

# Nah.

Thema:

## Denken und handeln wie Neu-Erfinder

---

### Mit weichen Faktoren hartes Geld verdienen

Nicole Brandes

---

### Wer anderen folgt, wird niemals vorne sein

Jochen Schweizer

---

### Ein neuer Weg zum guten Zweck

[betterplace.org](http://betterplace.org)

---

### Mut macht erfinderisch

Deutsche Post DHL Group /  
StreetScooter

---

### Vom Lernspielerfinder zum digitalen Vordenker

VISI/ONE

---

Mit Beiträgen von  
Polly Sumner (Salesforce)  
und Gerhard Hellmeister  
(Innoworks Academy)

+ **Faltplan  
für die eigene  
Innovations-  
reise**





# Mehr Innovation wagen!

Liebe Leserinnen und Leser,

**in Zeiten des Umbruchs drängt sich die Anlehnung an Willy Brandts berühmtes Zitat geradezu auf, denn Erneuerung war das prägende Thema seiner Amtszeit. Auch heute ist eine spannende, von Veränderungen geprägte Zeit, denn Innovationen wie Cloud, Mobile, Social, IoT und AI eröffnen völlig neue Chancen. Um sie tatsächlich ergreifen zu können, bedarf es jedoch grundlegender Veränderungen und Menschen, die solche Veränderungen vorantreiben. Deshalb ist die Zeit reif für Neu-Erfinder – in Unternehmen, Geschäftsmodellen und Branchen gleichermaßen. Und ihre Chancen stehen gut, denn digitale Technologien machen die Umsetzung disruptiver Ideen einfacher als je zuvor.**

Bei Salesforce ist die permanente Erneuerung in unserer DNA, der „Salesforce Ohana“, fest verankert. Wir fördern aktiv die Bereitschaft zur Innovation durch eine Kultur der Offenheit und des Austauschs – die wirtschaftliche Relevanz eines solchen Ansatzes wird übrigens auch im Interview von Nicole Brandes, Managementcoach und Expertin beim Zukunftsinstitut, betont.

Deshalb steht die Ihnen vorliegende Ausgabe von Nah unter dem Motto „Denken und handeln wie Neu-Erfinder“. Wie immer richten wir den Fokus in erster Linie auf unsere Kunden. Zu ihnen gehört die gemeinnützige Organisation betterplace.org, die das Spendensammeln nicht einfach in das Internet geholt, sondern den Charity-Gedanken neu definiert hat. In unserer Geschichte über die Deutsche Post DHL Group-Tochter StreetScooter erfahren Sie, wie durch Mut und Vision ein Logistikkonzern den Automobilmarkt durcheinanderwirbelt.

Der Ausnahme-Unternehmer Jochen Schweizer erzählt, wie wichtig auch für ihn das immer wieder Neu-Erfinden ist und wie er aus Rückschlägen stärker als je zuvor hervorgegangen ist. Faszinierend ist auch der verschlungene Erfolgspfad, auf dem der kleine Familienbetrieb VISI/ONE zu einem bedeutenden Player im Fahrzeughandel geworden ist. Wie immer wollen wir Sie mit unserem Magazin inspirieren. Deshalb finden Sie in der Mitte dieses Heftes einen Faltpfad: Gemeinsam mit dem renommierten Experten Gerhard Hellmeister laden wir Sie ein, ganz im Sinne unseres Trailhead-Gedankens, mit der Innovationsmethode „Design Thinking“ zu experimentieren. Damit begeistern wir hoffentlich nicht nur Sie, sondern auch Ihre Kunden.

Viel Spaß beim Lesen, Experimentieren und Neu-Erfinden!



**Ihr Joachim Schreiner**  
Senior Vice President, Salesforce DACH

# Inhalt



6

## Innovation erfordert Kulturwandel

Als Chief Adoption Officer ist Polly Sumner Mitgestalterin des Salesforce-Erfolgs und seit Jahrzehnten in der IT-Industrie. Innovation begleitet sie bereits ihr ganzes Leben.

8

## Unternehmer des eigenen Lebens

Mit einem Gummiseil legte Jochen Schweizer den Grundstein für eine beeindruckende Karriere und die Neudefinition von Erlebnissen für jedermann.

12

## Make the World a betterplace

Viel mehr als nur eine Transaktionsplattform: Björn Lampe von betterplace.org erklärt, für wie viel mehr als nur Spendensammeln die gemeinnützige Organisation steht.

16

## Kreativität strukturieren

Bei Design Thinking ist Innovation nicht dem Zufall überlassen. Experte Gerhard Hellmeister zeigt, wie sich Komplexes auf das Wesentliche reduzieren lässt.

MIT FALTPLAN FÜR DIE EIGENE INNOVATIONSREISE!

18

## Neu-Erfinden als Kerntugend

Nicole Brandes, Managementcoach und Expertin im Zukunftsinstitut, ermuntert zu mehr Agilität und Veränderungsbereitschaft.

20

## Wie ein kleines Wirtschaftswunder

Von der Idee in die Serienproduktion: Die Deutsche Post DHL Group-Tochter StreetScooter gibt bei elektrischen Nutzfahrzeugen in Deutschland die Richtung vor.

24

## Inspiration durch Vernetzung

Tief verwurzelt in der Region fördert Regional Vice President Sibylle Westermann am Salesforce-Standort Düsseldorf vor allem Plattformen für den Erfahrungsaustausch.

26

## Immer wieder neu

Vom Spielzeugfinder zum internationalen Player: VISI/ONE-Geschäftsführerin Stefanie Kalheber und ihre faszinierende Erfolgsgeschichte.

30

## Food for Thought

Mit Kreativität zu Innovation – aber wie? Die Buch- und Spieletipps geben nicht nur Mut und Inspiration, sondern auch wertvolle Tipps zum sofortigen Loslegen.

## Polly Sumner ist Chief Adoption Officer und seit vielen Jahren Mitgestalterin des Salesforce-Erfolgs. Heute hilft sie Unternehmen weltweit bei der Innovation ihres Business.

**Ich habe mein gesamtes Berufsleben in der IT-Branche verbracht, davon 30 Jahre im Silicon Valley. Die Atmosphäre hier scheint mit einer Art Feenstaub für Innovatoren und Neuerfinder durchsetzt zu sein, die immer wieder die Welt verändert haben. Ich hatte das Glück, die ganze Entwicklung der IT hautnah miterleben zu dürfen. In jeder Phase waren Unternehmen gezwungen, sich entsprechend den Veränderungen neu zu positionieren.**

Ich halte die Cloud für den wichtigsten Meilenstein bislang – gab sie doch den Anstoß für die konsequente Kundenzentrierung. Die heute wirklich erfolgreichen Digital-Unternehmen haben dank ihr und Technologien wie Social, Mobile und AI völlig neue Geschäftsmodelle entwickelt. Entscheidend ist, stets den Kunden anstelle der Technologie in den Mittelpunkt zu rücken. Denn der Erfolg seiner Kunden definiert den Erfolg des Unternehmens.

Die bekanntesten Vorreiter wie Amazon, Apple, Google und Airbnb haben auch in Deutschland Unternehmen wie FlixBus und Zalando inspiriert. In meiner Rolle als Chief Adoption Officer bei Salesforce helfe ich Unternehmen in aller Welt, ihre Ziele zu verwirklichen, indem sie sich nicht nur auf ihre Produkte und Services konzentrieren, sondern auf ihre Kunden: und zwar mit einer intelligenten Plattform, um sich auf völlig neue Art und Weise mit ihren Kunden zu vernetzen. Etablierte Unternehmen tun sich damit oft schwer. Denn ihr Digitalisierungspfad ist gesäumt von Stolpersteinen. Nicht nur Legacy-Systeme, sondern vor allem eingefahrene Prozesse und Denkweisen stehen dem notwendigen Kulturwandel im Weg.

### Relevanz und Einfachheit

Für Wachstum und Innovation gilt es, die Perspektive des Kunden einzunehmen. Wenn ich den Führungskreis eines Unternehmens treffe, stelle ich immer folgende Fragen: Wer von Ihnen hat diese Woche ein Produkt Ihrer Firma gekauft? Wer den Kundenservice kontaktiert? Oder die eigene Website besucht? Oft geht nicht eine einzige Hand hoch. Niemand weiß, wie es ist, sein eigener Kunde zu sein. Deshalb nehmen die schnellen, digitalen Vorreiter den Etablierten bei der Kundenbeziehung das Heft aus der Hand.

Sie kommunizieren mit ihren Kunden nicht nur gelegentlich oder anlassbezogen, sondern kontinuierlich. So entsteht eine Beziehung, aus der Loyalität erwachsen kann. Und zwar indem sie Kunden hochpersonalisierte, relevante Erfahrungen mit spielerischer Leichtigkeit zuteil werden lassen. Das ist der neue Maßstab.

Ein Schlüssel zum Erfolg ist lebenslange Kundenbindung. Dafür orientieren sich beispielsweise Finanzdienstleister immer mehr am Online-Handel. Denn jahrzehntelang haben sich Banken fast ausschließlich mit ihren Transaktionsprozessen beschäftigt. Und dabei übersehen, dass hinter jedem Kredit, jeder Hypothek oder Überweisung ein Kunde steht – mit einem Namen, einem Gesicht, einer Historie, mit individuellen Vorlieben und Abneigungen. Dieses Bewusstsein ist beim Online-Handel schon viel länger verankert und wird durch proaktives Beziehungsmanagement mit Hilfe aktueller Technologien mit Leben gefüllt. Ebenso muss sich jeder Geschäftsprozess an der Kundenerfahrung ausrichten, und zwar durch den Aufbau einer Beziehung, die über Prozesse hinausgeht. Innovations- und Produktlebenszyklen verkürzen sich dramatisch – Geschwindigkeit, Time-to-Market und vor allem Kundenmehrwert sind die neuen Währungen. Unternehmen, die es nicht schaffen, sich neu zu erfinden, werden abgehängt.

