gaming sein Know-how zum Thema Sport-Sponsoring von der anderen Seite ein.

„Ich glaube, diese Art der Kooperation wird immer wichtiger werden.“

Die Kooperation zwischen dem 1. FC Köln und SK Gaming bringt nicht nur perspektivisch Erfolge, wenn Leads in treue Fans umgewandelt werden. Es entstehen schon jetzt Geschäftsmöglichkeiten. Etwa, wenn der Verein Sponsoren mit in die digitale Welt nimmt und sie dann auch den virtuellen 1. FC Köln sponsern. Das bedient

diejenigen, die sich noch nicht recht in das digitale Feld trauen – und es erleichtert anderen, die nach Alternativen oder Ergänzungen zum traditionellen Sponsoring suchen, den Zugang dazu. Denn auch Werbungstreiber stehen vor der Herausforderung, die Jungen zu erreichen. Andererseits öffnet es auch den eher techniklastigen Marken, die im E-Sports Stammsponsoren sind, Türen in Richtung Fußball.

So schafft der 1. FC Köln für sich, sein Investment und seine Partner Wachstum. Der Traditionsverein bleibt dabei sich selbst und seinem Markenkern treu: „Wir wollen den Fußball nicht durch den Controller ersetzen, sondern Geschäftsfelder erschließen, die den Profifußball langfristig sichern. Entscheidend für unseren Erfolg ist, dass wir authentisch sind, relevante Inhalte bieten und mit unserem Engagement zeigen, dass wir an der Entwicklung der Branche mitwirken wollen“, sagt Liesenfeld. Mit Blick auf die gleich langen Schlangen bei den Profis und E-Sportlern kann man sagen: Der Erfolg gibt dem FC recht. ■



IMPULSE FÜR GEMEINSAMES WACHSTUM



**ZUKUNFT AUF DIE OHREN:
VON UND FÜR GEN X, Y UND Z**

Bereits seit über 20 Jahren erforscht das von Matthias Horx gegründete zukunftsInstitut soziale, technologische, ökonomische und politische Trends. Inzwischen ist die nächste Generation in die erste Reihe gerückt. Sohn Tristan Horx konzentriert sich als Mittzwanziger besonders auf die Generationen x, y und z. Dabei verpackt der Kulturanthropologe seine Herzenthemen Digitalisierung, Lifestyle, Globalisierung und Generationenwandel in ein zeitgemäßes Format: Alle zwei Wochen erwarten die Hörer seines Podcasts „Treffpunkt Zukunft“ Gespräche mit Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft. Reinhören lohnt sich unter www.zukunftsinstitut.de/podcast/treffpunkt-zukunft.

**WACHSTUM BEOBACHTEN:
MIT DEM ETWAS ANDEREN
KALENDER**

Zum Jahresende landen stets Millionen von überflüssig gewordenen Kalendern in der Papiertonne. Abhilfe gegen den Müllberg schafft „Der Wachsende Kalender“. Jeder Monat ist einer anderen Pflanze gewidmet, die entsprechenden Samen sind in das Kalenderblatt eingearbeitet – einfach abreißen, einpflanzen und beim Wachsen beobachten. Übrig bleibt ein zeitloses kleines Nachschlagewerk rund um die blühende Pracht, an der Hobbygärtner das ganze Jahr über Freude haben. Ein perfektes Weihnachtsgeschenk, und auch für Menschen geeignet, deren grüner Daumen ansonsten zu wünschen übrig lässt. Gleich bestellen bei der-wachsende-kalender.de.



**FINDEN UND PFLANZEN:
DIE NACHHALTIGE SUCHMASCHINE ECOSIA**

Das Konzept klingt vertraut, viele kompensieren bereits ihre Flugreisen. Immer beliebter wird die ökologische Suchmaschine ECOSIA. Denn mit ihr lässt sich auch die Internetsuche kompensieren. Genau wie die kommerzielle Konkurrenz generiert ECOSIA ihre Umsätze über Werbeeinnahmen. Diese fließen jedoch nicht in die Taschen von Investoren und Anteilseignern, sondern in Aufforstungen rund um die Welt: Etwa in Burkina Faso, um die Ausbreitung der Sahara zu verlangsamen. Bis September 2019 wurden bereits über 67 Millionen Bäume dank des Wissensdurstes der ECOSIA-Nutzerinnen und -Nutzer gepflanzt. Jetzt mitmachen unter www.ecosia.de.



**GEBÜNDELTE
KRÄFTE:
NACHHALTIGKEIT
UND GERECHTE
DIGITALISIERUNG
FÖRDERN**

Zu den drängendsten Herausforderungen der Gegenwart zählen zwei Themen: Nachhaltigkeit und Digitalisierung. Zahlreiche Interessengruppen engagieren sich allein in Deutschland dafür. In „Bits & Bäume – Die Bewegung für Digitalisierung und Nachhaltigkeit“ haben sich nun Organisationen aus beiden Strömungsrichtungen vernetzt. Das Ziel ist, voneinander zu lernen, gemeinsam Wege zu finden und mit vereinten Kräften die nötigen Weichenstellungen zu forcieren. Zu den Trägern gehören unter anderem die TU Berlin, der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und die Open Knowledge Foundation Deutschland. Weitere Informationen und Inspirationen für den eigenen Beitrag gibt es unter bits-und-baeume.org/de.

Wir BRINGEN *und* UNTERNEHMEN KUNDEN ZUSAMMEN



Hallo! Wir sind Salesforce. Wir helfen Unternehmen Marketing, Vertrieb, Kundenservice, Commerce und IT auf der führenden CRM-Plattform zu vereinen. So können Sie jeden Kunden mit einem personalisierten Erlebnis begeistern. Besuchen Sie uns auf salesforce.com/de/learnmore.





Weitere Informationen über Salesforce finden Sie auf www.salesforce.com/de
oder besuchen Sie das **Nah Magazin online**: www.salesforce.com/nah