

# Nah.

## Neu aufspielen

BAYERISCHE PHILHARMONIE

## KI für die Backstube

BRUNNER BÄCKER

## Vertrauen schafft Bildung

TEACH FIRST DEUTSCHLAND

## Roboter im Supermarkt

TYPY

## Ziele statt Pläne

ALMDUDLER

Thema

# Plan D

Auf digitalen Wegen  
in die Zukunft



KUNDENMAGAZIN

**Salesforce** ist weltweit führend im Bereich Customer Relationship Management (CRM) und bringt Unternehmen und Kund:innen im digitalen Zeitalter näher zusammen. Seit seiner Gründung 1999 ermöglicht Salesforce Unternehmen aller Größen und Branchen, sich durch zukunftsweisende Technologien wie Cloud, Mobile, Social, Sprachsteuerung und KI auf völlig neue Art mit ihren Kund:innen zu vernetzen. So erhalten Unternehmen eine 360-Grad-Sicht auf ihre Kund:innen und können von überall aus verkaufen, Dienstleistungen erbringen, Produkte und Lösungen vermarkten, Handel treiben und vieles mehr. Weitere Informationen finden Sie unter: [salesforce.com/de](https://salesforce.com/de)

#### HERAUSGEBER

Salesforce.com Germany GmbH  
Erika-Mann-Str. 31  
80636 München  
Tel: 0800 1822338  
E-Mail: [info-de@salesforce.com](mailto:info-de@salesforce.com)  
Web: [salesforce.com/de](https://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.:

Sandy Weyrauch, Senior Director  
Brand & Experiences bei  
Salesforce Deutschland  
(Adresse siehe Herausgeber)

#### KONZEPT, REDAKTION

Fink & Fuchs AG  
Berliner Str. 164  
65205 Wiesbaden

#### DESIGN

AVANTGARDE Gesellschaft für  
Kommunikation mbH  
Atelierstraße 10  
81671 München

#### DRUCK

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

#### BILDNACHWEIS

Christian Krinninger Photography  
Bosch  
Salesforce  
Jonas Friedrich  
Brian Smale  
Accenture  
Charlotte Schreiber  
Synaptikon GmbH  
Förster & Kreuz GmbH  
Vostel  
Illustration by macrovector / Freepik

**VERÖFFENTLICHUNGSDATUM**  
September 2021



# Editorial

Liebe Leser:innen,

Flexibilität, Durchhaltevermögen und eine Wagenladung Optimismus. Wenn Sie mich danach fragen, welche Zutaten sich für uns als Nah Redaktion in den vergangenen eineinhalb Jahren als besonders nützlich erwiesen, unsere Magazine zu produzieren, dann waren es wohl diese drei. Während im vergangenen Jahr die Pandemie mitten in unserer Produktion über uns hereingebrochen war, ging es für uns 2021 vor allem darum, Ungewissheit zu managen und mit begrenzter Planungssicherheit in die Zukunft zu blicken.

Und es sind auch genau diese Themen, die unsere Kund:innen umtreiben, wie sich bei unseren Begegnungen und Interviews für die zehnte Ausgabe des Nah Magazins zeigte. Wie schaffen wir es, mit sich plötzlich ändernden Rahmenbedingungen umzugehen, wie finden wir neue Lösungen für neue Herausforderungen und bleiben in dieser Situation handlungsfähig?

Um das zu erfahren, haben wir uns auf eine Reise gemacht, auf der wir in Deutschland und Österreich Menschen getroffen haben, die ihre Zukunft abseits ausgetretener Pfade suchen und finden. Der Dirigent der Bayerischen Philharmonie erklärte uns in den Weiten eines menschenleeren

Konzertsaals, wie Technologie Kultur und Publikum auch in Zeiten der Pandemie näher zusammenbringt. In einem Supermarkt, der nicht größer ist als ein Eckcafé, erfuhren wir, wie Roboter den Lebensmittel-einkauf revolutionieren. Auf einer Almhütte über den Dächern Wiens sprachen wir mit einer Familienunternehmerin über Tradition und Zukunft. Und in einer Backstube zeigte uns der IT-Leiter, wie eines der ältesten Handwerke der Welt mithilfe von künstlicher Intelligenz beweist, dass Innovation überall möglich ist.

Nicht nur unsere letzte Station zeigt: Plan D – die Digitalisierung – hat jede Branche erfasst. In dieser Ausgabe lernen Sie die unterschiedlichsten Menschen kennen, die mithilfe von Technologie, Mut und Optimismus neue Wege eingeschlagen haben. Wir hoffen, dass ihre Geschichten Sie inspirieren!

Ihre

Sandy Weyrauch  
Director Nah Redaktion



# top

06

## Unternehmerin mit Leib und Seele

Ob Almdudler, Gastronomie oder ehrenamtliches Engagement: Unternehmerin Michaela Klein ist immer mit vollem Einsatz und Herzblut am Werk.



12

## Datenkultur statt Datenchaos

Die richtigen Daten zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung haben – und verstehen: Mark Nelson, President und CEO von Tableau, spricht darüber, wie Unternehmen das meiste aus ihren Daten machen.

14



## Die Supermarkt-Revoluzzer

Vergessen Sie alles, was Sie über den Lebensmitteleinkauf wussten. Die TYPY-Gründer Carlo Caldi und Maximilian Grönemeyer arbeiten an der Roboter Revolution im Supermarkt.



18

## Thema: Digitalisierung im Gesundheitswesen

Technologie birgt enorme Chancen für eine bessere Gesundheitsversorgung. Vordenkerin Inga Bergen gibt einen Über- und einen Ausblick.

22

## Mit Tönen aus der Asche

Mark Mast ist als Intendant und Dirigent Kopf und Herz der Bayerischen Philharmonie. Von den Rückschlägen der Pandemie lässt er sich nicht entmutigen – im Gegenteil.



27

## Eine Neudefinition von Raum

Produktives Arbeiten passiert heute nicht mehr nur im Büro, sondern überall. Wie Unternehmen dieses „Überall“ erfolgreich gestalten, erläutert Shirley Sheffer von Accenture.

28

## Orientierung durch Vertrauen

Teach First Deutschland Geschäftsführer Ulf Matysiak engagiert sich für mehr Bildungsgerechtigkeit. Auch und vor allem während der Pandemie.



32

## Mut zur Lücke

Wie produzieren, handeln und wirtschaften wir nachhaltiger? Der Weg dorthin beginnt mit Fragen, sagt Donya Amer, CEO von Bosch Climate Solutions.



34

## Aus der Oberpfalz ans MIT und zurück

Brunner Bäcker gehört zu den innovativsten Early Adopters von künstlicher Intelligenz im deutschen Mittelstand. Dahinter steckt IT-Leiter Kevin Landgraf.

38

## Ideen zum neu Durchstarten

Auch wenn Ziel und Weg klar sind, oft braucht es dennoch einen geistigen Zündfunken, um in Bewegung zu kommen. Denkanstöße und Inspirationen gibt es hier.

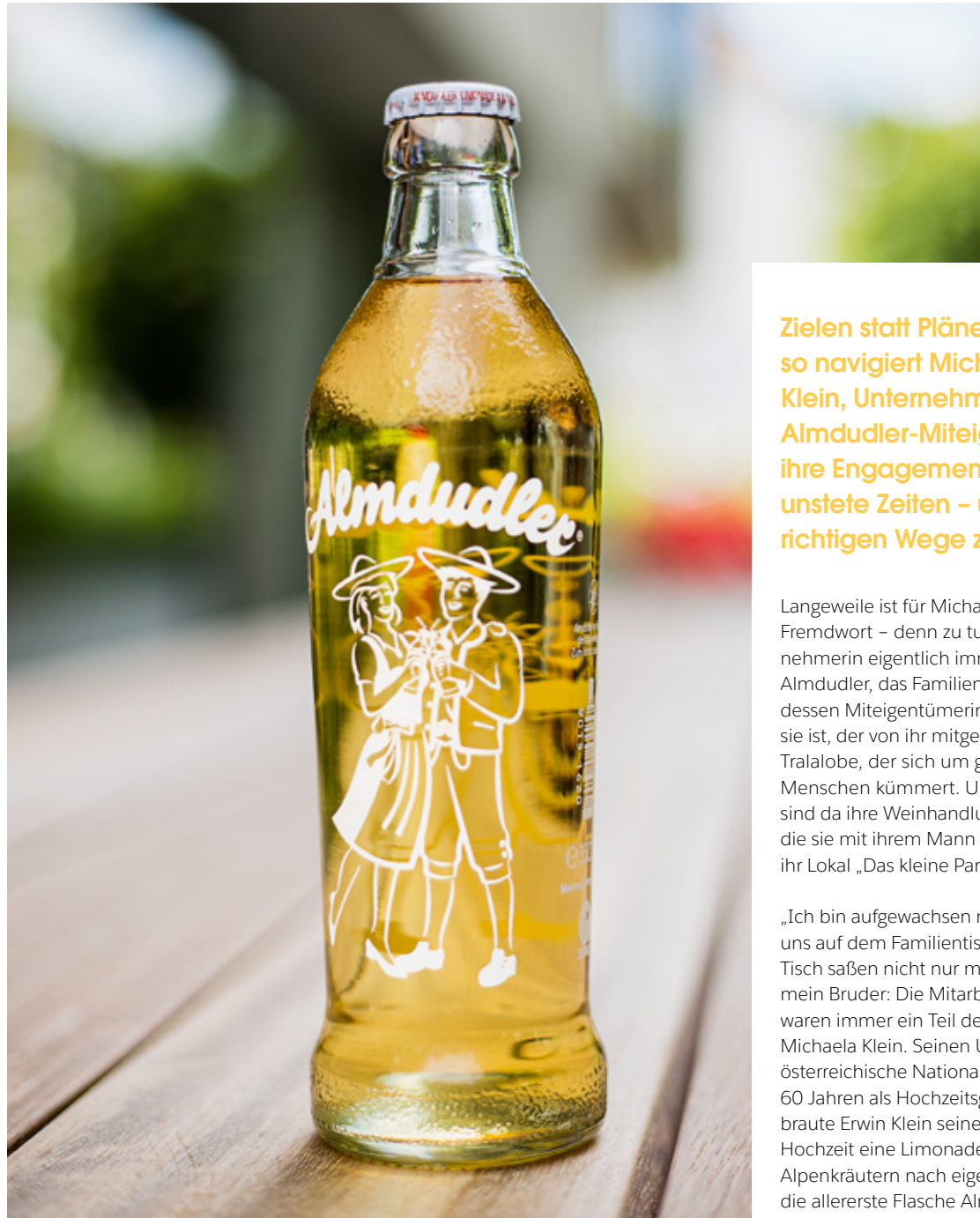




# Unternehmerin

mit Leib und Seele





**Zielen statt Plänen folgen, so navigiert Michaela Klein, Unternehmerin und Almdudler-Miteigentümerin, ihre Engagements durch unstete Zeiten – und findet die richtigen Wege zum Erfolg.**