### Kultur der Transparenz

All dies setzt vor allem einen Kulturwandel voraus. Das bestätigt jeder CEO, der diesen Weg schon beschritten hat. Ein Kulturwandel kann nur gelingen, wenn er von ganz oben vorgelebt wird und jeder Mitarbeiter diesen verstehen und sich aktiv einbringen kann. Denn die besten Ideen kommen nicht aus der Chefetage, sondern von denjenigen, die das Tagesgeschäft in- und auswendig kennen. Nur eine entsprechende Kultur vermag Innovation von innen heraus zu fördern. Führungskräfte müssen eine Atmosphäre des Zuhörens und Lernens schaffen, und zwar nicht nur in Bezug auf die Erwartungen ihrer Kunden, sondern auch ihrer Mitarbeiter. Vertrauen und Transparenz entstehen nur in einem Klima des offenen Austauschs – die richtige Technologie hilft den Mitarbeitern dabei, sich enger zu vernetzen und gemeinsam bessere Ideen zu entwickeln.

Auch wir bei Salesforce erfinden uns kontinuierlich neu. Vieles von dem, was uns heute auszeichnet, haben wir in den Anfangsjahren noch gar nicht vorhergesehen. Es ging uns ursprünglich nur darum, eine sehr einfache und übersichtliche CRM-, Sales- und Marketinglösung aus der Cloud zu entwickeln. Heute ist Salesforce eine ganzheitliche Plattform für den Kundenerfolg – wir managen unser Unternehmen komplett mit unserer eigenen Technologie. Als Unternehmen stehen wir niemals still und passen uns schnell an Veränderungen an.

Dabei hilft uns ein einzigartiger Management-Prozess: In V2MOM – Vision, Values (Werte), Methoden, Obstacles (Hürden) und Metriken – arbeitet jeder Mitarbeiter individuell auf seine Ziele zu. Dabei haben sämtliche Mitarbeiter Einblick in die V2MOMs aller Kollegen. Damit fördern wir unternehmensweit Innovation und bieten dabei Orientierung. In vier Jahrzehnten in der IT-Branche musste auch ich mich immer wieder neu erfinden. Und auch mir helfen Berater dabei – nur, dass meine Mentoren erst 11 und 13 Jahre alt sind. Es ist faszinierend und inspirierend für mich zu sehen, wie unvoreingenommen und für mich neuartig Kinder eine Herausforderung angehen. Zu jedem Treffen mit ihnen bringe ich eine Aufgabe mit, die ich selbst zu lösen habe, und bitte sie, mir zu zeigen, wie sie sie angehen würden. Dabei lerne ich unheimlich viel. Sie denken viel einfacher und nicht so kompliziert wie wir Erwachsene. Das zeigt mir: Wer mit offenen Augen und Ohren durch die Welt geht, entdeckt unendlich viele Chancen zur Innovation.

### GLÜCKWÜNSCHE AN KOENIG & BAUER

Gerne möchte ich die Gelegenheit nutzen, an dieser Stelle einem Unternehmen zum 200-jährigen Jubiläum zu gratulieren, das wie wenig andere Innovation und Tradition zu vereinen weiß. Ralf Sammeck, Thomas Göcke und das gesamte Team bei Koenig & Bauer haben mit Offenheit und Engagement die Potenziale der Digitalisierung erkundet und ihr Business auf diese Weise neu erfunden. Sie sind eine echte Inspiration für uns, jeden Tag daran zu arbeiten, unsere Kunden noch erfolgreicher zu machen. [www.salesforce.com/de/kba](http://www.salesforce.com/de/kba)

„Lassen Sie sich bei der Kundenbeziehung nicht das Heft aus der Hand nehmen.“

# Wer anderen folgt, wird niemals vorne sein

Auf unbekanntem Terrain fühlt sich Jochen Schweizer zuhause. Das zeigte sich schon in jungen Jahren, als der frischgebackene Abiturient aus Heidelberg die Weiten Afrikas auf zwei Rädern durchquerte – damals wie heute würden sich die meisten Menschen einen solchen Trip nicht zutrauen. Auch heute, vier Jahrzehnte später, ist seine Abenteuerlust ungebrochen: Mit der Eröffnung der Jochen Schweizer Arena in Taufkirchen bei München im März 2017 beschreitet er nicht nur ein weiteres Mal Neuland, sondern setzt auch wieder neue Maßstäbe.

## Ein Sprung ins Neue

Der Mensch Jochen Schweizer ist überzeugt von der Kraft der persönlichen Haltung, von Prinzipien. Eines davon ist Risikobereitschaft: eine natürliche Voraussetzung für seine Stuntman-Laufbahn. Er überschritt die Grenzen des physisch und psychisch Machbaren mehr als einmal, wovon mehrere – teils bis heute nicht eingestellte – Rekorde zeugen. Für den Münchner Modeunternehmer und Filmemacher Willy Bogner wagte er 1987 mit dem Sprung von einem 220 Meter hohen Staudamm für „Feuer, Eis und Dynamit“ einen der aufsehenerregendsten Stunts der Filmgeschichte – und legte damit den Grundstein für seine erfolgreiche Unternehmer-Karriere. „Es ist immer der erste Schritt, den man tun muss, um die folgerichtig nächsten Schritte gehen zu können“, ist Jochen Schweizer überzeugt. „Nach dem Film wollte plötzlich jeder an einem Gummiseil in die Tiefe stürzen. Deshalb mietete ich im Dezember 1989 einen Kran und stellte ihn in Oberschleißheim bei München auf – die erste von später insgesamt 40 Bungee-Anlagen in Deutschland.“

Wir sind alle Unternehmer unseres eigenen Lebens, sagt Jochen Schweizer. Sein Werdegang führte ihn über Stationen als Logistiker, Versicherungsmakler und Stuntman bis hin zur Etablierung einer Marke, die wie keine zweite für Erlebnis steht.



## Die Jochen Schweizer Arena

Das an Superlativen nicht gerade arme München ist seit März 2017 um eine eindrucksvolle Attraktion reicher: Die Jochen Schweizer Arena hat ihre Pforten geöffnet, um Menschen außergewöhnliche Erlebnisse zu bereiten. Auf insgesamt 15.000 qm können sie je nach Vorliebe entweder auf der ersten Indoor-Surfwelt Deutschlands reiten oder den Menschheitstraum vom Fliegen mit nichts als dem eigenen Körper in der weltweit einmaligen, teilweise verglasten Flugkammer mit 15 Metern Höhe wahr werden lassen. Der Outdoor-Bereich lädt zum Klettern im Hochseilklettergarten Skytrail oder auf eine Runde Flying Fox XL Parcours ein. Für das leibliche Wohl sorgt das Restaurant „Schweizer’s Kitchen“. Ob mit Freunden, Familie oder als Firmenevent: Die Jochen Schweizer Arena bietet für jeden die Chance auf ein unvergleichliches Erlebnis. [www.jochen-schweizer-arena.de](http://www.jochen-schweizer-arena.de)

Bungeespringen wurde zum Megatrend, Jochen Schweizer zu einem sehr erfolgreichen Unternehmer. Weil er niemals stillsteht, ersann und vermarktete er laufend neue Erlebnisse, wie beispielsweise House Running oder die Seilrutsche Flying Fox. Damit läutete er die Ära der Demokratisierung des Erlebnisses ein – er machte Grenzerfahrungen jedem, der sich traute und gesund war, zugänglich. Die erste Zäsur brachte 9/11, mit einem Einbruch des Erlebnismarktes. Kurz vor der Insolvenz warf Jochen Schweizer sein gesamtes Privatvermögen in die Waagschale, um sein Unternehmen zu retten. Schuldenfrei und gesundgeschumpft erfindet Jochen Schweizer mit einem nie dagewesenen Geschäftsmodell seine Marke neu: Das Erlebnis als Geschenkbox. Kunden haben heute die Auswahl aus über 2.500 verschiedenen Erfahrungen zum Verschenken oder selbst Trauen. „Da ich mich nicht als Manager, sondern als Enabler verstehe, der seinen Mitarbeitern den Rahmen gibt sich zu entfalten, kann ich geradeheraus zugeben: Die besten Ideen kommen nicht von mir, sondern meinem Team. Baggerfahren als Erlebnis wäre mir nie in den Sinn gekommen“, lacht Jochen Schweizer.

Mit rund 600 Mitarbeitern erwirtschaftete sein Unternehmen 2016 einen Umsatz in dreistelliger Millionenhöhe. 2017 erfolgt der Zusammenschluss der Jochen Schweizer GmbH mit der ProSiebenSat.1-Tochter mydays zur Jochen Schweizer mydays Holding GmbH. Den Weg dorthin hat Jochen Schweizer allein gemeistert: „Als ich damals eine Finanzierung brauchte, haben Banken und Investoren abgewinkt, weil sie meine Vision des Handelns mit Erlebnissen nicht teilten“, erzählt er. Diese Erfahrung bekräftigte eine weitere Überzeugung von Jochen Schweizer: „Du allein bist für dein Schicksal verantwortlich.

Seit meiner Kindheit habe ich eine innere Überzeugung entwickelt. Ich wusste: Ich kann nur scheitern oder landen.“ Diejenigen, die sich diese Haltung nicht selbst erarbeiten konnten oder mussten, leitet und berät er heute in genau diesem Sinne. Dies gilt sowohl für die Erziehung seiner fünf Kinder als auch für seine Rolle als Vorbild für seine Mitarbeiter.

