

bprepared. magazine

► N° 02 März 2023

bruhpartner.com

An abstract graphic featuring a series of concentric circles in a dark teal color. Four orange triangles are positioned on the circles, pointing in a clockwise direction, suggesting a cycle or a process. The background on the left side of the graphic has a halftone dot pattern.

**Wenn
Sustainability zur
«License to
operate» wird**

**Vom Customer Experience Management
zum Experience Value Management**

**Internationale
BtoB-Befragungen**

**Sustainable Service
Management**

Forum Dienstleistungsmanagement

Das Forum Dienstleistungsmanagement ist eine Initiative von Professor Manfred Bruhn, Universität Basel und Professor Karsten Hadwich, Universität Hohenheim. Ziel ist die Stärkung des Austausches zwischen Wissenschaft und Praxis über zukunftsrelevante Fragestellungen in der Dienstleistungs- und Serviceindustrie. Grundlage bildet die Buchreihe «Forum Dienstleistungsmanagement».

Bisher sind in der Buchreihe seit der ersten Ausgabe im Jahr 2000 insgesamt über 600 Beiträge von über 1500 Autoren in 23 Sammelbänden erschienen. Eine vollständige Übersicht der bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auf unserer Website.

Die jährliche Veranstaltung unter dem gleichnamigen Titel bereichert die Themen um den persönlichen Erfahrungsaustausch, konstruktive und kontroverse Diskussionen und eine wertvolle Networking-Plattform für Service Business Experten.



Zu unseren Publikationen
► bruhnpartner.com/publikationen



Smart Services

Das Buch befasst sich mit Geschäfts- und Erlösmodellen von Smart Services sowie deren branchenspezifischen Besonderheiten.



Kooperative Dienstleistungen

Erfolgreiche Dienstleistungen entstehen häufig im Zusammenspiel mehrerer Akteure. Es werden unterschiedliche Kooperationsformen beleuchtet: von Service Cooperation bis Coopetition.



Künstliche Intelligenz im Dienstleistungsmanagement

Die KI löst im Dienstleistungskontext vielfältige interne Veränderungsprozesse aus und schafft neue Formen der Marktbearbeitung.



Service Business Development

Im Buch wird aufgezeigt, wie ein systematisches Service Business Development die Entwicklung serviceorientierter Geschäftsmodelle unterstützen kann.

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser



Das Interesse am Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Beim Seismographen Google Trends hat Nachhaltigkeit als Begriff die Digitalisierung überholt und liegt gleichauf mit künstlicher Intelligenz. In dieser Ausgabe von bprepared werfen wir aus unterschiedlichen Perspektiven einen Blick auf das Thema. Wie so oft sind die Treiber der zunehmenden Relevanz vor allem extern, sei es regulatorischer Druck oder der Umgang mit der Energiekrise. Bestrebungen in Punkto Nachhaltigkeit sind angesichts dieser Entwicklungen notwendig, um mögliche Risiken abzufedern. Aber Nachhaltigkeit ist auch mit zahlreichen Chancen verbunden. Unternehmen werden diese allerdings nur nutzen können, wenn sie Nachhaltigkeit als relevanten Werttreiber zum Bestandteil ihrer Strategie machen und nicht als notwendiges Übel verfolgen.

Hier setzen auch unsere Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit an. Wir unterstützen Unternehmen, die Wertschöpfungspotenziale von Nachhaltigkeit zu identifizieren und für die Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells zu nutzen. Hierbei spielt die Kundenperspektive eine bedeutende Rolle, auf die wir bei bruhnpartner so viel Wert legen. Denn für die wahrgenommene Nachhaltigkeit eines Unternehmens und den Wert nachhaltiger Produkte und Services sind sie der entscheidende Gradmesser. Übrigens haben wir auch für uns eine umfassende Selbstanalyse zur Nachhaltigkeit durchgeführt. Unser Fazit: Ein absolutes Muss in diesen Zeiten, dessen Relevanz nichts mit der Grösse einer Unternehmung zu tun hat und die auch ohne regulatorischen Druck, einen grossen Erkenntnisgewinn verspricht.

Aber natürlich steht nicht nur das Thema Nachhaltigkeit auf der Agenda. In unserer aktuellen Ausgabe geht es ebenfalls um die Dimensionen eines erfolgreichen Experience Value Managements, wir beschäftigen uns mit dem Stand von Smart Services in Unternehmen und werfen einen Blick auf den erfolgreichen Start des 21. Jahrgangs MAS Marketing und Business Development an der Universität Basel. In einem sehr persönlichen Interview darf ich mich zudem dazu äussern, wie es ist, als Frau eine Strategieberatung zu führen und was mir dabei besonders am Herzen liegt.

Wichtig ist uns vor allem, dass Sie Spass an dieser zweiten Ausgabe von bprepared haben, dass Sie neue Impulse für Ihre Aktivitäten mitnehmen und wir Sie motivieren können, das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Umfeld aktiv zu gestalten. Für Ihr Feedback und Ihre Ideen sind wir stets offen!