Langeweile ist für Michaela Klein ein Fremdwort – denn zu tun hat die Unternehmerin eigentlich immer: Da ist Almdudler, das Familienunternehmen, dessen Miteigentümerin und Aufsichtsrätin sie ist, der von ihr mitgegründete Verein Tralalobe, der sich um gefährdete Menschen kümmert. Und nicht zuletzt sind da ihre Weinhandlung Unger & Klein, die sie mit ihrem Mann aufgebaut hat, und ihr Lokal „Das kleine Paradies“ in Wien.

„Ich bin aufgewachsen mit Almdudler bei uns auf dem Familientisch. Und an dem Tisch saßen nicht nur meine Eltern und mein Bruder: Die Mitarbeiter:innen waren immer ein Teil der Familie“, sagt Michaela Klein. Seinen Ursprung nahm das österreichische Nationalgetränk vor über 60 Jahren als Hochzeitsgeschenk: 1957 braute Erwin Klein seiner Frau Ingrid zur Hochzeit eine Limonade aus natürlichen Alpenkräutern nach eigenem Rezept – die allererste Flasche Almdudler. Ihre Kinder, die heutigen Eigentümer:innen Thomas und Michaela Klein, sind mit dem Unternehmen Almdudler groß geworden. Im Umfeld des Familienbetriebs engagiert sich Michaela Klein vor allem in den Bereichen Nachhaltigkeit und



gesellschaftliches Engagement; und Almdudler prägte sie als Unternehmerin. Dazu gehört vor allem die Haltung, alle an einen Tisch zu bringen und als „Gastgeber:in“ alle Menschen im Blick zu haben, die dort sitzen: Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Zuliefer:innen, Partner:innen.

**„Zunächst muss man sehr intuitiv und offen für neue Dinge sein – und dann seine Ideen sehr beweglich in kleinen Strukturen umsetzen können.“**

Diese Philosophie leitet Klein und das Unternehmen Almdudler bis heute – auch auf der Zukunftsreise, die im Frühjahr 2020 auf eine Probe gestellt wurde.

Denn Gastronomie und Hotellerie zählen mit zu den Hauptkunden des Getränkeunternehmens. Die Marke verkauft in Deutschland über Vertriebspartner, in Österreich direkt an Lebensmittel- und Getränkehandel. Um einen ganzheitlichen Blick über Märkte und Kanäle hinweg zu gewinnen, führte Almdudler Anfang 2020 Salesforce ein. Eine wichtige Grundlage, um im Lockdown schnell und agil handeln zu können, wie sich nur kurz später herausstellen sollte. Als Gastronomie und Hotellerie schließen mussten, konnte Almdudler so umschwenken und den Vertriebsschwerpunkt auf Lebensmittel-einzelhandel und Getränkemärkte legen. Doch Almdudler wäre nicht Almdudler, hätte man in dieser Situation die Partnerbetriebe aus den Augen verloren, die nicht ohne weiteres das eigene Geschäftsmodell anpassen konnten. So initiierte das Familienunternehmen die Dudelhilfe, eine Spendenaktion für die Gastronomie.

Alle an einen Tisch bringen: Bei der Digitalisierung des Vertriebs hieß das für Almdudler, den Prozess so aufzusetzen, dass Mitarbeiter:innen aus allen betroffenen Bereichen von Anfang an beteiligt waren. Als Power-User:innen haben sie nicht nur die Umsetzung begleitet – sondern stehen zudem allen als Ansprechpartner:innen zur Verfügung. Für Almdudler besteht ein Change Prozess immer aus Menschen und Tools, alle mitzunehmen ist ein hoher Wert. Das Ziel hinter Almdudlers Digitalisierung: Prozesse verbessern und beschleunigen, damit mehr Zeit für Kund:innen und Partner:innen bleibt und bessere Kundenerlebnisse entstehen können.

Einen gemeinsamen Blick aufs Unternehmen haben, Best Practices teilen, ein Verständnis für Zusammenhänge aufbauen: Diese Punkte spiegeln sich in Michaela Kleins Philosophie – und in





„Ich will, dass noch mehr Mitarbeiter:innen auch von anderen Themen in einem Unternehmen etwas verstehen.“



dem, wie sie in ihren Unternehmen auf die Zukunft hin arbeitet: Als eine Lehre aus den vergangenen Monaten will sie den Austausch untereinander noch weiter stärken. „Almdudler hat regelmäßige Online-Meetings eingeführt, in denen sich jedes Mal Bereiche und Mitarbeiter:innen vorstellen. So lernen sich alle besser kennen – was ist das für ein Mensch, was tut er oder sie konkret? Das hat mich auch noch näher zu den einzelnen Mitarbeiter:innen gebracht“, so die Unternehmerin, die diesen Gedanken sogar noch weiter spinnen möchte: „Ich will, dass noch mehr Mitarbeiter:innen auch von anderen Themen in einem Unternehmen etwas verstehen. Bei Almdudler arbeiten Menschen immer wieder in für sie fremden Bereichen mit. In meinem Restaurant will ich, überspitzt gesagt, dass der Koch Service machen könnte und umgekehrt.“

Sie geht selbst mit gutem Beispiel voran: Zum Interview treffen wir sie im Wiener Tralalobe-Haus an – Klein kommt gerade vom Bettenmachen: „Es kann gut sein, dass uns nachher neun Zehnjährige ins Interview laufen“, warnt sie mit einem

Lachen, ein Feriencamp steht an. Sie dirigiert nicht aus der Ferne, sie packt mit an, ist direkt dran an den Menschen und engagiert sich. Am besten zeigt sich das bei ihrer Arbeit für den Verein Tralalobe, der sich für geflüchtete Kinder und Jugendliche in Österreich einsetzt und ihnen dabei hilft, eine bessere Zukunft in der neuen Heimat aufzubauen.

„Wie plant man ohne Planungssicherheit?“ So fasst der Verein in seinem Jahresbericht die zentrale Herausforderung in Pandemiezeiten zusammen. Michaela Klein hat für sich die Antwort auf diese Frage gefunden: Anpacken, auf den eigenen Instinkt hören, im Team arbeiten. „Zunächst muss man sehr intuitiv und offen für neue Dinge sein – und dann seine Ideen sehr beweglich in kleinen Strukturen umsetzen können“, fasst Klein zusammen. „Ein Plan ist für mich eher eine Vision, das Ziel – und eine gewisse Idee, wie man dorthin gelangt, aber nichts in Stein gemeißeltes.“ Wenn Hindernisse auftreten, gilt es, sich auf das Ziel zu besinnen: „Was ist meine Vision? Und wie kann ich sie jetzt verwirklichen? Dafür muss man Pläne dann gegebenenfalls ändern“, erklärt sie. So findet und betritt sie neue Wege.



Dieses Vorgehen hat sich bei Almdudler und Tralalobe auch in der Pandemie bewährt: „Wir hatten schon viel vorher so aufgestellt, dass wir im Lockdown schnell reagieren konnten“, resümiert Klein. Die IT-Infrastruktur für virtuelle Zusammenarbeit existierte schon. Die Meetings ließen sich schnell zu reinen Online-Meetings umwandeln.

„Ein Plan ist für mich eher eine Vision, das Ziel – und eine gewisse Idee, wie man dorthin gelangt, aber nichts in Stein gemeißeltes.“

Das Distance Learning für die betreuten Kinder und Jugendlichen hat der Verein ebenso rasch bewältigt. „Wir haben ein gutes Netzwerk und konnten schnell Computer für die Kinder von

Spender:innen erhalten. Und da wir in unserer Digitalisierung schon so weit waren, konnten sich unsere Mitarbeiter:innen darauf konzentrieren, sich um die Kinder und Jugendlichen zu kümmern und sie in dieser Zeit zu begleiten“, sagt Klein.

Näher an den Menschen sein und sie individuell wahrnehmen – das gilt für Michaela Klein egal, an welchem Tisch sie Gastgeberin ist. Für die Gäst:innen in ihren gastronomischen Betrieben, genau wie für die Mitarbeiter:innen, weil sie überzeugt ist, dass man ein anderes Gefühl für ein Unternehmen hat, wenn man die einzelnen Menschen im Ganzen wahrnimmt. „Ich habe auch zu jedem Einzelnen bei Almdudler einen Bezug, ich kenne ihre Geschichten und ihren Bezug zum Unternehmen. Sie gehören dazu – und ich bin überzeugt, dass auch sie sich als Teil der Familie im Unternehmen empfinden“, so Klein. ■





„Für viele Unternehmen wird es  
erfolgsentscheidend sein, eine  
Kultur aufzubauen, in der Daten  
aktiv genutzt werden.“

„Ich glaube, dass zwei Faktoren  
eine tragende Rolle spielen:  
Daten allen zugänglich zu  
machen und eine datengestützte  
Entscheidungskultur zu fördern.“

# Datenkultur statt Datenchaos

Die Pandemie hat gezeigt, wie geschäftskritisch es ist, sich an schnell verändernde Bedingungen und dynamische Märkte anzupassen. Daten so zu visualisieren, dass Unternehmen Entwicklungen schnell erfassen und auf der Grundlage aktueller Informationen handeln können, ist eine Superkraft, sagt Mark Nelson, Präsident und CEO von Tableau, der weltweit führenden Analyseplattform, die 2003 gegründet wurde und seit 2019 zu Salesforce gehört.