### Erlebnisse verbinden

„Mein größtes Kapital sind meine Mitarbeiter. Die Marke Jochen Schweizer steht und fällt mit ihnen – denn sie ist im Kern nichts anderes als die gemeinsame Intention aller Menschen, die hinter ihr stehen“, lautet seine Auffassung. Und der Wille, dieser Marke ein echtes Zuhause zu geben, war dann auch der Impuls zur Entwicklung der Jochen Schweizer Arena (siehe oben). „Ich wollte damit für unsere Marke einen Ort schaffen, der sie für unsere Kunden erlebbar macht, indem sie

alle Sinne anspricht. Außerdem bin ich damit zurück zu meinen Wurzeln gegangen: als Veranstalter die Qualitätskontrolle zu behalten.“ Damit hat Jochen Schweizer eine Erlebniswelt geschaffen, die weit mehr ist als eine Eventlocation: „Es ist ein Ort, an dem Du Dich neu entdeckst.“

Er ist überzeugt von der Bedeutung gemeinsamer Erlebnisse als sozialer Kitt – sei es in der Partnerschaft, der Familie oder unter Kollegen. Die Arena ist als Ort prädestiniert dafür. Aber Jochen Schweizer wäre nicht Jochen Schweizer, wenn er diesem Anspruch nicht auch innerhalb seines Teams mehr als gerecht würde – wie gewohnt mit einer gehörigen Portion Kreativität versehen. „Wir erleben sehr viel im Team und das schweißt uns zusammen. Zum einen viele sportliche Veranstaltungen, zum anderen haben wir aber auch einen Elternabend ins Leben gerufen.“ Den Eltern der überwiegend jungen Mitarbeiter flattern zur Einladung die zur Schulzeit gefürchteten „Blauen Briefe“ ins Haus. „Und dann bringen wir die Angehörigen zusammen – nicht nur Eltern, sondern auch Partner und andere für die Mitarbeiter wichtige Menschen. Denn wir verlangen viel von ihnen, und diejenigen, die das mittragen müssen, sind nunmal die Bezugspersonen. Das ist ein Weg, sie einzubeziehen, eine Bindung durch das gemeinsame Erlebnis aufzubauen und danke zu sagen. Denn die Qualität der täglichen Arbeit meines Teams ist der Garant für den Erfolg der Firma.“

Was bei der Betrachtung seines bisherigen Lebenswerks deutlich wird ist: „Ich bin immer auf dem Weg und nie am Ziel. Ich erreiche immer wieder einen bestimmten Punkt und dann orientiere und erfinde ich mich wieder neu und gehe weiter in eine neue Richtung. Denn wer anderen folgt, wird niemals vorne sein.“ Das Neue umarmt Jochen Schweizer deshalb stets innig. So ist er innovativen Technologien gegenüber sehr aufgeschlossen und sieht sie als Mittel, ihm zu dienen, seine Ziele schneller und effizienter zu erreichen. Schnelligkeit und Effizienz helfen auch dabei, Zeiten der Ruhe zu gewinnen, die für Jochen Schweizer essenziell sind: „Sonst besteht die Gefahr, die Kerze von beiden Seiten abzubrennen. Das habe ich nie getan.“

Jochen Schweizer fördert daneben auch Start-ups. Seine Entscheidung, sich zu engagieren, hängt von knallharten Faktoren ab: „Es muss ein intelligentes Geschäftsmodell sein, mit einem sichtbaren Mehrwert für die Menschen und einem Markt.“ Und die Menschen hinter diesen Ideen können Jochen Schweizer dann überzeugen, wenn er ihren Willen und ihr Potenzial sieht: die Bereitschaft, sich anzustrengen, und die richtigen Fähigkeiten. „Egal, was ich anpacke: Ich trete nie an, um zweiter Sieger zu werden. Ich will gewinnen. Leider gelingt es mir nicht immer.“

**„Die Marke Jochen Schweizer steht und fällt mit meinen Mitarbeitern – denn sie ist im Kern nichts anderes als die gemeinsame Intention aller Menschen, die hinter ihr stehen.“**



Ob nur wenige Straßen weiter oder tausende Kilometer entfernt: Überall gibt es Hilfsprojekte für Mensch, Tier und Umwelt, die dringend auf Spenden angewiesen sind. Seit [betterplace.org](https://www.betterplace.org) existiert, hat jedes noch so kleine, aber wichtige Projekt die Chance, auf sich aufmerksam zu machen. Eine Idee lässt sich dank der Plattform auch in eine andere Region übertragen. Denn gemeinsam erreicht man mehr.

# Eine PLATTFORM für eine BESSERE WELT

Reisen erweitert den Horizont, eröffnet neue Perspektiven und erlaubt Begegnungen, die zuhause nie möglich gewesen wären. Vermutlich würde die größte deutsche Spendenplattform [betterplace.org](https://www.betterplace.org) in ihrer heutigen Form nicht existieren, hätte das Gründerehepaar Prof. Stephan Breidenbach und Joana Breidenbach 2006 nicht mit seinen beiden Kindern die Welt bereist. Rund um den Globus trafen sie faszinierende Menschen, denen in ihrer Heimat nicht die gleichen Möglichkeiten zur Verfügung standen wie in westlichen Ländern. Oftmals fehlten nur Kleinigkeiten dazu, um mit – für unsere Verhältnisse – wenig Geld und Aufwand deren Leben zu verbessern. Woran es definitiv mangelte war, von denen gehört und gesehen zu werden, die helfen könnten.

Nur etwas mehr als zehn Jahre später weist die Non-Profit-Organisation [betterplace.org](https://www.betterplace.org) eine beeindruckende Bilanz auf: Seit 2007 wurde ein Spendenvolumen von rund 44 Millionen Euro erreicht, über 22.000 Projekte in aller Welt präsentieren sich dort potenziellen Unterstützern. Zwischen der Weltreise der Breidenbachs und dem heutigen Erfolg lag ein Jahrzehnt, das von vielen glücklichen Momenten, aber auch von teils unerwarteten Herausforderungen geprägt war. Zu den glücklichen Augenblicken zählt die Begegnung mit Mitgründer Till Behnke, der nach seinem Studium in Südafrika, wo er ehrenamtlich in Townships beim Hausbau half, verzweifelt nach einem Weg suchte, sein Projekt weiterhin unterstützen und vor allem verfolgen zu können. Aus zwei verschiedenen Perspektiven, nämlich aus der Sicht der Breidenbachs, den vielen vor der Weltöffentlichkeit verborgenen Projekten Gesicht und Stimme zu geben, und Till Behnkes eigentlich sehr persönlichem Bedürfnis, die Entwicklung des Projekts, für das er sich lange engagiert hatte, weiterhin verfolgen und unterstützen zu können, wurde ein gemeinsames Ziel – und inzwischen eine unschätzbare Hilfe für soziale Projekte in aller Herren Länder.

„Viele Spender nahmen die Möglichkeit zum Anlass, die Projekte vor Ort zu besuchen und ihre Berichte auf die Plattform zu stellen. So kann die gute Arbeit von NGOs unabhängig dokumentiert werden.“

### Skepsis überwinden

„Die Grundidee stand im Grundsatz recht schnell: Wir wollten eine Internet-Plattform entwickeln, nicht um Bücher zu verkaufen und Freunde zu finden, sondern um Hilfsprojekte rund um den Globus sichtbar zu machen und zu unterstützen“, erklärt Björn Lampe, Vorstand und Leiter NGO Kooperationen bei betterplace.org. „Nur war die Umsetzung tatsächlich Neuland. Es gab zwar in den USA und Deutschland ähnlich gelagerte Projekte, aber keines, das die Aufgabe so umfassend anging.“ Für das Gelingen waren drei wesentliche Zielgruppen zu gewinnen: Hilfsorganisationen, die sich präsentieren, Spender, die Zeit und Geld geben, sowie Unternehmen, die unterstützen und fördern würden. Die größte Skepsis schlug dem Gründungsteam vonseiten der Hilfsorganisationen entgegen. Und das hatte mehrere Gründe. „Damit die Plattform überhaupt ihren Zweck erfüllen kann, mussten wir zunächst Organisationen finden, die dieses Experiment mit uns wagen wollten“, so Björn Lampe. „Glücklicherweise konnten mit CARE und Habitat for Humanity zwei renommierte Organisationen gewonnen werden, die uns als Zugpferde dienten.“

Gleichzeitig drohte eine der Stärken der Plattform zum Showstopper zu werden. Denn die Idee von betterplace.org ist, Spendern gegenüber eine maximale Transparenz zu erreichen. Hilfsprojekte müssen sich auf der Plattform darstellen, erklären wie sie arbeiten, was konkret mit den Spenden geschieht und sich auch den direkten Fragen der Spender stellen. „Das war völlig neu. Vor allem die Auseinandersetzung mit dem Internet und diese Art der Kommunikation war für viele ungewohnt. Insbesondere der Umstand, dass Spendern durch die Plattform eine gewisse Mitsprache ermöglicht wurde, sie die Organisationen bewerten konnten, machte einigen Angst.“ Auch fühlten manche sich einem gewissen Konkurrenzdruck ausgesetzt, weil sich dort etliche Hilfsprojekte gleichberechtigt nebeneinander präsentieren. „Dabei haben wir uns von Anfang an als Partner gesehen und tun dies heute mehr denn je“, erklärt Lampe.

Inzwischen können Menschen aus über 22.000 weltweiten Projekten verschiedenster Art wählen, die sie mit Geldspenden und ihrer Zeit unterstützen können. Von der zunächst eher skeptisch betrachteten hohen Transparenz auf betterplace.org profitieren die NGOs in

höchstem Maße. „Viele Spender nahmen die Möglichkeit zum Anlass, die Projekte vor Ort zu besuchen und ihre Berichte auf die Plattform zu stellen. So kann die gute Arbeit von NGOs unabhängig dokumentiert werden.“ In diesem Sinne haben die Technologie und die Chancen des Internets die alten Verhaltensweisen und Denkmuster im gemeinnützigen Bereich und bei der Spendensammlung aufgebrochen. Und vor allem Austausch und Vernetzung kleinster Projekte gefördert, die ihre wichtige Arbeit nun noch wirksamer leisten können.

### „Think and Do Tank“ betterplace lab

Vor allem Gründerin Joana Breidenbach war es von Anfang an ein Anliegen, mit betterplace.org weit mehr als eine reine Transaktionsplattform bereitzustellen. Deshalb hat sie schon zu einem frühen Zeitpunkt das betterplace lab ins Leben gerufen. Das Ziel war und ist, damit stärker operativ aktiv zu sein, Themen zu vertiefen und zu diskutieren, für die die ursprüngliche Plattform neben dem „Tagesgeschäft“ nicht den notwendigen Raum bot. „betterplace lab hat den Anspruch, ein Think UND Do Tank zu sein“, erläutert Lampe. „Entscheidend ist das Do. Aus der Schnittstelle zwischen digital und sozial

ist der betterplace lab trendradar entstanden. Über 700 Trends weltweit, das heißt Projekte und Lösungsansätze, haben wir mittlerweile gesammelt, mit dem Ziel, eine Vernetzung sozialer Projekte in aller Welt zu unterstützen, um nicht jedes Mal das Rad neu zu erfinden. Denn eine Idee, die in Südamerika bereits erfolgreich umgesetzt wurde, kann ebenso in Afrika funktionieren.“ So lässt sich der Erfolg beschleunigen und durch die Nutzung von Synergien eine hohe Wirkung mit weniger Zeit und Geld erreichen.

Eines der Projekte aus dem betterplace lab trendradar beschäftigt sich beispielsweise mit dem Einsatz von Drohnen für humanitäre Zwecke. „Während Drohnen in der Wahrnehmung der meisten schlimmstenfalls mit Krieg, bestenfalls mit Paketzustellung assoziiert werden, liegt der humanitäre Einsatz in verschiedensten Facetten nahe, von Löscheinsätzen bis hin zum Transport von Hilfsmitteln“, berichtet Lampe. „So entstand zum Beispiel die Idee, 3D-Drucker mittels Drohnen in schwer zugängliche Gebiete zu entsenden, um vor Ort medi-

zinisches Gerät herstellen zu können.“ Ideen wie diese belegen eindrucksvoll, dass durch die Neubetrachtung von Bestehendem und durch das Einnehmen einer neuen Perspektive völlig neue innovative Lösungen entstehen können.

Und auch wenn bis heute bereits viel erreicht wurde, ist die Mission von betterplace.org noch lange nicht erfüllt. Wenngleich nicht jedes angefangene Projekt zum Erfolg führt – so erwies sich die Abwicklung von Sachspenden als problematisch, weil sich das verhältnismäßig kleine Berliner Büro mit gut gemeinten Möbelspenden, ausgeladen direkt vor der Eingangstür, konfrontiert sah – zeichnet sich das Team durch Optimismus und Durchhaltevermögen aus. „Ein Herzensanliegen ist, eine größere Internationalität zu erreichen und unsere Technologie auch in anderen Ländern nutzbar zu machen. Doch allein die regulatorischen und gesetzgeberischen Unterschiede im Gemeinnützigkeitsrecht stellen uns vor große Herausforderungen“, erklärt Björn Lampe. „Aber wir geben nicht auf. Im Gegensatz zu den Sachspenden betrachten wir dieses Ziel noch lange nicht als gescheitert.“



### #MENSCHLICHKEIT

betterplace.org tut viel mehr, als nur eine Plattform bereitzustellen. So hat die Non-Profit-Organisation zusammen mit der Werbeagentur FCB Hamburg und Unterstützung durch das Innenministerium die Guerilla-Kampagne #Menschlichkeit steht Dir am besten zur Berliner Fashion Week 2017 ins Leben gerufen. Was auf den ersten Blick wie die Kampagne für ein Fashionlabel wirkt, löst sich auf der Website [www.menschlichkeit.de](http://www.menschlichkeit.de) in eine Unterstützungsplattform auf, wo Menschen an über 500 Initiativen zur Flüchtlingshilfe spenden oder ein Sweatshirt erstellen können, dessen Erlöse an diese Projekte verteilt werden.



Gerhard Hellmeister ist Management- und Organisationsberater sowie als Weiterbildungsexperte spezialisiert auf agile Führung und Customer Experience Design. Der Diplom-Psychologe ist Managing Director der Design-Thinking-Academy InnoWorks und hat bereits mehr als 200 Unternehmen beraten, die auf Kundenerlebnis und Stärkung ihrer Innovationskultur setzen.

GERHARD HELLMESTER

# DESIGN THINKING

## Wie das Neue in die Welt kommt

In seinem Buch „The Innovator’s Dilemma“ hat sich der Harvard-Ökonom Clayton Christensen mit der Frage auseinandergesetzt, warum etablierte Unternehmen scheitern. Sein Ergebnis: Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, bedarf es im Zeitalter der disruptiven Innovationen mehr als einer gewissenhaften Konkurrenzbeobachtung, solidem Marketing und ordentlichen Entwicklungsetats. Denn viele namhafte Marken haben ihre sicher geglaubte Führungsposition verloren, da sie auf bahnbrechende Veränderungen wie neue Technologien oder Geschäftsmodelle keine Antwort hatten. Den Ausweg aus dieser Bedrohung bietet der Abschied von etablierten Denkmustern und Prozessen. Unternehmen brauchen eine neue Kultur und neue Methoden, um kreativ die komplexen Herausforderungen zu lösen, die vor ihnen liegen. Design Thinking ist hier eine wertvolle Hilfe, denn es ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen, mit dem die Entwicklung von Innovationen nicht dem Zufall überlassen bleibt.

### Was genau ist Design Thinking?

Hinter dem Begriff verbirgt sich ein Innovationsansatz, der im Grunde ganz simpel ist: Der Kunde mit seinen Bedürfnissen wird konsequent in den Mittelpunkt gestellt. Ausgangspunkt des gesamten Prozesses ist in erster Linie Empathie. Es geht immer darum herauszufinden, was der Kunde oder eine bestimmte Zielgruppe wirklich braucht. Daher ist es notwendig, die Wahrnehmungen, Emotionen und Denkweisen dieser Personen zu verstehen, um die richtigen Fragen stellen und Bedürfnisse erfassen zu können. Von zentraler Bedeutung ist beim Design Thinking außerdem das frühe Entwickeln und Testen von Lösungsideen.

Diese werden möglichst rasch in erste Prototypen umgesetzt und auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft. Die Durchführung kann in Form eines Workshops oder auch in einem Projekt erfolgen. Multifunktionale Teams und ein hierarchieübergreifendes Arbeiten sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren.

Entstanden ist Design Thinking Ende der fünfziger Jahre im kalifornischen Stanford aus einem Programm für Ingenieure und Produktdesigner. Kurz vor der Jahrtausendwende hat sich daraus, auch unter dem Einfluss von IDEO, einer globalen Design- und Innovationsagentur, die heutige Form entwickelt. Der CEO von IDEO, Tim Brown, und David Kelley, Chairman und Professor an der Stanford University, sind neben Roger Martin (ehemaliger Dean der Rotman School of Management, Toronto) maßgebliche Entwickler und Vertreter dieses Ansatzes.

### Design Thinking in der Praxis

Wie sich Unternehmen auf Basis von Design Thinking neu ausrichten und eine kundenorientierte Unternehmenskultur entwickeln können, zeigt eines der ältesten Softwareunternehmen der Welt. Denn Intuit – ein Anbieter von Finanz-Software – ist es nicht nur gelungen, neue erfolgreiche Produkte und Services zu entwickeln, sondern auch die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern. Wie so oft war der Ausgangspunkt eine Krise: 2007 war die Erfolgskurve bei Intuit ins Stocken geraten und der damalige Vorstandsvorsitzende Scott Cook erkannte, dass die bisherige Produktentwicklung nicht die gewünschten Ergebnisse brachte. Angeregt durch seine positiven Erfahrungen bei Procter & Gamble wurde die unternehmensweite Design Thinking Initiative „Design for Delight“ ins Leben gerufen und Per-Kristian Halvorsen als Vizepräsident und Chief Innovation Officer eingestellt. Dessen Credo: „Wer überleben will, muss ständig etwas Neues, Besseres liefern.“

### Ignite: Digitale Transformation für Kunden

Der Ansatz von Design Thinking charakterisiert auch die Methodik des Innovationsprogramms Ignite von Salesforce. Der rund drei Monate dauernde Prozess zielt darauf ab, Unternehmen dabei zu unterstützen, die Weichen in eine erfolgreiche, digitale Zukunft zu stellen. Ignite entwickelte sich aus dem Selbstverständnis von Salesforce heraus: den Erfolg des Kunden in den Mittelpunkt aller Entscheidungen zu stellen. Interdisziplinäre Teams aus Strategieexperten, Forschern und Designspezialisten begeben sich gemeinsam mit dem Kunden auf die Entdeckungsreise, um deren Kunden grundlegend zu verstehen und interne Sichtweisen in Frage zu stellen. Ziel ist es, eine tragfähige Brücke zu schlagen – von den Konzepten in die Realität des Business. Oder: ihr Potenzial in die „Kunst des Machbaren“ zu überführen.

Das gilt selbst für Steuer-Software, die auf den ersten Blick dröge erscheint.“ (Brand eins, 2016) Um diese ehrgeizigen Ziele zu erreichen, wurden zunächst Experten, sogenannte Innovationskatalysten, geschult. Sie hatten die Aufgabe, alle Intuit-Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Kundenbedürfnisse zu identifizieren, Prototypen neuer Produkte herzustellen und mehr zu experimentieren. Darauf basierend etablierte sich ein neuer Prozess, bei dem ausgehend von einem bestimmten Kundenproblem innerhalb von vier Wochen ein neues Produkt entwickelt werden konnte. Auf einen „Painstorm“, der Herausforderungen des Kunden identifizieren soll, setzt der „Sol-Jam“ (Solution-Jam) auf, wo neue Ideen entstehen. Diese sind die Basis für den sogenannten „Code-Jam“, wo neue Softwarelösungen in einem Prototyp simuliert und mit Kunden getestet werden.

### Wandel beginnt im Kopf

Eine solche Transformation erfordert auch und gerade von den Führungskräften ein Umdenken. Es gilt anzuerkennen, dass nicht nur Manager gute Ideen haben und die Mitarbeiter in eine bestimmte Richtung lenken. Vielmehr ist Innovation ein niemals abgeschlossener Entdeckungsprozess. Die Führungskraft soll nicht am Anfang der Ideenentwicklung eine Abkürzung zum Ergebnis erzwingen. Stattdessen muss sie die Beteiligten auf den Weg bringen sowie der Kreativität Raum und Zeit geben. Gleichzeitig reduziert eine solche Rolle auch den Druck, denn innovative Manager müssen nicht die Zukunft kennen. Sie müssen nur den mentalen und zeitlichen Rahmen schaffen, um den Prozess erfolgreich umzusetzen. Das Schwierigste dabei ist, Unsicherheit nicht nur zuzulassen, sondern sogar zu begrüßen.

Design Thinking kann Unternehmen dabei helfen, dem Wandel die richtige Struktur zu verleihen: indem jeder Mitarbeiter ermutigt wird, eigene kreative Ressourcen zu entdecken, Fehler als Chance zu begreifen und im besten Fall sogar Pflicht in Leidenschaft zu verwandeln (D. & T. Kelly\*). Damit ist Design Thinking eine Methode, die nicht „nur“ zu neuen Ideen, sondern zu viel mehr führen kann: zu einem neuen Mindset im Kopf jedes Beteiligten und schließlich einem Kulturwandel einer ganzen Organisation. Das Potenzial, das Unternehmen sich mit der Entscheidung für eine schnellere, flexiblere und offenere Innovationskultur erschließen können, ist fast grenzenlos.

\*Kelly, D. & Kelly, T. (2014). Kreativität und Selbstvertrauen. Der Schlüssel zu Ihrem Kreativbewusstsein. Hermann Schmidt Verlag, Mainz.