**Sie bringen mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bereich Unternehmenssoftware mit: Glauben Sie, dass sich in den letzten eineinhalb Jahren die Perspektive auf Daten und datengestützte Entscheidungen verändert hat?**

Es stimmt, Unternehmen weltweit haben eine Phase dramatischer Veränderungen erfahren. Trotzdem bleiben die Grundlagen, ein Unternehmen zu führen, gleich. Die Werkzeuge haben sich aber massiv verändert: Die Wirtschaft hat erkannt, dass die digitale Transformation ein Muss ist. Der Kern jeder digitalen Transformation ist aber eine Daten-Transformation. Auf dem Weg in die digitale Welt müssen wir sehen, messen und verstehen, was wir tun. Und wir müssen schnell Entscheidungen treffen können. Ich bin überzeugt, dass Daten in allen Bereichen



menschlichen Handelns eine Rolle spielen werden. Ob in der Medizin, im Sport oder im Rechtswesen – egal, wo – Daten werden in den kommenden Jahren einen echten Wandel herbeiführen. Was das betrifft, waren die Erfahrungen in der Pandemie bereits ein Fingerzeig Richtung Zukunft.

**Die Pandemie hat vielerorts zu Ungewissheit geführt. Wie haben Daten und deren Visualisierung geholfen, sich in dieser Situation zurechtzufinden?**

In der Pandemie sind Daten für alle Aspekte des Lebens wichtig. Tableau zum Beispiel hat in vielen Fällen geholfen, Informationen aus verschiedenen Quellen an einem Ort zusammenzufassen, wie mit unserem Covid Data Hub. So konnten die Menschen sehen und verstehen, was passierte, und entsprechend reagieren. Wir haben auch vielen Organisationen geholfen, mithilfe ihrer Daten bessere und zügigere Entscheidungen zu treffen. Dazu

zählen etwa der National Health Service (NHS) in Großbritannien oder Henkel, die ihren Bestand an Schutzausrüstung in Tableau-Dashboards verfolgten, um die Sicherheit der Mitarbeiter:innen und den Betrieb der Fabriken zu gewährleisten.

**Helfen diese Erfahrungen Unternehmen dabei, eine datengestützte Kultur zu etablieren?**

Unser Ziel bei Tableau war schon immer, den Menschen zu helfen, Daten zu visualisieren und zu verstehen. Jetzt stellen sie auch Fragen und erhalten Antworten von ihren Daten. Wir bieten mehr als nur ein Reporting- oder Analysetool, wir bieten eine Plattform, die Antworten und empirische Beweise liefert, um bessere Entscheidungen zu treffen.

**In vielen Unternehmen fristen Daten ihr Dasein in Silos. Wie können Führungskräfte diese überwinden und alle Mitarbeiter:innen befähigen, Daten, deren Geschäftswert und Relevanz zu verstehen?**

Datenkompetenz erfordert mehr, als nur die neueste Technologie einzuführen. Ich glaube, dass zwei Faktoren eine tragende Rolle spielen: Daten allen zugänglich zu machen und eine datengestützte Entscheidungskultur zu fördern. Die Stärke liegt dann darin, dass die richtigen Daten zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen und wir die richtigen Schlüsse und Fragen daraus ableiten.

**Viele Unternehmen geben an, datengestützt zu handeln – ohne dass dies tatsächlich der Fall ist. Können Sie uns einige Beispiele für Hindernisse auf dem Weg zu einer datengestützten Organisation nennen und wie man sie beseitigen kann?**

Um Ordnung in das Datenchaos zu bringen, plädieren wir dafür, allen im Unternehmen den Zugang zu Daten zu geben. Für viele Unternehmen wird es erfolgsentscheidend sein, eine Kultur aufzubauen, in der Daten aktiv genutzt werden. Will man eine solche Datenkultur aufbauen, sollte man damit beginnen, intern den Erfolg in einem Bereich, bei einer Person oder einer Abteilung aufzuzeigen. Im Anschluss gilt es, die Belegschaft zu motivieren, sich auszutauschen, etwa mit Kolleg:innen aus dem eigenen Unternehmen oder der Branche. Sobald sie verstehen, wie sie Daten nutzen können, bekommen sie auch Lust, mehr zu entdecken. ■

## Über Mark Nelson

Mark Nelson ist CEO und Präsident von Tableau. Er hat einen Abschluss in Ingenieurwesen und einen Master in Computerwissenschaften. Bevor er 2018 zu Tableau kam, war er in leitenden Positionen in Seattle tätig. Wenn er nicht gerade dabei ist, Daten für alle zu demokratisieren, ist Mark Nelson ein passionierter Läufer und Bergsteiger.



# Die Supermarkt- Revoluzzer



**Don't call it Supermarket:  
TYPY ist die europaweit erste  
Marke für den volldigitalen  
Lebensmitteleinkauf. Mit dem  
Flagship-Store ist der Anfang  
gemacht – für CEO Carlo  
Caldi wäre es nicht die erste  
Branche, die er revolutioniert.**

Endlich strahlt der blaue Himmel über dem Düsseldorfer Medienhafen, nach einem langen, grauen Pandemiewinter. Die Gründer Carlo Caldi und Maximilian Grönmeyer stehen vor ihrem ersten TYPY Store, einem Supermarkt, der eigentlich keiner sein will. Zwar decken sich, wie an diesem Mittwochnachmittag, die Kund:innen auch bei TYPY mit frischen Lebensmitteln ein, das aber ist tatsächlich die einzige Parallele zum klassischen Supermarkt. Denn lange Gänge mit Regalen oder eine Kassenreihe sucht man bei TYPY vergeblich – ebenso wie Personal. Alles, was Kund:innen bei TYPY erwartet, ist ein übersichtlicher Raum, gesäumt von großen Touch-Displays und Ausgabefächern, aus denen der Einkauf einfach entnommen wird. Quasi ein überdimensionierter, vernetzter und personalisierter Lebensmittelautomat. „Viele Menschen laufen noch einfach vorbei, weil sie denken, wir seien eine Lounge oder Hotellobby“, erklärt Caldi schmunzelnd.





„Wir wollten aus einer Notwendigkeit etwas Angenehmes machen.“

Mit TYPY wollen CEO Caldi und sein Mit-Gründer und COO Maximilian Grönemeyer den Lebensmitteleinkauf neu definieren: Nah, bequem, vernetzt. Viele kleine und zentral gelegene Stores sollen in Großstädten ein dichtes Netz spinnen, und Kund:innen TYPY so immer fußläufig erreichen können. Dadurch, dass der Einkauf schon vorab über eine App erledigt werden kann, wissen diese immer, dass die gewünschten Produkte aktuell verfügbar sind und auch das Abholen wird denkbar unkompliziert gestaltet: Einfach im Store den QR-Code auf dem Handy scannen, kurz warten, während unsichtbar hinter Holzpanelen eine ausgefeilte Robotik die Arbeit erledigt, die Waren aus einem Fach entnehmen und fertig ist der Einkauf. Das alles verursacht vergleichsweise geringe operative Kosten; auch diese sind ein Alleinstellungsmerkmal von TYPY. Möglich machen das der Grad der Automatisierung und die smarte Vernetzung der Stores mit den Kund:innen über Salesforce.

„Wie viele Menschen kennen Sie, die gerne in den Supermarkt gehen?“, erwidert Grönemeyer auf die Frage, wie die Idee

eines automatisierten Stores entstand. Denn TYPY zielt darauf, den Lebensmitteleinkauf möglichst stressfrei zu gestalten. Dabei soll das Einkaufen bei TYPY nicht nur Zeit sparen – Kund:innen profitieren auch von durchgehenden Öffnungszeiten. Im Gegensatz zu Lebensmittellieferungen können sie selbst entscheiden, wann sie ihren Einkauf abholen, und müssen nicht Tage im Voraus einen Liefertermin auswählen oder im kurzfristig anberaumten Zeitfenster zuhause sein – Einkaufen on-demand sozusagen.

„Deshalb planen wir unser Filialnetz vor allem in Ballungszentren und dort, wo unsere Kund:innen ohnehin unterwegs sind: Auf dem Nachhauseweg von Uni, Job oder Fitnessstudio“, erklärt Grönemeyer. Platz findet sich für einen TYPY Store auch in dicht besiedelten Gebieten, denn er ist ein echtes Raumwunder. Breite Gänge und niedrige Regale wären für die versteckt agierenden Roboter vergebene Liebesmühe. Doch die Einsatzmöglichkeiten des Konzepts begrenzen sich nicht auf urbane Räume, denn gerade strukturschwache Gegenden haben damit zu

kämpfen, dass Läden verschwinden und der tägliche Bedarf nicht mehr fußläufig gedeckt werden kann. „Auch hier können wir durch unsere niedrigen laufenden Kosten perspektivisch Stores wirtschaftlich betreiben“, erläutert der Co-Founder.

Wie muss man als CEO ticken, um sich einer solchen Herausforderung auf einem der aktuell wohl am härtesten umkämpften Märkte anzunehmen? Zielstrebig, ehrgeizig, perfektionistisch? All das ist Caldi zweifelsohne. Doch gleichzeitig wird das seiner Persönlichkeit nicht ansatzweise gerecht. Zwar blickt der Unternehmer auf einen beeindruckenden Karriereweg zurück, der ihn aus dem elterlichen Hotelbetrieb in einem Südtiroler Tal in die Führungsetagen von Luxus-Hotelgruppen in Europa und Asien führte. Im Gespräch zeigen sich jedoch vor allem andere Charakterzüge: Bodenständigkeit, Realismus, Empathie und die Überzeugung, dass sich große Visionen nur im Team realisieren lassen.