# DIE DESIGN-THINKING-REISE

WIE SIE IN 5 STATIONEN IHRE KUNDEN MIT INNOVATIONEN BEGEISTERN

## 1. CHALLENGE

### Problemdefinition und Re-Definition

Am Anfang steht eine Challenge, die es zu bewältigen gilt. Die Fragestellung soll möglichst auf die Bedürfnisse einer Zielgruppe (Kunden) fokussiert sein und nicht schon die Lösung beinhalten. An Bord ist ein multidisziplinäres Team mit vielen unterschiedlichen Kompetenzen und Spezialgebieten, in dem Hierarchie keine Rolle spielt.

- Definiere die Herausforderung bzw. die Aufgabe
- Stelle Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt
- Stelle ein Team aus unterschiedlichen Bereichen zusammen

## 2. EXPLORE

### Augen auf, neugierig sein und lernen

In einem Design-Thinking-Projekt starten alle als Entdecker. Hier arbeitet man eher wie ein Ethnologe in einer fremden Kultur, mit naiven Fragen, Beobachtungen, Fotos und Skizzen. Die Zielgruppe wird durch Interviews und Beobachtung erforscht. Hier zeigt sich häufig schon die Magie einer neuen Idee, indem sich die Problemstellung ändert und neu definiert werden kann („the reframe“). Erst wenn die Bedürfnisse der Nutzer bekannt sind, ist eine Ideensammlung sinnvoll.

- Versetze dich in die Zielgruppe und nimm die Perspektive deines Kunden ein
- Überprüfe, ob die Problembeschreibung noch zutrifft
- Definiere die Herausforderung neu (falls nötig)

## 3. CREATE

### Mutig sein, neue Wege entdecken und Ideen finden

Begrenzte Zeit schafft Kreativität. Das Team soll in kurzer Zeit möglichst viele Ideen sammeln, die im Anschluss geclustert werden, um schließlich auf eine oder wenige ausgewählte Ideen zu fokussieren. Ein Brainstorming ist nach wie vor der ideale Weg zu vielen guten Ideen. Damit es gelingt, sollten folgende Regeln beachtet werden:

- Arbeite visuell mit Bildern oder Skizzen
- Stelle Kritik zurück
- Nutze Inspirationen aus anderen Branchen
- Die Masse zählt! Entwickle so viele Ideen wie möglich
- Unterstütze „wilde“ Ideen

## 4. EVALUATE

### Ausprobieren und Ideen testen

Es geht beim Design Thinking nicht nur darum, möglichst schnell eine Idee zu haben, sondern diese auch zu realisieren. Als Objekt, Rollenspiel oder anderweitig erlebbar gemacht, lassen sich schnell Stärken und Schwächen der Lösungen erkennen. So können auch zielgerichtete Feedbacks eingeholt werden.

- Mache Ideen in Form eines Prototypen erlebbar
- Nutze unterschiedliche Methoden und Darstellungsformen
- „Fail early and often“ – Risiken eingehen, Fehler zulassen und früh korrigieren

## 5. BRING IT HOME

### Zwischenlandung und wieder auf zu neuen Horizonten

Den Prototyp gemeinsam mit Vertretern der Zielgruppe auf seine Stärken und Schwächen überprüfen und Feedback sammeln: Oft entstehen hier gute neue Ideen, die zu neuen Produkten und Services führen. Bereits während dieser Phase wird die spätere Implementierung des finalen Prototyps vorbereitet. Oder man geht wieder ein paar Schritte zurück und setzt dort noch einmal neu an.

- Prüfe die Ideen mit verschiedenen Zielgruppen – intern und möglichst auch extern
- Nutze das Feedback für eine Kurskorrektur oder Weiterführung
- Jetzt kann es an die Umsetzung gehen!

**Nicole Brandes ist Changemakerin, gefragte Keynote-Speakerin und gilt als eine der führenden Vordenkerinnen Europas: „Zukunft und speziell ihr temporeicher Wandel verlangen von uns eine neue Haltung“, findet die ehemalige Managerin und ist überzeugt, „dass wir High Tech nur mit High Touch begegnen können.“ Was genau das bedeutet und welche Chancen sie darin sieht, erklärt sie im Interview.**

NICOLE BRANDES

# Mit weichen Faktoren hartes Geld verdienen

**Technologien wie Cloud, Mobile, Social, IoT und AI bilden gerade eine perfekte Welle, die völlig neue Chancen eröffnet. Alles ändert sich. Was bedeutet das für uns Menschen?**

Technologie eröffnet uns unermessliche Chancen und fantastische Vorteile. Algorithmen und intelligente Maschinen steigern unsere Effizienz, haben weder ein Bewusstsein noch Empathie noch Ethik. Der Sinn des Lebens besteht meines Erachtens nicht darin, unsere Effizienz immer weiter zu steigern, sondern darin, glücklich zu sein. Unser Glück und das Glück unserer Kunden, unserer Lieferanten und Mitarbeiter geht doch weit über Effizienz hinaus. Wir sollten uns also nicht nur mit den großen treibenden Kräften auseinandersetzen, sondern auch mit der Frage: Wo bleiben wir als Mensch? Technologie verändert was wir tun, wie und warum wir es tun, sogar wer wir sind. Das setzt ein erweitertes Verständnis voraus, was es bedeutet, Mensch zu sein. Wir lernen das weder in der Schule noch im Management. Dieses Verständnis gilt es zu verbessern und zu fördern.

**„Wir müssen uns alle ausnahmslos neu erfinden. Die Kunst ist, für Stabilität zu sorgen und sich gleichzeitig agil auf das Neue einzulassen.“**

**Was heißt das für den Arbeitnehmer?**

Sämtliche Routinejobs werden automatisiert. Im Umkehrschluss bedeutet das: Alles, was nicht automatisiert werden kann, wird äußerst wertvoll: kritisches Denken, Führen, Verhandeln, Geschicklichkeit, Kreativität und emotionale Intelligenz. Die Zukunft gehört den „Top-Geistesarbeitern“ wie Führungskräften, Ärzten, Architekten und Software-Entwicklern. Aber auch Berufe, die sich mit Menschen beschäftigen wie Lehrer und Krankenpfleger, werden gefragt sein. Roboter werden Köche oder Friseur nicht ersetzen, sondern ihnen helfen. Wir werden weniger im Büro sitzen und viel projektbezogener arbeiten, unterstützt von Maschinen. Mehrere Jobs gleichzeitig – auch das wird nicht ungewöhnlich sein: Neben unserem Hauptjob vermieten wir ein Zimmer oder kochen für ein Food-Start-up. Auch solche Szenarien zählen zum Plan F(uture). Die beruflichen Anforderungen werden laufend steigen, Neugier und lebenslanges Lernen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

**Was bedeutet das für die Rolle von Unternehmen in unserer Gesellschaft?**

Unternehmen sind die Gestalter der Zukunft. Sie haben damit eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Früher waren Banken und Öl-Firmen die Influencer und Schaltzentralen der Macht. Heute sind es die High-Tech-Firmen im Silicon Valley, dem Epizentrum der Zukunft. Umso wichtiger ist es, dass wir uns alle an der Diskussion beteiligen: Wie wollen wir künftig leben und arbeiten? Was ist „gute“ Arbeit? Wo setzen wir ethische Standards an? Und wie werden wir in einer globalen Gesellschaft, wo sich scheinbar alles Identitätsstiftende auflöst, einem Grundbedürfnis wie Zugehörigkeit gerecht? Das fordert von Unternehmen, an dieser Stelle einzuspringen und ihren Mitarbeitern und Kunden eine „Heimat“ über Wertangebote zu bieten. Unternehmen wie Patagonia setzen das bereits um. Sie raten Konsumenten, ihre Produkte nur dann zu kaufen, wenn sie diese auch wirklich brauchen, sodass die Umwelt geschont werden kann. Marc Benioff von Salesforce sagt, das Leben könne nicht nur daraus bestehen, Software zu verkaufen. Daher bringt sich jeder Mitarbeiter an sieben bezahlten Arbeitstagen in einer gemeinnützigen Institution ein. Auch kleine Unternehmen werden zu großen Beispielen: so etwa das Berliner Start-up Soulbottles, das plastikfreie Trinkwasserflaschen herstellt und einen Euro pro verkaufter Flasche an eine NGO spendet. Wir brauchen mehr Unternehmer, die so denken und handeln. Die nicht nur einen Blick auf den Shareholder Value haben, sondern sich als Teil eines großen Ganzen verstehen. Das gibt Sinn und Orientierung. Das hat eine ganz starke Anziehungskraft – auf Kunden und Mitarbeiter!

**Viele Branchen, Firmen und Organisationen müssen sich gerade neu erfinden. Welche Aspekte sind dabei erfolgskritisch?**

Wir alle sind gefordert, uns neu zu erfinden. Experimentieren und evolutionäres Lernen werden zum Fit-Prinzip. Dazu braucht es Pioniergeist und Mut, sich permanent auf unsicherem und unbekanntem Terrain zu bewegen, sowie den Willen, Neues zu entdecken. Neugier ist die treibende Kraft der Entwicklung. Sich erfolgsverwöhnt zurückzulehnen, birgt meines Erachtens ein großes Risiko, irrelevant zu werden. Stattdessen gilt es zu kollaborieren und Grenzen zu öffnen. Eine komplexe Umwelt benötigt komplexes Denken: Wir können die Zukunft nicht mehr alleine schultern. Wir brauchen die Weisheit der Vielfalt, nämlich unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen, Weltbilder. Dabei kann es leicht zu Werte-Clashes kommen. Um diesen Austausch zu ermöglichen, braucht es eine starke Führung und durchlässige Organisationsstrukturen. Führungskräfte sind also an allen Fronten gefordert: Sie kommen am Diversitätsprinzip nicht mehr vorbei und benötigen dazu hohe Beziehungsfähigkeit. Sie müssen die Strukturen für die gegenwärtige Wettbewerbsfähigkeit stabilisieren und gleichzeitig für Flexibilität sorgen, um das Neue zu ermöglichen. Strukturen müssen wachsen und können nicht einfach über Nacht umgestellt werden. Umso mehr heißt das: losgehen, das Unmögliche denken und sich auf das Mysterium ewigen Entdeckens und permanenten Lernens einlassen.

**Sie sagen, „weiche Faktoren sind die harte Währung der Zukunft“, was meinen Sie genau damit?**

In wenigen Jahren werden Digitalisierung, Automatisierung und Hyperpersonalisierung zum Alltag werden. Künstliche Intelligenz wird zum Standard und emotionale Intelligenz wird zum Schlüssel. Menschen brauchen zum Überleben nicht irgendeine, sondern eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Umwelt. Die Zukunft gehört denen, die Menschen in ihren Grundbedürfnissen wie Geborgenheit, Anerkennung, Sinn, Mitgefühl und Liebe erreichen. Technologie bietet uns fantastische Möglichkeiten, unser Leben besser und komfortabler zu gestalten. Aber sie ist Werkzeug, das dem Menschen dient. Nicht umgekehrt. Es war nicht die Rakete, die uns auf den Mond schickte, sondern ein Traum. Und ein Team, das an diese Vision geglaubt und sie mit Leidenschaft verfolgt hat. Die Maschine gibt die Leistung. Der Mensch gibt den Sinn. Nur mit diesem Verständnis, mit der Entdeckung des High Touch, sind wir in der Lage, die perfekte High-Tech-Welle zu surfen.

Die 100-prozentige Post-Tochter StreetScooter gibt mit dem E-Transporter WORK bei elektrischen Nutzfahrzeugen in Deutschland die Richtung vor und setzt neue Maßstäbe hinsichtlich Kundenorientierung, Produktion, Reichweite und vor allem Preis.

DEUTSCHE POST DHL GROUP /  
STREETSCOOTER

# Unter Strom – wie die Deutsche Post DHL Group mit StreetScooter zum Automobilhersteller wurde

StreetScooter ist nicht nur wegweisend in puncto Autobau, sondern auch ein Vorbild dafür, wie die Integration eines Start-ups in einen etablierten Konzern erfolgreich gelingen kann. Menschen wie Dr. Christian Steinborn, Director Strategisches Business Development bei der StreetScooter GmbH, tragen daran ihren Anteil. Der Manager kümmert sich bei dem Unternehmen seit knapp vier Jahren um die Geschäftsentwicklung. Denn der bereits in Serienproduktion befindliche WORK ist nicht allein der Deutschen Post vorbehalten, sondern stellt eine elektrische Alternative zu den seit Jahrzehnten gebräuchlichen Diesel-Transportern für Handwerker oder im kommunalen Bereich für die Beförderung von Waren aller Art dar.



ein völlig neues Geschäftsfeld, das aber insofern immens wichtig ist, als dass es das Arbeitsmittel für tausende sich täglich im Zustellbetrieb befindliche Mitarbeiter liefert.“

Auch nach der Eingliederung werden bei StreetScooter Ideen nicht lange diskutiert und einfach direkt ausprobiert. Anforderungen des Kunden werden nicht isoliert in verschiedenen Abteilungen wie Vertrieb, Marketing oder Engineering evaluiert, sondern von Anfang an in heterogenen Teams entwickelt. Vorstand und Fahrer des Kunden sitzen ab Projektbeginn an einem Tisch. Das gab es in der Autoindustrie so noch nicht. Beim kundenindividuellen Zuschnitt kommt zudem die Stärke des modularen Konzepts zum Tragen: Während Basis und Plattform aus einem Guss kommen, werden kundenindividuell die spezifischen Aufbauten maßgeschneidert entwickelt und gefertigt.

von Rückschlägen nicht aus dem Konzept bringen lassen. Hierbei hilft der Mix aus hochmotivierten jungen Experten, die frisch von der Uni kommen, und erfahrenen Hasen aus der Industrie, die wir nach und nach gewinnen konnten, weil sie von unserem Konzept überzeugt waren. Jeder lernt vom anderen: Die einen, neue Wege zu gehen, die anderen aus der Erfahrung. Das hat sich als wertvolles Vorgehen erwiesen.“

### Erstarrung vermeiden

Das Rezept, dass eingessene Unternehmen, deren Märkte, Produkte und Prozesse sich über Jahrzehnte entwickelt und eingeschliffen haben, Start-ups integrieren, um von deren Mentalität und Arbeitsweisen zu lernen, ist nicht neu. Doch so einfach, wie es in der Theorie zunächst scheint, ist es nicht. Denn bestimmte Prozesse wie HR oder Controlling werden Start-ups oft nicht zugebraut – besetzt werden solche Schlüsselpositionen dann von konzerneigenem, erfahrenem Personal. Dann passiert zumeist das Unvermeidbare: Die Agilität erstarrt unter dem Einfluss der Arbeitsmuster aus dem Mutterkonzern.

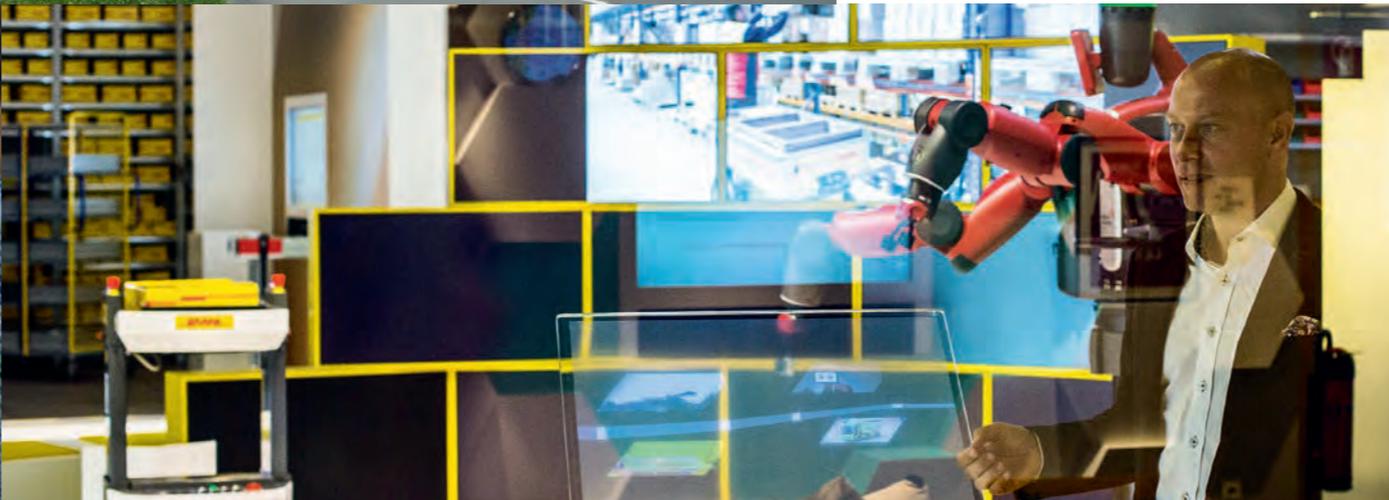
Das ist bei StreetScooter nicht geschehen. „Gerade die Automobilindustrie, die so wichtig für den Standort Deutschland ist, erlebt derzeit große Verwerfungen“, erläutert Christian

Steinborn. „Daher müssen sich Fahrzeughersteller heute trauen, neue Wege zu gehen und für den Standort eine Basis zu schaffen, die auch unter den veränderten Rahmenbedingungen zukunftsfähig und nachhaltig ist. Auch darum wollten wir gemeinsam wirklich etwas verändern und Sinnvolles schaffen. Nicht als Klimajünger oder Technik-Freaks, sondern mit einem Nischenprodukt, das das reale Leben sinnvoll bereichert.“

Dies wäre bei einem klassischen Automobilhersteller gar nicht möglich gewesen: „StreetScooter ist so auch nicht mit der Intention entstanden, Konkurrent zu großen Autobauern zu werden, sondern hat sich immer darauf fokussiert, zielgruppenspezifisch Anforderungen umzusetzen. Dass die Resonanz darauf so groß und positiv ist, freut uns natürlich besonders!“

### Erfolg bestätigt den Weg

Die Ergebnisse der Zusammenarbeit können sich sehen lassen: Von 2016 bis 2017 vervielfachte StreetScooter die Anzahl der Neuzulassungen – eine weitere Fertigungsstraße und ein ganz neues Werk sind in Planung. Für 2018 ist nicht nur ein höheres Maß an Individualisierbarkeit hinsichtlich Zuladung oder Ladekanten in Sicht, sondern ein Quantensprung bei einer der drängendsten Herausforderungen der E-Mobilität: Die Branche spricht von Reichweiten der nächsten E-Antriebs-Generation von bis zu 180 Kilometern. Neue Fahrzeuge des Unternehmens werden optional deutlich mehr schaffen. Es ist also abzusehen, dass der StreetScooter in vielfältigen Formen das Straßenbild Deutschlands schon bald noch nachhaltiger prägen wird.



Den Ursprung nahm StreetScooter als Projekt der RWTH Aachen im Bereich Batteriemangement unter Federführung der Professoren Kampker und Schuh. „Wir hatten damals eine ambitionierte Idee, die von vielen belächelt wurde. Das Projekt wurde eher als „Jugend forscht“ betrachtet als ein ernstzunehmender Anlauf hin zu einem Serienfahrzeug“, erklärt Christian Steinborn. „Doch nach ersten Erfolgen konnten wir uns schon ein eigenes Umfeld schaffen.“

Auf der IAA 2011 wurde die Deutsche Post DHL Group auf den Prototyp „Compact“, einen leistungs- und reichweitenstarken Elektro-PKW, aufmerksam. Denn schon lange war der Bonner Logistikkonzern auf der Suche nach einem Fahrzeugtyp für die spezifischen Anforderungen des Logistiklers. So müssen die Paketzusteller zum Beispiel während einer Schicht bis zu mehrere

hundertmal anhalten und wieder anfahren und ebenso oft Türen öffnen und schließen. Hinzu kam das Ziel der CO<sub>2</sub>-neutralen Paketzustellung im Rahmen der GoGreen-Initiative des Unternehmens. Das Ergebnis der Kooperation ist der Elektro-Transporter WORK. Er überzeugte DHL so sehr, dass es das Start-up StreetScooter 2014 zu 100 Prozent übernahm.