„Meine Mission war schon immer, Dienstleistungen kundenzentriert und so ansprechend wie möglich zu gestalten“, fasst Caldi seine Motivation zusammen. Gelernt hat er das von der Pike auf im familien-eigenen Hotel. Seine letzte Station vor TYPY war die Tank & Rast. Dort gestaltete er das eher zweckmäßige Erlebnis eines

Stopps an einer Autobahnraststätte zu einem Ort um, an dem sich Menschen auf einer langen Fahrt tatsächlich erholen können. „Ein Ergebnis davon war beispielsweise die Gründung der Sparte Sanifair. Wir wollten aus einer Notwendigkeit etwas Angenehmes machen“, bringt Caldi das Projekt auf den Punkt. Eine Vision, die jetzt quasi als Blaupause für TYPY, seine neue Unternehmung mit Grönemeyer, dient.

Caldi ist jemand, der das Schöne im Leben liebt und Orte schaffen möchte, an denen Menschen sich wohlfühlen. Doch wie passt Kundennähe mit Robotik und Automatisierung zusammen? „Aus meiner Zeit in Asien sind mir solche Konzepte sehr vertraut und dort habe ich erlebt, dass Technologie ein personalisiertes Serviceerlebnis schaffen kann“, erklärt Caldi. Wichtiger als die Anwesenheit von Personal in einer Filiale sei es, das gesamte Einkaufserlebnis darauf abzustimmen, was Kund:innen wollen.

Auch die Navigation der Kund:innen durch das Sortiment in der App wird natürlich nicht dem Zufall überlassen. TYPY lernt vom Kaufverhalten und passt Empfehlungen an: Wer etwa Müsli kauft, benötigt höchstwahrscheinlich Milch und kann beides mit einem Touch in seinen Warenkorb legen. Das Sortiment selbst soll eher mit Breite und nicht mit Tiefe überzeugen. „Anstelle von zig Sorten

Erdbeerjoghurt gibt es dann eben eine, dafür von einem regionalen Anbieter. Daran arbeiten wir mit Hochdruck“, führt Grönemeyer aus. Qualität und Regionalität stehen im Mittelpunkt. Davon zeugen auch die „Convenience“-Mahlzeiten, zubereitet und geliefert vom regionalen Edel-Caterer.

Und was ist mit dem Kundenbedürfnis? Woher wissen die Gründer, was sich Kund:innen wünschen, was ihnen fehlt? „Das weiß ich natürlich nicht – genauso wenig, wie die, die das von sich behaupten“, antwortet Grönemeyer mit entwaffnender Offenheit. Hier kommen Salesforce und Salesforce Integrationspartner KERUN.ONE ins Spiel, mit denen die Unternehmer eine „Handelsplattform, auf der wir uns mit unseren Kunden vernetzen“ aufbauen, wie Caldi es formuliert. „Ich bin davon überzeugt, dass genau das unsere Zukunft prägen wird: Intelligente Plattformen, die sich an den Bedarf der Menschen anpassen – und dafür ist Datentechnologie der Schlüssel.“

In diesem Sinne entwickeln die Gründer TYPY auch weiter: „Es geht uns nicht allein um Standardkombinationen wie Brot und Butter. Was ich mir vorstelle ist, automatisiert auf Bedingungen wie Wetter und Events einzugehen.“ Caldi lässt seinen Blick über das Rheinufer schweifen. „An einem Tag wie heute wäre das zum Beispiel ein Picknick-Bundle für den Sonnenuntergang am Fluss mit Snacks und Getränken“, sagt er, während er sein Smartphone checkt – der nächste Termin für die Besichtigung eines neuen TYPY-Standorts steht an. ■





# Die Digitalisierung im Gesundheitswesen



Digitale Technologien ermöglichen schon heute bessere Diagnostik und Therapie. Sie entlasten Ärzt:innen und Pflegekräfte – und bieten zudem die Chance für personalisierte Behandlungen und eine optimale Versorgung.

Die Pandemie hat verdeutlicht, wie wichtig ein funktionierendes, digitales Gesundheitssystem ist. Ob digitaler Impfpass oder Telemedizin – Gesundheitstechnologien haben Fahrt aufgenommen. Doch wo stehen wir aktuell und welche Veränderungen werden kommen?

16. Platz

2018 landete Deutschland im Vergleich von 17 ausgewählten EU- und OECD-Nationen lediglich auf Platz 16, gemessen unter anderem an der Effektivität von Strategien und der Nutzung digitaler Technologien.

## Meilensteine der Digitalisierung



## Welche digitalen Angebote gibt es?

Die Digitalisierung in der Gesundheitsversorgung schreitet jetzt voran. Die Grundlage dafür bildet die Telematikinfrastruktur, kurz TI. Sie ermöglicht den Versicherten und Leistungserbringenden einen schnellen und einfachen Datenaustausch und verbindet alle Akteure des deutschen Gesundheitssystems. Die wichtigsten Anwendungen:

### Elektronische Patientenakte

Die ePA ermöglicht es, übergreifend auf medizinische Daten zuzugreifen und vermeidet so etwa Doppeluntersuchungen. Patient:innen besitzen die volle Freiheit, ob und in welchem Umfang sie die Akte nutzen.

### Apps auf Rezept

Ärzt:innen und Psychotherapeut:innen können medizinische Apps verschreiben, deren Kosten die gesetzlichen Krankenkassen übernehmen. Davon Gebrauch wurde bislang circa 17.000-mal gemacht, etwa von Diabetiker:innen oder chronisch Kranken. <sup>(1)</sup>

### E-Rezept

Weniger Zettel, mehr Zeit: Das E-Rezept verbessert die Abläufe bei der Arzneimittelversorgung. Mithilfe einer App können Patient:innen auswählen, in welcher Apotheke sie das Rezept einlösen.



### Videosprechstunde

Die Videosprechstunde boomt: Im zweiten Quartal 2020 führten sie über 31.397 Behandelnde durch, verglichen mit 168 im vierten Quartal 2019. <sup>(2)</sup>

## Die Sicht der Patient:innen

Für den Klinikalltag bietet die Digitalisierung viele Chancen und Vorteile. Auch Patient:innen sind gegenüber den neuen digitalen Angeboten sehr aufgeschlossen.

65%

### Die Chancen der Digitalisierung

65 Prozent der Deutschen denken, durch digitale Angebote werden Patient:innen aufgeklärter und informierter. <sup>(3)</sup>

73%

### Nutzung digitaler Angebote

73 Prozent der Deutschen wünschen sich all ihre Gesundheitsdaten an einem Ort. <sup>(3)</sup>

45%

### Vertrauen in Gesundheits-Apps

45 Prozent der Deutschen vertrauen der Zuverlässigkeit und Datensicherheit von Gesundheits-Apps. <sup>(4)</sup>

Quellen:

1 Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen 2021  
2 Kassenärztliche Bundesvereinigung

3 Bitkom Research 2020  
4 eHealth Monitor 2020

Dieser Themeneinblick wurde in Zusammenarbeit mit der E-Health-Expertin Inga Bergen erstellt.



# Medizinischer Fortschritt rückt Patient:innen in den Mittelpunkt

**Ob Telemedizin, Fitness-Apps oder die digitale Patientenakte: Die Digitalisierung definiert Gesundheitsversorgung, wie wir sie bislang kannten, vollkommen neu.**

**Ein Gastbeitrag von Inga Bergen. Sie gehört zu Deutschlands Visionär:innen im Gesundheitssektor, unter anderem als Gründerin und CEO von Digital Health Start-Ups.**



Die Herausforderungen im Gesundheitswesen sind altbekannt, allen voran steigende Kosten und eine alternde Gesellschaft, die für mehr Patient:innen sorgt. Gleichzeitig wächst auch die Verfügbarkeit von Gesundheitsdaten exponentiell und ebnet – gemeinsam mit dem technologischen Fortschritt – neue Wege. Und das nicht nur für die Versorger:innen, sondern auch für Patient:innen. Denn die Art, wie wir Gesundheit denken und leben, wird und muss sich grundlegend verändern.

Unsere heutige Medizin teilt Menschen nach ihren Körperteilen auf – wir gehen zu Fachärzt:innen für Inneres, für Augen oder Zähne. Die digitale Transformation löst dieses Konzept immer mehr auf und wird eine ganzheitlichere Medizin ermöglichen. Der einzelne Mensch mit seinen persönlichen Daten wird zum Mittelpunkt des Geschehens. Die digitale Patientenakte sammelt Daten aller Fachbereiche erstmals zentral. Patient:innen können dadurch sicher sein, dass allen Behandelnden jederzeit alle wesentlichen Informationen für eine optimale Therapie vorliegen. Doch nicht nur das: Auch Forscher:innen gewinnen neue medizinische Einblicke und können innovative Behandlungsmethoden entwickeln.

Dieser Fortschritt erfordert jedoch höhere Transparenz. Denn Patient:innen wollen wissen, welche ihrer Gesundheitsdaten wie und wofür genutzt werden. Gleichzeitig hat das Internet medizinische Informationen für alle leicht zugänglich gemacht und Patient:innen emanzipieren sich – weg vom reinen Empfangen, hin zum aktiven Gestalten der eigenen Gesundheit. Laut Eurostat suchen 66 Prozent Gesundheitsinformationen online, bevor sie zur Sprechstunde gehen. Jede:r Dritte sammelt

außerdem mit Fitness-Apps Daten über die eigene Gesundheit, hat der Bitkom ermittelt. Dabei gibt es einen spannenden Nebeneffekt: Die Übersicht über die persönlichen „Gesundheitsdaten“ erzeugt Transparenz und Bewusstsein, zum Beispiel darüber, wie lange man schläft oder wie viel man sich bewegt. Sie legt damit einen Grundstein dafür, im Sinne der eigenen Gesundheit zu handeln.

Doch nicht immer sind Patient:innen in der Lage, die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen. Die Health-Literacy Survey GER 2 der Bundesregierung stellte kürzlich fest, dass fast zwei Drittel der Menschen hierzulande über eine eingeschränkte oder geringe Gesundheitskompetenz verfügen. So wissen Diabetiker:innen oftmals nicht, wie sie wichtige Anweisungen und Erklärungen ihrer Ärzt:innen anwenden sollen – oder wie sie im Alltag ihre Gesundheit positiv beeinflussen können. Drei Viertel der Menschen haben zudem Schwierigkeiten, mit digitalen medizinischen Informationen umzugehen. Die Herausforderung besteht künftig darin, Patient:innen zu helfen, relevante Gesundheitsinformationen zu finden, zu verstehen, zu beurteilen und anzuwenden. Hier kommen zum Beispiel die neuen „Apps auf Rezept“, die digitalen Gesundheitsanwendungen, ins Spiel.

Dadurch ändern sich auch die Erwartungen an Mediziner:innen. Um die neue informierte Patient:innen-Generation zu stärken, sind andere kommunikative Fähigkeiten gefragt. Das Buzzword ist Patient Empowerment: Mediziner:innen agieren auf Augenhöhe mit den Patient:innen, werden zu Begleitenden und Coach:innen und treffen Therapieentscheidungen gemeinsam mit ihnen. Auch dadurch rückt das Bedürfnis der Patient:innen, über die Anamnese-

daten hinaus, stärker in den Fokus der Behandelnden.

Diese neuen Erwartungen der Patient:innen werden die Branche immer stärker prägen und für die Player zum entscheidenden Faktor. Denn die Wirtschaft weiß, dass auch Gesundheitsversorgung immer „konsumentengetriebener“ wird – auch wenn das Wort Konsument:in kaum jemand in der Branche gerne benutzt. Klar ist: Patient:innen beurteilen heute Apotheken, Arztpraxen oder Kliniken nach dem Service-Erlebnis, bewerten ihre Erfahrung im Internet und sind bereit, für gute Leistungen Geld in die Hand zu nehmen. Die privaten Ausgaben für Gesundheitsleistungen steigen nach Angaben des BMWi jedes Jahr um knapp zehn Prozent. Visionäre Anbieter machen sich das zunutze, richten ihre Angebote neu aus und stellen Patient:innen in den Mittelpunkt bei der Ausgestaltung. Der Umbau des Gesundheitswesens hat begonnen, Apps wie etwa zur Unterstützung von Therapien bei Depressionen oder Multipler Sklerose können wie Medikamente verschrieben werden, Telemedizin wird allmählich zum Standard. Die Vorreiterrolle bei der Digitalisierung des Gesundheitswesens nehmen unter anderem Dänemark und Estland ein – der Blick auf diese Länder verrät, wie es in Deutschland in einigen Jahren auch aussehen könnte. ■

**CRM im Gesundheitswesen**

Mit Hilfe von Salesforce for Life Sciences können Unternehmen sich enger mit Kund:innen, Patient:innen, Ärzt:innen und sogar Geräten vernetzen.

Mehr erfahren:  
[salesforce.com/de/life-sciences](https://salesforce.com/de/life-sciences)



# Mit Tönen aus der Asche

Nichts geht mehr. Der Ausbruch der Coronavirus-Pandemie hat Kunst und Kultur vielerorts zum Stillstand gebracht. Intendant Mark Mast lässt sich aber nicht entmutigen und baut an der Zukunft der Bayerischen Philharmonie.





„Es hat sich angefühlt, wie mit  
200 gegen die Wand zu fahren.“



Auf den letzten Metern scheint Mark Mast eine fast überschwängliche Leichtigkeit zu überkommen. Hier hat er sein Handwerk erlernt und unzählige Konzerte erlebt. Er kennt die Gänge, Treppen und Garderoben wahrscheinlich besser als die Frack-Innentaschen seiner Berufsbekleidung. Noch einmal links, dann zehn raumgreifende Schritte, ab durch die Tür und angelangt ist der Chefdirigent der Bayerischen Philharmonie auf den Brettern, die seine Welt bedeuten, im großen Konzertsaal des Gasteigs in München. Doch heute ist alles anders. Statt ausverkaufter Ränge erwartet ihn nur ein rotes Meer an verwaisten, samtbezogenen Sitzen. Statt eines warmen Applauses als Willkommensgruß dröhnt eine unüberhörbare Stille durch den Saal, lediglich unterbrochen durch das Klicken einer Fotokamera.

Die Szenerie steht symbolisch für den Zustand des Kulturbetriebs im zweiten Pandemiejahr in Deutschland und darüber hinaus. Seit dem Frühjahr 2020 schwiegen Orchester und Chöre, blieben Zuschaueränge leer und Ausstellungen geschlossen. „Wie mit 200 gegen die Wand fahren“, drückt es Mark Mast aus. Er ist nicht nur Chefdirigent, sondern auch Gründer und Intendant der Bayerischen Philharmonie mit ihren Orchestern, Chören und weiteren Ensembles.

Um Masts Motivation zu verstehen, lohnt sich der Blick zurück auf die Gründungsgeschichte der Bayerischen Philharmonie. Diese beginnt nicht in München, sondern 8.500 Kilometer Luftlinie entfernt, auf der anderen Seite des Atlantiks im verschneiten Colorado. „Ich habe als junger Dirigent



das damalige Münchner Jugendorchester übernommen und wir wurden nach Denver eingeladen, um dort den neuen Flughafen zu eröffnen“, erinnert sich Mast, der die Organisation und Logistik für 85 Musiker:innen komplett in Eigenregie übernahm. Die Reise wurde ein voller Erfolg und Mast zum überzeugten Verfechter der völker-, kulturen- und menschenverbindenden Kraft der Musik. „Wir wollten das sofort wieder machen“, sagt Mast heute. Und um dem auch Taten folgen zu lassen, wurde aus dem losen Münchner Jugendorchester die Bayerische Philharmonie e.V. Ein gemeinnütziger Verein, der sich nicht nur dem gemeinsamen Musizieren verschreibt, sondern auch der Nachwuchsförderung und der Chancengleichheit.

„Seit unserer Gründung musste niemand aus meinen Chören oder Orchestern zuhause bleiben, wenn wir auf eine Reise gegangen sind, nur weil sie oder er es sich nicht leisten konnte.“ Dass das für Mast eine Herzensangelegenheit ist, ist kein Zufall und liegt auch in seinen eigenen Wurzeln begründet. Geboren und aufgewachsen im zwar malerischen, aber

für Profi-Musiker:innen chancenarmen Schwarzwald, „wo es keine Orchester und philharmonischen Chöre gab“, wie er betont, begann er seine Reise nach dem Abitur als Straßenmusiker, studierte dann bei Leonard Bernstein und wurde schließlich Schüler in der Dirigenten-Meisterklasse von Sergiu Celibidache, dem langjährigen und legendären Generalmusikdirektor der Münchner Philharmoniker.

„Für unsere Digitalisierung war  
Corona eine Chance, die wir  
ergriffen haben.“

An den Tag, bevor seine alte Normalität endete, kann Mast sich nur zu gut erinnern. Es war der 9. März 2020, die letzte symphonische Probe fand statt. Ausgerechnet das Requiem von Verdi stand auf dem Plan – aus heutiger Sicht fast prophetisch für das, was anschließend folgen sollte. Seitdem ging quasi nichts mehr, die Aus-



sichten auf Besserung waren trübe, Orientierung, wie es weitergehen könnte, gab es keine. Eigentlich eine Situation zum Verzagen. Doch nicht mit Mast.

„Zunächst einmal ist unser Kommunikationsbedarf explodiert“, erklärt er. Musiker:innen, Stammpublikum, Sponsor:innen: Der Austausch mit allen, mit denen die Philharmonie zuvor eng und meist auch persönlich in Kontakt war, musste nun in der digitalen Welt stattfinden. „Unser Glück war, dass ich schon im Jahr zuvor begonnen hatte, unsere Datenbank durch Salesforce abzulösen, sodass der Kontakt auch in der Pandemie nie abgebrochen ist“, so Mast. Soziale Nähe trotz physischer Distanz – das war das Motto. „Möglich hat das aber erst unsere Digitalisierung gemacht“, sagt er. Doch dabei soll es nicht bleiben.

„In der Hinsicht war Corona sogar eine Chance, die wir ergriffen haben. Denn neben dem üblichen Probenalltag hätten wir gar nicht die Zeit dafür gehabt, unsere Digitalisierung in Partnerschaft mit Salesforce in dieser Weise voranzutreiben. So investieren wir jetzt in unsere digitale Zukunft, von der Website über Ticketing und Merchandising bis hin zu digitalem

Marketing und sozialen Medien“, erklärt Mast. Ganz getreu dem Plan, den er sich schon vor 25 Jahren gemacht hatte: „Ich habe immer gesagt: Bis ich 50 bin, kümmere ich mich darum, dass es die Bayerische Philharmonie überhaupt gibt. Zwischen 50 und 60 dann darum, dass es sie auch nach mir noch geben wird. Und jetzt, mit 57, bin ich mittendrin, unsere Zukunft zu bauen.“ Die Zukunft – oder die „Bayerische Philharmonie 2.0“, wie Mast sein Projekt gerne nennt.