### Mut zur Vision

„Für uns bei StreetScooter war es von Anfang an wichtig, dass eine große Firma auf uns zukommt, mit der wir zusammen etwas Tolles erreichen können“, so Steinborn. „Dabei war es strategisch unglaublich mutig und visionär von der Post, das Start-up zu übernehmen und den WORK für die eigene große Flotte in Serie zu produzieren. Schließlich begab man sich mit dem Zukauf auf

**„Wir hatten damals eine ambitionierte Idee, die von vielen belächelt wurde. Das Projekt wurde eher als „Jugend forscht“ betrachtet als ein ernstzunehmender Anlauf hin zu einem Serienfahrzeug – doch nach ersten Erfolgen konnten wir uns schon ein eigenes Umfeld schaffen.“**

### Fail fast, fail cheap

Die Arbeitsweise von StreetScooter steht in krassem Gegensatz zu den etablierten Entwicklungszyklen der Autoindustrie, die vom ersten Konzept bis zur Markteinführung bis zu ein Jahrzehnt in Anspruch nehmen können.

Christian Steinborn lüftet das Erfolgsgeheimnis: „Da es keine vorgegebenen Prozesse für Innovations- und Produktentwicklung gab, wie sie sonst bei OEMs Standard sind, mussten wir viele nicht betretene Pfade beschreiten – mit Trial und Error. Hierzu braucht es den richtigen Pragmatismus, um einen ungewöhnlichen Weg bis zum Erfolg zu gehen. Dabei muss man sich und jeden Schritt in der Entwicklung und Produktion konstant und immer wieder hinterfragen und optimieren und sich auch im Falle

**„Jeder lernt vom anderen: Die einen, neue Wege zu gehen, die anderen aus der Erfahrung. Das hat sich als wertvolles Vorgehen erwiesen.“**



Sibylle Westermann leitet als Regional Vice President (RVP) die Düsseldorfer Niederlassung von Salesforce. In dieser Rolle ist sie sehr eng mit der mittelständischen Wirtschaft vor Ort vernetzt.

# Unternehmergeist und Erneuerung in NRW

Um unseren Kunden vor Ort echten Mehrwert zur Unterstützung ihrer Transformation zu bieten, schaffen wir verschiedene Plattformen, auf denen sich regionale Unternehmer auf Augenhöhe austauschen können, wo sie ihre Erfahrungen und Erfolge mit der Digitalisierung, vor allem aber auch der Gestaltung überzeugender Kundenerfahrungen, teilen können. Dieser hohe Stellenwert des persönlichen Austauschs steht dabei nicht im Widerspruch zu den immensen Vorteilen und Potenzialen digitaler Technologien. Vielmehr bietet gerade die Kombination aus beiden Welten die besten Voraussetzungen, um Kunden und deren Bedürfnisse wirklich zu verstehen.

## Es geht voran

Nordrhein-Westfalen war schon immer durch starken Unternehmergeist geprägt. Seine Entwicklung ist gleichzeitig ein außergewöhnliches Beispiel dafür, wie eine ganze Region mit der Zeit gehen, Innovation wagen und sich selbst neu erfinden kann. Mit großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen, allen voran der Globalisierung und Digitalisierung, stieg und steigt der Druck auf Firmen aller Industrien, sich auch jenseits von neuen Produkten weiterzuentwickeln. Ich erkenne hier – und das nicht erst seit gestern – eine rasant steigende Bereitschaft auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene, im Umfeld dieser Veränderungen voranzugehen und mit kreativen Ideen das Fundament für den künftigen Geschäftserfolg zu legen.

Durch Preiskämpfe und globale Märkte sinkt die Kundenloyalität überall in messbarem Umfang. Es reicht längst nicht mehr aus, ein gutes Produkt zu verkaufen. Neue Mehrwerte zu identifizieren und in den Markt zu bringen, steht im Mittelstand deshalb ganz oben auf der Agenda. Die meisten Unternehmenslenker haben zudem verstanden, dass der Schlüssel zur Kundenbindung in der Gestaltung der Kundenbeziehung und einer begeisterten Kundenerfahrung liegt.

## Inspiration, Neues zu wagen

Kürzlich hat einer unserer Kunden, der Fußballverein FC Schalke 04, bei einem „Heimspiel“ im eigenen Stadion vor mehreren hundert Unternehmern aus der Umgebung erklärt, wie der Verein die Arbeit mit den Fans im digitalen Zeitalter gestaltet (siehe auch Nah, Ausgabe 4). Nun scheint das Beispiel eines Fußballclubs auf den ersten Blick vielleicht nicht direkt eine geeignete Blaupause für ein mittelständisches Ingenieurs- oder Bauunternehmen zu sein. Aber viele der von Schalke adressierten Herausforderungen finden sich in fast identischer Form auch bei anderen Firmen wieder. Ein Beispiel wäre ein Messeveranstalter, der um sein Kern-Event, analog zum Fußballspiel auf Schalke, seine Aussteller und Besucher auch vor und nach der Veranstaltung begeistern und so zum Wiederkommen motivieren möchte.

Durch Inspiration gepaart mit einem gewissen Abstraktionsvermögen und einer ordentlichen Portion Kreativität, lässt sich ein Erfolgsmodell auch auf das eigene Business adaptieren – im Ergebnis kann auf diese Art etwas völlig Neues und Unerwartetes entstehen. Wir unterstützen

unsere Kunden auf diesem Weg, indem wir den lokalen Bezug zwischen Unternehmen herstellen, Synergien sichtbar machen und sie in einem positiven Netzwerk miteinander verbinden.

## Enge Vernetzung fördern

Dieses Modell hört nicht bei der Beziehung der Kunden untereinander und zu uns auf, sondern umfasst idealerweise ein ganzes Ökosystem aus Partnern und Beratern, die die Herausforderungen der Kunden in ihren spezifischen Branchen sowie deren Teilbereichen kennen und dort zielgenau helfen. Ein Beispiel ist die hiesige Bauzulieferungsindustrie: Die Digitalisierung ist dort noch nicht angekommen, wie ein Workshop zu diesem Thema erst kürzlich gezeigt hat. Die vielschichtigen Herausforderungen für diese Firmen liegen einerseits in der Steigerung der Kundenloyalität, aber auch in der ganzheitlichen Orchestrierung ihres Geschäfts. Nur eine digitale Lösungsplattform ermöglicht es Unternehmen, ihre Kunden über individuelle und innovative Mehrwertdienste nachhaltig zu binden.

Transformation und Innovation sind dabei keine Aufgaben, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums anhand einer Liste abgearbeitet und abgehakt werden und dann abgeschlossen sind. Vielmehr ist es wie bei der Gartenarbeit. Wenn man etwas verändern will, gilt es zunächst, den Boden zu bereiten, zu säen, zu pflegen, zu optimieren, bis die Früchte in Form des Erfolgs reif sind. Und zu erkennen, wann es Zeit ist für neue Sorten. Immer wieder neu, immer wieder anders. Ein wichtiges Erfolgsrezept für die Digitalisierung – auch und gerade in NRW.

Immer wieder stelle ich fest, wie wichtig es ist, bei den Menschen vor Ort zu sein, um wirklich zu verstehen, was sie bewegt. Gerade hier in der Region Nordrhein-Westfalen hat die persönliche Vernetzung innerhalb von Verbänden, aber auch im Rahmen informeller Plattformen wie Unternehmer-Symposien oder Stammtischen eine besondere Bedeutung. Und genau hier setzt die regionale Strategie von Salesforce an: Mit unserer Präsenz vor Ort gehen wir weit über Vertriebsfunktionen hinaus und binden auch Experten sowie Partner mit profundem Wissen über die regionale Wirtschaftskultur ein.

VISI/ONE – im Namen steckt ein entscheidender Hinweis auf die Stärken der Gründer- und Inhabersfamilie Kalheber: Zukunftsgerichtete Visionen aus Ideen und Herausforderungen im Hier und Jetzt zu entwickeln. Heute treibt VISI/ONE als Familienunternehmen aus dem Bergischen Land in Zusammenarbeit mit führenden Automobilherstellern die Digitalisierung im Autohandel mit voran.

„Wir waren immer davon überzeugt, dass es für alles eine Lösung gibt.“





„Der Kunde hat im Autohaus über sein Smartphone die volle Kontrolle über die Preiskommunikation des Händlers und sämtliche konkurrierende Angebote im Netz.“

„Es war immer unsere Stärke, die Impulse von Kundenseite aufzunehmen und darauf basierend Lösungen zu entwickeln.“

Kreative Ideen, die Fähigkeit zum Weiterdenken über mehrere Schritte hinweg und der Mut zur Veränderung prägen die Historie der Unternehmerfamilie. Mit ihrer ersten Firma „villa bossaNova“ entwickelten und vertrieben Stefanie und Michael Kalheber Ende der achtziger Jahre das Lernspielmaterial GRIPS: stabile bunte Karten, die ein tiefes Lernen auf spielerische und kreative Art unterstützen, indem beide Gehirnhälften im Lernprozess angesprochen werden. Diese neuronalen Zusammenhänge begleiten seither den Werdegang des Unternehmens, das sich im Laufe seiner Entwicklung nicht nur einmal neu erfunden hat. Inzwischen hat sich VISI/ONE das ehrgeizige Ziel gesetzt, die Digitalisierung im Autohaus maßgeblich mit voranzutreiben – und ist dabei auf einem guten Weg.

#### Vom Lernspielerfinder ...

„Es war immer unsere Stärke, Impulse von Kundenseite aufzunehmen und darauf basierend Lösungen zu entwickeln“, erklärt Geschäftsführerin Stefanie Kalheber, die VISI/ONE gemeinsam mit ihrem Mann Michael leitet. Die erste Weichenstellung bildete eine Kundenanfrage, das GRIPS-Material an Flipcharts und Pinnwänden befestigen zu können – ohne den Einsatz von Nadeln. Die daraus resultierenden Experimente mit klebstofffreier Haftfolie legten das Fundament für die spätere Gründung von VISI/ONE und die Erfindung der VISI/ONE Hafttasche, die heute weltweiter Standard für die Preisauszeichnung im Fahrzeug ist. „Auf unserem Weg erlebten wir natürlich auch einige Rückschläge“, erinnert sich Stefanie Kalheber. „Wir waren aber immer davon überzeugt, dass es für alles eine Lösung gibt.“

Die Agilität eines kleinen Teams und der unbedingte Wille zum Erfolg waren stets der Ansporn des Unternehmens. „Mein Mann und ich haben bei der Vermarktung unserer Konzepte im Team gearbeitet: Er hat die Kundenkontakte gemacht und ich das Marketing und Design“, beschreibt Kalheber die Aufgabenteilung. So ent-

stand während eines Messebesuchs eher zufällig der Kontakt zu einem Vertreter der Automobilbranche. Dieser erkannte das Potenzial der Haftlösungen der damaligen villa bossaNova für die Preisauszeichnung von Fahrzeugen im Autohaus sofort – und der Beginn der Ära VISI/ONE wurde mit einem Paukenschlag eingeläutet: „Unsere erste 1998 entwickelte Hafttasche für den Autohandel wurde von der BMW Bank direkt in einer Auflage von 50.000 Stück bestellt“, erzählt Stefanie Kalheber. „Das Produkt war vor allem deshalb einzigartig und innovativ, weil es die erste Preisauszeichnung im Fahrzeug war, die komplett entsprechend der Corporate Identity der Marke gestaltet und produziert werden konnte. Die Bank hat die Taschen im BMW Bank-Design an die Händler verschenkt – und war so mit einem Sprung mit ihren Finanzdienstleistungen in jedem Fahrzeug präsent.“ VISI/ONE wurde in den Folgejahren zum Benchmark in der Branche und beliefert heute mehr als 40 Marken in über 70 Ländern – jeder bekannte Hersteller zählt zu den Kunden.

#### ... über den Branchenprimus der Preisauszeichnung ...

Im Laufe der Jahre hat VISI/ONE das Produktportfolio natürlich weiter optimiert und ausgebaut – immer basierend auf Kundenfeedback. Auch vermarktungsseitig stellte das Unternehmen seine Innovationskraft stetig unter Beweis. „Die Entwicklung von VISI/sales, einer sehr hochwertigen Variante aus Aluminium, die natürlich deutlich teurer als die Taschen und vorherigen Kunststofflösungen war, hat 2013 zu unserem Marketingkonzept Neuro CarSales geführt. Damit hat sich der Kreis zu unserem Beginn mit GRIPS wieder geschlossen“, berichtet Stefanie Kalheber. „Dahinter stand die Idee, die Potenziale des Neuromarketings durch emotionale Bildmotive auf dem Display auch für die Preisauszeichnung im Fahrzeug zu nutzen. Wir hatten großen Erfolg damit und erneut die Aufmerksamkeit der Hersteller gewonnen.“

Die letzte Meile, auf der sich VISI/ONE vom Displaylieferanten zum Anbieter der digitalen Car Sales Intelligence (CSI) Lösung wandeln sollte, war vor allem am Anfang eine Herausforderung. „Zwar begannen wir bereits 2013, uns einige Gedanken rund um das Thema digitale Preisauszeichnung im Autohandel zu machen. Es zeigte sich aber, dass die Technologie noch in den Kinderschuhen steckte und wir hielten den Markt noch nicht für reif“, erinnert sich Stefanie Kalheber. Das Aha-Erlebnis folgte zwei Jahre später in Gesprächen mit Kunden, die zwischenzeitlich an VISI/ONE vorbei angefangen hatten an dem Thema zu arbeiten, und sich mit Partnern aus dem Einzelhandel dazu austauschten. Wie

konnte das passieren? „Wir wurden nicht gefragt, weil man uns in puncto Digitalisierung gar nicht auf dem Schirm hatte. Wir mussten jetzt richtig Gas geben, um uns bei unseren Kunden neu zu positionieren.“ Dies galt vor allem für das Produkt: „Plötzlich fanden wir uns und unsere Produkte in einem völlig neuen Kontext wieder: Denn unser VISI/sales Display war jetzt nicht mehr als eine Halterung, eine einfache Platte. Die Wertigkeit unseres Kerngeschäfts hatte sich völlig gewandelt.“

#### ... zum Vordenker des digitalen Autohauses

VISI/ONE würde seinem Namen nicht gerecht, wenn die Geschichte nicht eben diesen Verlauf genommen hätte: „Wieder saßen wir zusammen, dachten nach und entwickelten die ersten Prototypen. Und dabei wurde uns sehr schnell klar, dass es hier um mehr ging als um die momentane Aufgabenstellung.“ Das ursprüngliche Ziel der digitalen Preisauszeichnung war, eine unbeliebte Aufgabe im Autohandel zu vereinfachen: Bei Preisänderungen muss der Händler ein neues Blatt drucken, zum Fahrzeug gehen und das Blatt auswechseln. Digital kann er dies per Knopfdruck über WLAN oder eine andere Übertragungstechnik vom PC am Schreibtisch aus erledigen. So entstand die Vision vom digitalen Autohaus, das viel mehr als nur Preisänderungen am Auto umfasst: beginnend mit der Echtzeit-Synchronisation mit nur einem Klick über sämtliche Quellen und Plattformen wie der eigenen Website, Autohandelsportalen und dem Display im Fahrzeug hinweg bis hin zur intelligenten Ermittlung des optimalen

Marktpreises durch die Verknüpfung mit Big-Data-Analysesoftware. „Papierbasierte Preisschilder sind schon lange ein Problem für die Händler. Die Digitalisierung der Preisauszeichnung im Fahrzeug ist eine der wichtigsten Entwicklungen, die seit Jahrzehnten im Autohandel benötigt wurde. Die Händler beobachten den Wettbewerb und passen ihre Preise schneller als je zuvor an die Marktpreise im Internet an. Gleichzeitig hat der Kunde im Autohaus über sein Smartphone die volle Kontrolle über die Preiskommunikation des Händlers und sämtliche konkurrierende Angebote im Netz“, erklärt Stefanie Kalheber. So wurde das Konzept CSI Pricing geboren. Dafür hat VISI/ONE die erforderliche Hardware und Software bereits entwickelt – und sich damit erneut, und zwar wieder erfolgreich, auf Neuland gewagt. Kunden können die Lösung direkt in ihre bestehende Fahrzeugverwaltung integrieren und sie dank Cloud ortsunabhängig von jedem Gerät aus nutzen.

Mit den ersten Herstellern ist VISI/ONE schon im Geschäft. Zusammen mit Jaguar Land Rover Deutschland wurde 2016 das weltweit erste Pilotprojekt einer Marke ins Leben gerufen und erfolgreich fortgesetzt. In diesem Jahr startet der Rollout bei 300 Audi-Händlern in Kooperation mit der Zentrale Deutschland. Bis heute hat VISI/ONE auch in diesem Markt die Nase vorn – es gibt kaum einen namhaften Hersteller, der mit den Remscheidern noch nicht im Geschäft ist: „Eigentlich ist es kaum vorstellbar, aber unser Produkt ist das erste seiner Art.“ So hat sich VISI/ONE wieder einmal neu erfunden und dabei sogar einen vollkommen neuen Markt geprägt.



## Bekenntnisse erfolgreicher Unternehmer

Aus der Rubrik „Mein größter Fehler“ des Unternehmermagazins „Impulse“ entstand ein Buch, in dem Unternehmer über ihre größten Niederlagen, Enttäuschungen und Fehlentscheidungen sprechen – obwohl es hierzu oft noch ein Wagnis ist, darüber zu reden. Ein bunter Mix aus drohenden Bankern, korrupten Mitarbeitern, falschen Freunden und grandiosen Fehlschlägen.

[medien.impulse.de/mein-groesster-fehler](http://medien.impulse.de/mein-groesster-fehler)

# Food for Thought

Um Entdeckergeist, Neugier und Lernbereitschaft zu wecken und den Mut zu finden, vermeintliche Risiken einzugehen, finden Sie hier sicher die Inspiration.

## Das Tüftler-Quiz



Es sind alles Erfindungen, die wir nahezu täglich verwenden: Pflaster, Jeans, Strohalm oder Gabel. Aber wie sieht die Geschichte hinter diesen Erfindungen aus? Und vor allem: Von wem stammen diese Ideen und warum? Die Hintergründe sind bisweilen wunderbarlich und lustig. So entstanden manche Erfindungen durch Zufall und ohne Absicht. Diese und andere skurrile Fragen können in dem Tüftler-Quiz spielerisch beantwortet werden.

[bit.ly/tüftler-quiz](http://bit.ly/tüftler-quiz)



## Bahnbrechende Denkansätze

Unternehmen, die im Wettbewerb bestehen wollen, müssen die Revolution ausrufen: eine radikale Innovation. Das Handbuch aus der Praxis von Jens-Uwe Meyer, einem der anerkanntesten Experten auf diesem Gebiet, zeigt anhand internationaler Fallstudien und Erkenntnissen aus hunderten von Projekten, wie Unternehmen durch radikal neue Wege zu Innovationsgewinnern werden. [jens-uwe-meyer.de](http://jens-uwe-meyer.de)

## Kreativität wird zur wichtigsten Führungssache



Erfolgreiches Innovationsmanagement in fünf Schritten: Das Buch „Crea Leadership“ beantwortet die Frage, wie der kreative Weg zur Innovation beschriftet werden kann. In einem fünfstufigen Phasenkonzept wird der Innovationsprozess systematisch beschrieben. Kreativität gilt dabei als zentraler Erfolgs- und Innovationsfaktor für Unternehmen. [crealeadership.de](http://crealeadership.de)

## Herausgeber

Salesforce.com Germany GmbH  
Erika-Mann-Str. 31  
80636 München  
Info: 0800 1822338  
Email: [info-de@salesforce.com](mailto:info-de@salesforce.com)  
[www.salesforce.com/de](http://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

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:  
Marc Hoenke, Director Brand Communications DACH  
bei Salesforce Deutschland  
(Adresse siehe Herausgeber)

## Konzept, Redaktion

Fink & Fuchs AG  
Berliner Straße 164  
65205 Wiesbaden

## Layout

Serviceplan  
Brienner Straße 45 a-d  
80333 München

## Druck

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

## Bildnachweis

Christian Krinninger Photography  
Marcus Vetter Photography  
Salesforce.com Germany GmbH  
Hotel Atlantis by Giardino, Zürich  
BusinessVillage GmbH  
fotolia.de © The Supe  
Impulse Medien GmbH  
Boris Kunicak  
Edition Büchergilde  
Chiarina Fazio  
Crea Leadership®  
[jochen-schweizer.de](http://jochen-schweizer.de)  
Stefan Eisend  
Felix Hörhager  
Nicolas Mercier

## Veröffentlichungsdatum

Oktober 2017

Wenn Sie unser Magazin lieber online oder mobil lesen möchten,  
gehen Sie auf [www.nah-magazin.de](http://www.nah-magazin.de)

Weitere Informationen über Salesforce finden Sie auf  
[www.salesforce.com/de](http://www.salesforce.com/de)