Doch das analoge Erlebnis eines Orchesters oder eines Chores ersetzen, das kann die Digitalisierung nicht. Davon ist Mast überzeugt – weder für Musiker:innen, noch für das Publikum. „Ich glaube aber, dass gerade die Entbehrungen der letzten Zeit uns erst vor Augen geführt haben, welchen Wert Kultur für uns als Gesellschaft hat. Bislang haben wir sie als die dekorative Kirsche auf der Sahnetorte angesehen, als Nice-to-have. Dabei ist sie für uns alle viel essenzieller. Sie ist die Hefe im Teig unserer Gesellschaft, die treibende Kraft, also ein Must-have.“

70 bis 100 Konzerte und Veranstaltungen stehen in einem „normalen“ Jahr auf dem

Spielplan der Bayerischen Philharmonie. Stattfinden konnte 2020 lediglich ein Minimal-Programm. Dazu wurde beispielsweise das jährliche Benefizkonzert des Golfclubs Starnberg kurzerhand auf die Driving Range verlegt und die Gäste tauschten Galakleidung gegen Picknickkorb. Auch die weltweit renommierten Orff-Tage, die Mast vor nunmehr elf Jahren ins Leben rief, mussten nicht komplett abgesagt werden: Zwei Pianisten, fünf Schlagzeuger und der Human-Beatbox-Europameister Robeat hauchten Orff vor einem kleinen Publikum ganz neues Leben ein und verzückten die Kritiker:innen. „Beides war mehr oder weniger verrückt, dabei aber sehr erfolgreich. Und deshalb werden wir darauf aufbauen und die Ideen weiterentwickeln.“

Weiterentwickeln, Dinge neu erfinden und das auch in Zeiten, in denen Orientierung so schwer fällt wie nie zuvor: Mark Mast packt die Zukunft an und baut sie. „Ich will jetzt alles tun, damit wir hoffentlich bald wie der Phoenix aus der Asche frei und frohen Mutes auferstehen können – stabil, kraftvoll und stark.“ ■



„Ich will jetzt alles tun, damit wir wie der Phoenix aus der Asche auferstehen können.“

# Eine Neudefinition von R A U M

„Work from anywhere“ bedeutet genau das: Arbeiten von überall, aus dem Büro, von zuhause und von unterwegs aus. Diese Orte so zu gestalten und zu vernetzen, dass Teams produktiv und zufrieden arbeiten können, ist eine zentrale Herausforderung für Unternehmen.



Ein Gastbeitrag von  
**Shirley Sheffer, Leiterin des  
Geschäftsbereichs Talent &  
Organization/Human Potential  
bei Accenture in DACH**

Büros haben heute nicht mehr die gleiche Bedeutung wie früher. Während wir in der Vergangenheit den Fokus auf schöne Standorte und die Gestaltung repräsentativer Büros legten, müssen wir sie heute komplett neu denken. In Zukunft werden Büroflächen viel stärker von Zweck und Kontext der Arbeitsinhalte und -aufgaben geprägt sein. Denn die virtuelle und physische Architektur des Büros entscheiden darüber, wie wir Mitarbeitende inspirieren und es ihnen ermöglichen können, im Einklang mit sich selbst, ihrer Arbeit und dem Ecosystem zu agieren. „We focus work on outcome“ war eine der Leitlinien einer co-kreativen Accenture Studie, die zeigt, dass wir Räume und Arbeitsmethoden flexibilisieren sollten, damit Teams besser zusammenarbeiten und optimale Ergebnisse erzielen können. So brauchen wir für Innovation und Kreativität physische Anwesenheit, Austausch und die Energie des Teams, offene Räume und eine inspirierende Umgebung. Für analytische, konzeptionelle Arbeit sind es eher Ruhe und wenig Ablenkung, das kann überall sein – gerade auch im Home Office.

So gibt es einen neuen Arbeitnehmer:innen-Typus nach der Pandemie: „überall produktiv“ – egal, ob vor Ort beim Arbeitgeber oder remote. Die Menschen wollen mehr in hybriden Modellen arbeiten: Das macht sie resilienter und zufriedener bei der Arbeit, wie unsere Untersuchungen zeigen. Dies stellt aber neue Herausforderungen an jede Organisation. Der Ort der Zusammenarbeit ist in Zukunft nicht mehr zwingend das Büro. Ganz im Gegenteil: Die Verlagerung dieses Raums ins Virtuelle oder an temporäre, gut kuratierte Orte wird zu einem festen Bestandteil der Arbeitswelt.

Organisationen müssen daher einen für sich passenden 360°-Ansatz bei der Gestaltung des zukünftigen Arbeitsplatzes entwickeln, der die Parameter „zuhause“, „im Büro“ und „von unterwegs“ berücksichtigt und die Mitarbeitenden befähigt,

dieses Angebot effizient zu nutzen. Gleichzeitig müssen sie verstehen, dass die Architektur von Standorten und die dort gemachten Erfahrungen die Verbindung von Individuen und Teams zum Unternehmen stärken können – und sich Organisationen so sogar einen neuen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Unternehmen, denen es gelingt, funktionierende Modelle zu etablieren, die es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, sich bei ihrer Arbeit ortsunabhängig produktiv und gesund zu fühlen, fördern stärkere und langjährige Arbeitsbeziehungen. So ist das Team „überall produktiv“.

Wenn wir über die Zukunft der Arbeit sprechen, sollte es allerdings nicht nur um das „Wo?“ gehen. Verantwortungsbewusste Führungskräfte adressieren im gleichen Maße, wie sie die Produktivität, Gesundheit und Belastbarkeit ihrer Mitarbeitenden fördern können. Vertrauen und Sicherheit werden zu kulturellen Faktoren, die über den Erfolg neuer Strukturen und Methoden entscheiden. Führungskräften, die das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden entfalten wollen, stellt sich die Frage: Wie unterstütze und entwickle ich mein Team unabhängig vom Standort? Für viele remote arbeitende Teams sind etwa neue Routinen wichtig, die eine Orientierung im Arbeitsalltag ermöglichen. Hier können Methoden aus der agilen Arbeitswelt helfen, mit einfachen Strukturen wie Dailies, Sprints und transparenten Backlogs, wie man sie aus der Softwareentwicklung kennt.

Unser komplettes Manifest zur Zukunft der Arbeit lesen Sie unter: [accntu.re/3gbnLmw](https://accntu.re/3gbnLmw) ■

Mit **Work.com** von Salesforce lässt sich die Arbeitswelt neu gestalten – egal ob im Büro, im Home Office oder unterwegs. Die Lösung ermöglicht es der Belegschaft, von überall aus ihre Arbeit in gewohnter Qualität zu erledigen und trägt zu einer vertrauensvollen Umgebung bei.





# Orientierung durch Vertrauen

Vor allem sozial benachteiligte Kinder leiden unter den Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie. Teach First Deutschland engagiert sich an Brennpunktschulen, um den Jugendlichen neue Perspektiven zu eröffnen. Dabei braucht es vor allem eines: Vertrauen.





„An der Seite der Kinder und Jugendlichen zu sein, ist auch mal wichtiger, als an der 5 in Mathe zu arbeiten.“

Seit dem Frühjahr 2020 ist die Welt vieler Jugendlicher auf den Kopf gestellt. Egal, ob es um die Schule oder den Sportverein geht oder einfach darum, Zeit mit Freund:innen zu verbringen. Die sonst so gern beschworene „Unbeschwertheit“ in Kindheit und Jugend ist für viele in weite Ferne gerückt.

Doch nicht nur das. Fortschritte, die im Bereich der Bildungsgerechtigkeit gemacht wurden, scheinen durch die Pandemie wie fortgespült. Mehr denn je hing und hängt die Frage nach guter Bildung an der sozialen Herkunft. War es früher weniger ausschlaggebend für den Zugang zu Bildung, ob Kinder einen Laptop oder ein eigenes Zimmer zum konzentrierten Arbeiten haben oder ob die Eltern helfen können, neuen Stoff zu lernen, hat die Pandemie diese Faktoren zu ganz entscheidenden Fragen gemacht.

„Für viele unserer Schüler:innen ist die Situation dramatisch – und ich benutze dieses Wort nicht leichtfertig“, bestätigt Ulf Matysiak, der als geschäftsführender Gesellschafter von Teach First Deutschland die Lebensrealität vieler sozial benachteiligter Jugendlicher kennt. Die gemeinnützige Bildungsorganisation engagiert sich seit über zehn Jahren deutschlandweit an Brennpunktschulen, indem sie Schüler:innen Mentor:innen an die Seite stellt. Über zwei Jahre begleiten sie die Jugendlichen auf ihrem Weg zum Schulabschluss. Sie motivieren, fördern und fordern ganz gezielt und so individuell, wie es das Schulsystem nicht leisten kann. Gerade jetzt zeigt sich, dass die „Fellows“ genannten Mentor:innen weit mehr als Nachhilfelehrer:innen sind.

Sie sprechen mit den Jugendlichen über Alltagssorgen, darüber, wie die Pandemie ihr Leben verändert hat, über ihre Zukunftsängste und sie geben Orientierung in unsicheren Zeiten. „In dieser Phase an der



Seite der Kinder und Jugendlichen zu sein, sie nicht allein zu lassen, das ist viel wert. Das ist dann auch mal wichtiger, als an der 5 in Mathe zu arbeiten“, sagt Matysiak, der selbst in einem Berliner Brennpunktbezirk aufgewachsen ist und die Probleme und Herausforderungen kennt.

„Mit den ersten Erfolgen entwickeln Kinder und Jugendliche ein ganz neues Selbstbild.“

Leisten kann Teach First Deutschland all das nur, indem die Fellows das Vertrauen ihrer Schützlinge gewinnen. „Wenn ich kein Vertrauen zu einer Schülerin habe und vor allem sie nicht zu mir, dann brauche ich mit ihr auch nicht über ihre Zukunftsträume zu sprechen. Wieso sollte sie mit mir darüber reden?“, bringt Matysiak es auf den Punkt. Eine Herausforderung – vor allem, weil gerade Jugendliche aus sozial benachteiligten Umfeldern schon in jungen Jahren viele Enttäuschungen und

Misserfolge erleben mussten. Häufig so viele, dass die Fellows mit ihnen zunächst erarbeiten müssen, wie es sich anfühlt, Gestalter:in des eigenen Lebens zu sein. „Genau hier setzen wir an: Wir zeigen ihnen, dass sie genauso viel mitbringen und genauso erfolgreich sein können wie jede und jeder andere auch“, sagt Matysiak. „Dafür müssen sie erleben, dass sie mit Beharrlichkeit und Zeit besser werden. Ich möchte nicht hören ‚ich kann Mathe nicht‘. Ich will hören ‚für Mathe brauche ich mehr Zeit‘. Und mit den ersten Erfolgen entwickeln Kinder und Jugendliche ein ganz neues Selbstbild.“

Dieser Perspektivwechsel, der viel stärker die Schüler:innen und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, kann auch in der Pandemie ganz neue Denkanstöße und Lösungsansätze bringen. Doch leider kommt er zu kurz, meint Matysiak. Ein Beispiel: Viele Bundesländer haben beschlossen, die Abschlussprüfung für den Mittleren Schulabschluss ausfallen zu lassen. „Das nimmt aber nur Druck vom System, nicht von den Jugendlichen“, erklärt er. „Für sie ist der Druck sogar

„Wir als gesamte Gesellschaft haben es zugelassen, dass die Digitalisierung der Schulen vernachlässigt wurde.“

höher, denn damit wiegt jetzt jede einzelne Note noch schwerer für den Abschluss.“ Wie würde aber eine Lösung aussehen, die sich daran orientiert, was die Jugendlichen brauchen? „Man könnte die Prüfung in einem begrenzten Zeitraum – auch in der Ferienzeit – so anbieten, dass die Jugendlichen flexibel einen Termin buchen können, wenn sie sich bereit fühlen. Das würde den Druck von ihren Schultern nehmen“, sagt Matysiak.

Eine Last, die vor allem in Zeiten von Pandemie und Distanzunterricht umso schwerer wiegt, wenn persönliche Nähe und individuelle Unterstützung zu einer noch größeren Herausforderung für Schulen werden. Auch, weil sich das Bildungssystem schwer getan hat, auf digitale Lösungen umzusteigen. „Ich glaube nicht, dass wir die eine schuldige Person finden, auf die wir mit dem Finger zeigen können“, meint Matysiak. „Wir als gesamte Gesellschaft haben es zugelassen, dass die Digitalisierung der Schulen vernachlässigt wurde.“ Trotz des immer noch offenen Innovations- und Reformbedarfs des Schulwesens blickt Matysiak aber zuversichtlich in die Zukunft: „Ich setze große Hoffnungen auf diese Generation. Genauso wie beim Klimawandel wird sie nicht akzeptieren, dass alles so bleibt, wie es ist. Neulich hat mir ein Schüler erzählt: „Es ist so lustig, dass jetzt alle wollen, dass ich mein Handy für den Unterricht benutze. Bis vor einem Jahr habt ihr mir immer erzählt, dass ich das nicht mal mitbringen darf in die Schule.“ ■





# Mut zur Lücke:

Als Co-Founder und CEO von Bosch Climate Solutions berät Donya Amer Unternehmen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und Klimaneutralität. Im Zentrum steht dabei ein ganzheitlicher Ansatz: Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz spielen dabei genauso eine Rolle wie der Ausbau der Versorgung mit regenerativen Energien, der Zukauf von Ökostrom und letztlich Kompensationen, um unvermeidbare CO<sub>2</sub>-Emissionen auszugleichen.

Wenn Unternehmen nachhaltiger werden wollen, beginnt ihre Reise meist mit Leitfragen. Und deswegen sind jetzt Sie dran: Donya Amer zeigt, welche Fragen Entscheider:innen jetzt umtreiben sollten.

Donya Amer studierte Betriebswirtschaftslehre in Köln und an der University of California in Berkeley. Nach dem Abschluss in Business Administration mit den Schwerpunkten Finanzen und Personal übernahm sie 17 Jahre lang kunden- und beratungsnah Positionen bei IBM in Bereichen der digitalen Transformation. Nach ihrem Wechsel zu Bosch verantwortete sie als Teil der Bosch IT-Geschäftsleitung das Business Interface der internen IT, bevor sie 2020 den Vorsitz der Geschäftsführung der neuen Bosch Climate Solutions GmbH übernahm. Darüber hinaus ist Donya Amer Mitglied des Aufsichtsrats der Bosch Sicherheitssysteme GmbH in Grasbrunn und des Google Executive Councils. In ihrer Freizeit taucht sie gerne – und begegnet dabei oft Plastik im Wasser. Nicht nur deshalb beschäftigt sich Donya Amer auch privat mit den Themen Umwelt und Plastikkonsum.



1. Kennen Sie den ökologischen Fußabdruck Ihres Unternehmens oder Ihres Arbeitgebers?
2. Haben Sie eine Agenda, um Ihr Unternehmen klimaneutral zu machen?
3. Welche Rolle spielt Sustainability in Ihren Entscheidungen?
4. Sind Ihre Produkte und Dienstleistungen auch in einer klimaneutralen Welt noch zukunftsfähig?
5. Wie binden Sie Ihre Zulieferer und Partner mit in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie ein?
6. Wie motivieren Sie Mitarbeiter:innen zur CO<sub>2</sub>-Neutralität und schaffen dafür Verantwortungsbewusstsein?
7. Wie würden Sie Ihr Unternehmen oder Ihren Bereich klimaneutral ausrichten, wenn Budget keine Limitierung wäre?
8. Was tun Sie persönlich bereits heute, um den Klimawandel zu stoppen?

Ein vollständiges Interview mit Donya Amer finden Sie auf Nah Digital: [salesforce.com/nah](https://salesforce.com/nah)



# Aus der Oberpfalz ans MIT und zurück

Innovation ist überall möglich.

Alles, was es dazu braucht, sind ein wissensdurstiger Geist und ein Umfeld, das Talente fördert und Freiräume gibt. Das zeigen der Mittelständler Brunner Bäcker und sein CIO Kevin Landgraf.



„Ich war schon immer süchtig nach Wissen, sauge alles auf zu Themen, die mich interessieren, von Genetik über Elektrotechnik bis hin zu künstlicher Intelligenz“, beschreibt Kevin Landgraf seine Leidenschaft. Dieser permanente Wissensdurst hat ihn zu einem echten Pionier für den Einsatz von KI in einem der traditionellsten Handwerke überhaupt gemacht. Ihren Anfang genommen hat seine Passion für Bits und Bytes schon in der Jugend. Kevin bewunderte stets die Ataris und Commodores in den Regalen des PC-Handels seines Onkels – und der gab ihm eine Chance: „Wenn Du es schaffst, ihn selbst zusammenzubasteln, schenke ich Dir einen Computer“, hat er gesagt“, erinnert sich Landgraf. Hunderte Seiten Handbuchlektüre und ein bisschen schrauben, stecken, löten später war der Traum vom eigenen PC Wirklichkeit geworden.

Die Faszination, ein kleines technologisches Wunderwerk mit den eigenen Händen geschaffen zu haben, ließ Kevin Landgraf nie wieder los. So führte ihn sein Berufsweg über eine Ausbildung bei der Bundeswehr zum Betriebsinformatiker und Kaufmann zurück in die Heimat, zum Handwerksbetrieb Brunner Bäcker in Weiden in der Oberpfalz. Dort verantwortet er heute die IT des 850-Mitarbeiter:innen-Betriebs und treibt ehrgeizige, hochinnovative Digitalisierungsprojekte voran.

„Ich war schon immer süchtig nach Wissen, sauge alles auf zu Themen, die mich interessieren, von Genetik über Elektrotechnik bis hin zu künstlicher Intelligenz.“



Eines dieser Projekte: Die Produktions- und Verkaufsmengen für die über 80 Filialen mithilfe von künstlicher Intelligenz möglichst exakt vorherzusagen. Denn Bäcker:innen stehen tagtäglich vor der Herausforderung, dass ihre Kund:innen während der kompletten Geschäftszeiten eine frische und vielfältige Auswahl an Brot, Brezeln und Süßstücken erwarten. Die jeweils benötigten Mengen konnten bislang lediglich geschätzt werden. Das führte unweigerlich zu einer Überproduktion von Backwerk – mit der Konsequenz, den Überschuss vernichten oder „downcyclen“ zu müssen. Das wirkt sich nicht nur negativ auf die Profitabilität, sondern auch auf die Nachhaltigkeit der Betriebe aus.

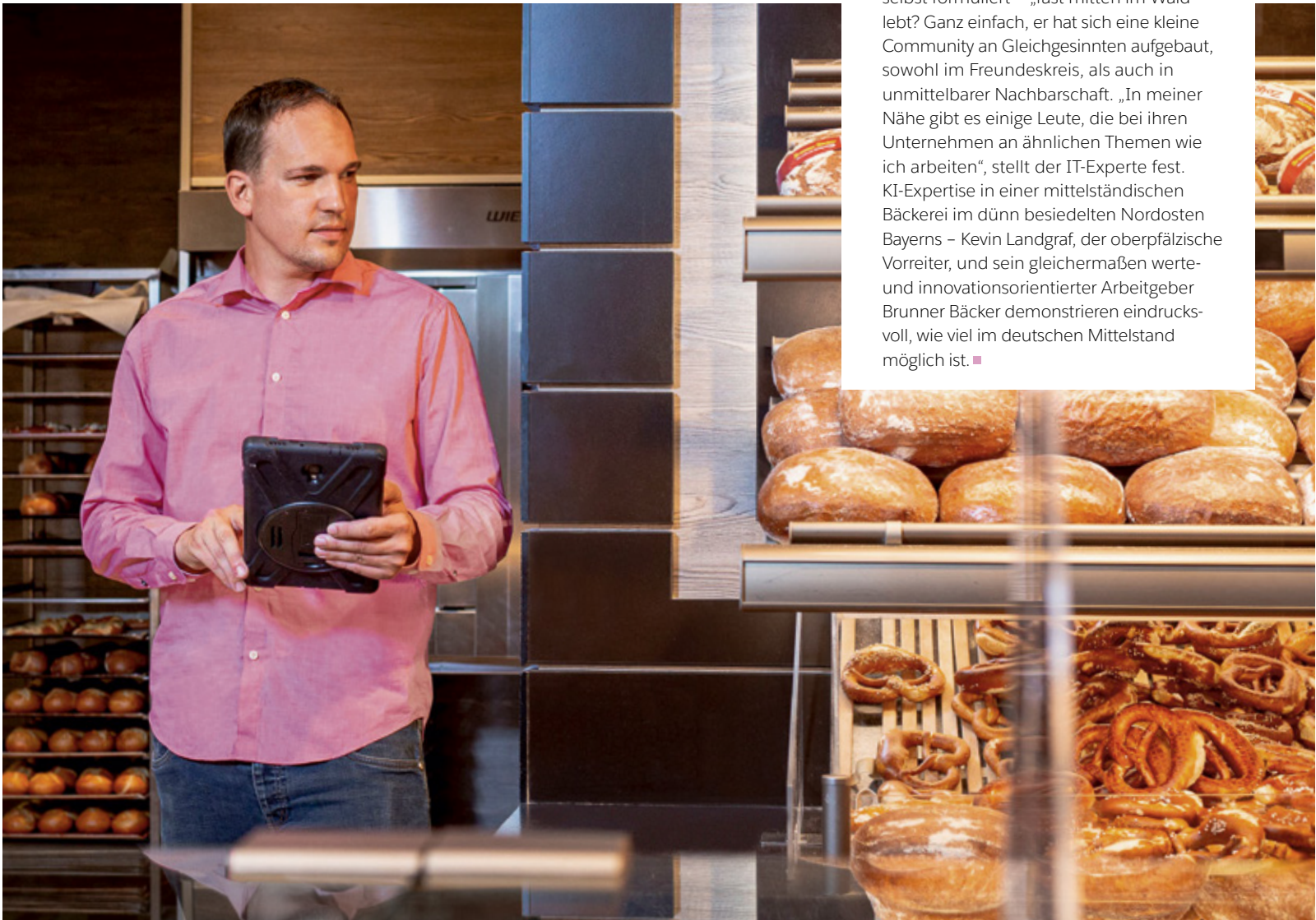
Ein Zustand, der auch Gerhard Brunner, Inhaber und Geschäftsführer von Brunner Bäcker, ein Dorn im Auge war. Denn Nachhaltigkeit ist beim Mittelständler, wo Brunner höchstpersönlich die Felder seiner Zulieferer inspiziert, Chefsache. Auch dieser Anspruch an unternehmerische Verantwortung brachte Kevin Landgraf auf die Idee, die Produktions- und Liefermengen mithilfe von Algorithmen präziser vorherzusagen. Ein kleiner Baustein, der eine große Auswirkung haben kann: „Selbst wenige Prozentpunkte Senkung der Retourenquote ergeben über das Jahr gerechnet enorme Mengen, das wirkt sich auch stark auf den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck aus“, rechnet Landgraf vor.

KI im Praxiseinsatz in einem mittelständischen Handwerksbetrieb: Auch wenn es nicht so klingen mag, Zufall ist das nicht: „Ich habe das Glück, in Brunner Bäcker einen Arbeitgeber zu haben, der seine Belegschaft aktiv fördert“, sagt Landgraf. Sein Wissensdurst und die Unternehmensphilosophie der Personalentwicklung – das passt. So konnte der IT-Leiter, bevor er die KI-Lösung für das Unternehmen entwickelte, seiner Leidenschaft folgen und berufsbegleitend KI studieren. Und das nicht irgendwo, sondern am weltberühmten Massachusetts Institute of Technology, der Kaderschmiede der Technologie-Elite. Drei Jahre lang administrierte Kevin Landgraf bei Brunner Bäcker tagsüber Server und spielte Software-Updates ein, nachts ergründete

er die Tiefen der KI, von Big Data über selbstlernende Systeme bis zu deren Einsatzmöglichkeiten, verfasste Abhandlungen und Konzepte für den Einsatz in seiner Firma, die in seiner Lösung zur Vorhersage der Produktionsmengen mündeten.

Für die Umsetzung seines Konzeptes im Betrieb fand Kevin Landgraf in Salesforce Einstein die Lösung, mit der er seine Pläne quasi out-of-the-box in die Tat umsetzen konnte. Nachdem er die dafür notwendigen Daten in Salesforce aufbereitete, ging die KI-Lösung wenige Monate vor dem

Ausbruch der Coronavirus-Pandemie live. „Die Filialen bekommen von unserer KI eine Empfehlung für die Lieferung des nächsten Tages. Es sind jedoch unsere Fachkräfte vor Ort, die das letzte Wort haben. Denn sie wissen am besten, was in der Umgebung los ist und wie das die Nachfrage beeinflussen könnte. Etwa eine Veranstaltung, zu der viele Auswärtige kommen werden“, erklärt Landgraf. Denn KI muss keineswegs ein Ersatz für menschliche Kompetenzen und Erfahrungen sein. Bei Brunner Bäcker ist es vor allem das Zusammenspiel zwischen Mensch und KI, das bessere Ergebnisse liefert.



Dabei ist die Leistung der KI immer nur so gut wie die Daten, von denen sie lernt. Genau dieser Lernfortschritt wurde durch die Corona-Pandemie erheblich beeinträchtigt. „Das andauernde Hin und Her zwischen Öffnungen und Schließungen hat die Algorithmen vor allem mit Blick auf das Café-Geschäft völlig durcheinander gebracht“, so Landgraf. Dennoch lässt sich bereits jetzt eine gesteigerte Präzision feststellen, und mit einem stetig wachsendem Datenschatz werden die Vorhersagen immer präziser.

Wie hält man einen wissensdurstigen Geist auf Trab, wenn man – wie Landgraf es selbst formuliert – „fast mitten im Wald“ lebt? Ganz einfach, er hat sich eine kleine Community an Gleichgesinnten aufgebaut, sowohl im Freundeskreis, als auch in unmittelbarer Nachbarschaft. „In meiner Nähe gibt es einige Leute, die bei ihren Unternehmen an ähnlichen Themen wie ich arbeiten“, stellt der IT-Experte fest. KI-Expertise in einer mittelständischen Bäckerei im dünn besiedelten Nordosten Bayerns – Kevin Landgraf, der oberpfälzische Vorreiter, und sein gleichermaßen werte- und innovationsorientierter Arbeitgeber Brunner Bäcker demonstrieren eindrucksvoll, wie viel im deutschen Mittelstand möglich ist. ■



„Die Filialen bekommen eine KI-gestützte Empfehlung für die Lieferung des nächsten Tages. Es sind jedoch unsere Fachkräfte vor Ort, die das letzte Wort haben.“



## Vergeude keine Krise!

Schlechte Zeiten sind der beste Anlass, es mal anders zu versuchen. Das Buch **Vergeude keine Krise! 28 rebellische Ideen für Führung, Selbstmanagement und die Zukunft der Arbeit** hilft genau bei dieser Aufgabe. Schließlich liefert der Titel 28 geistige Dehnübungen für Führung, Selbstmanagement und die Arbeitswelt der Zukunft. Das Autorenduo Anja Förster und Peter Kreuz beleuchtet die Möglichkeiten, das eigene Mindset zu tunen und den eigenen Führungsstil neuen Herausforderungen anzupassen.



## Mobilität um die

Unsere immer mobilere Welt verlangt nach innovativen Lösungen. Die diskutiert die Hamburger Journalistin und Kommunikationsberaterin Katja Diehl im Podcast **She Drives Mobility** mit Zukunftsforscher:innen, Verkehrsprofessor:innen, Pilot:innen oder Auto-Maniacs. Denn sie ist sich sicher, dass es für die Mobilitätswende auf jeden Fall eines braucht: Dialog. Ihre Zielgruppe sind Um-die-Ecke-Denker:innen und Menschen, die Sichtweisen abseits ausgetretener Denkpfade suchen.

Ecke denken



# Ideen zum neu Durchstarten

## So gelingt Engagement

Helfen, die Welt ein wenig besser zu machen – das wollen viele Privatpersonen und Unternehmen. Doch wo und wie anfangen? **Vostel** bietet den Einstieg. Das Sozialunternehmen aus Berlin hat auf **vostel.de** zahlreiche Angebote von Non-Profit-Organisationen gesammelt und zeigt Freiwilligen und Ehrenamtlichen so konkrete Hilfsprojekte auf. Die Plattform eröffnet Unternehmen auch einfache Möglichkeiten für Corporate Volunteering.



## Gehirnjogging

Um auf neue Ideen zu kommen, hilft es, das Gehirn in Schwung zu halten. **NeuroNation** kooperiert bei seiner Gedächtnistrainings-App beispielsweise mit der FU Berlin oder der Charité. Nur wenige Minuten Gehirnttraining am Tag stärken Konzentration und Erinnerungsvermögen, zeigt eine langjährige Studie der Medical School Hamburg. Wer möchte, kann der weltweiten Community mit über 18 Millionen Teilnehmer:innen beitreten und seine geistigen Kräfte messen. Oder sich zu den neuesten Ergebnissen aus der Hirnforschung informieren.

# kids nah dran

## Kinder fragen Chef:innen



# Schluss mit Smalltalk, Zeit für Realtalk.

Equality, Sustainability, Digital Transformation: Unsere Kids stellen Manager:innen auf die Probe. Wer kann komplexe Business-Begriffe und Zusammenhänge kinderleicht erklären? Jetzt streamen unter: [salesforce.com/de/KidsNahDran](https://salesforce.com/de/KidsNahDran)

salesforce





Weitere Informationen über Salesforce finden Sie auf [salesforce.com/de](https://salesforce.com/de)  
oder besuchen Sie **Nah Digital:** [salesforce.com/nah](https://salesforce.com/nah)