Ihre

Dr. Mareike Ahlers
Geschäftsführende Gesellschafterin
mareike.ahlers@bruhnpartner.com



bprepared magazine Jetzt bestellen

bprepared erscheint zweimal jährlich online oder als Printausgabe. Sie möchten die nächste Ausgabe in den Händen halten? Bestellen Sie über ► info@bruhnpartner.com

Herausgeber
Prof. Bruhn & Partner AG
Heuberg 22
CH-4051 Basel
T +41 61 273 47 39
info@bruhnpartner.com
bruhnpartner.com

Unser Umgang mit Sprache
Der Lesbarkeit zuliebe verzichten wir in unserem Magazin auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d). Die Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Wir drucken bprepared auf Papier, das aus 100% Altpapier hergestellt wird.

Sustainable Service Management

Wir laden Sie herzlich ein, einen Beitrag für den 25. Band in der Reihe «Forum Dienstleistungsmanagement» einzureichen!

Zum Thema

Literaturempfehlung

Der aktuelle Band Forum Dienstleistungsmanagement befasst sich mit dem Wandel im Dienstleistungsmanagement. Hier setzen sich über 100 profilierte Wissenschaftler und Vertreter der Praxis in 47 Beiträgen mit den relevanten Aspekten des wirtschaftlichen, sozialgesellschaftlichen und ökologischen Wandels und den Konsequenzen für das Dienstleistungsmanagement auseinander.

Bruhn, M./Hadwich, K. (Hrsg.): Wandel im Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.

Band 1:
Innovationsperspektive,
Digitalisierungsperspektive,
Nachhaltigkeitsperspektive

Band 2:
Kundenperspektive, Anbieterperspektive,
Mitarbeiterperspektive



In den letzten Jahren hat das Thema Nachhaltigkeit einen erheblichen Bedeutungszugang erfahren. Nur wenige Themen dominieren die gegenwärtigen politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussionen gleichermaßen stark. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Nachhaltigkeit einen zunehmenden Einflussfaktor für Kaufentscheidungen darstellt. Auch ist in der Praxis erkennbar, dass Nachhaltigkeit ein sehr ernsthaftes Thema für jedes Geschäftsmodell ist. Weiterhin stellt die Öffentlichkeit zunehmend Forderungen nach einer nachhaltigen Unternehmensführung (z. B. durch Nachhaltigkeitsberichte).

Es ist offenkundig, dass das Thema der Nachhaltigkeit für Sachgüterunternehmen eine besondere Relevanz aufweist, da hier die Verwendung von Ressourcen unmittelbar bei der Leistungserstellung anfällt.

Allerdings sind auch Unternehmen im Dienstleistungskontext gefordert, nachhaltig zu handeln. Im Rahmen des nachhaltigen Dienstleistungsmanagements entstehen zahlreiche Fragestellungen zur Gesamtheit aller ökonomischen, ökologischen und sozialen Beiträge eines Unternehmens. Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, das allgemeine Unternehmensverhalten und auch speziell das Dienstleistungsangebot stärker unter Nachhaltigkeitsaspekten auf den Prüfstand zu stellen.

Details zu möglichen Themenstellungen, Fristen und zur Veröffentlichung finden Sie im



Call for Paper auf unserer Website
► bruhnpartner.com/news

08.09.2023

ForumDLM

«Dienstleistungsmanagement im Wandel»

Der Klimawandel, die Energiekrise und die digitale Transformation zeigen schlagwortartig auf, dass tiefgreifende Veränderungsprozesse in Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt stattfinden. Sie machen eine nachhaltige Gestaltung des Wandels von Unternehmen und Organisationen unumgänglich. Dabei geht es darum, durch kontinuierliche Transformation und Innovation die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft dauerhaft sicherzustellen.

Am diesjährigen Forum DLM setzen wir uns damit auseinander, wie Unternehmen in diesen anspruchsvollen Zeiten erfolgreich den Wandel gestalten – auf Ebene des Managements, der Organisation und der Mitarbeitenden bis hin zum Wandel bei den Kunden und in den Märkten.

Anmeldung

Wollen Sie bei diesem spannenden Event dabei sein? Dann freuen wir uns über Ihre Anmeldung!



Jetzt anmelden auf
► forum-dlm.ch

Auf der Website halten wir Sie auch über das Programm auf dem Laufenden.

Wenn Sustainability zur «License to operate» wird

Interview mit Thomas Nauer, Head of Sustainability, Marketing-Communication bei Gurit AG

Was waren bei Gurit die wesentlichen Treiber, um das Thema Sustainability anzugehen?

Auslöser waren Investoren, die Interesse daran hatten, dass Gurit aufgrund eines guten Sustainability Ratings in die als nachhaltig gelabelten Fonds aufgenommen wird. Entsprechend wird die Aktie häufiger gekauft. Gurit hat sich vor etwas mehr als drei Jahren auf die Windenergiebranche fokussiert. Da erwarten Kunden durchaus Nachhaltigkeitsperformance von ihren Lieferanten, insbesondere betreffend CO₂-Ausstoss, Energieverbrauch, Abfallvermeidung, Rezyklierbarkeit und der Einhaltung von sozialen Standards. Mehrere Kunden haben sich inzwischen öffentlich zu Zero Waste verpflichtet, was sich natürlich auf die Lieferkette auswirkt. Darüber hinaus ist die Nachhaltigkeit für das Employer Branding wichtig geworden.

Welche Stakeholder haben für das Thema die grösste Relevanz?

Anfangs waren es Investoren, heute sind es die grossen Kunden sowie die bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden.

Wie habt Ihr es bei Gurit geschafft, die ganze Organisation bei dem Thema mitzunehmen? Vom Management bis zu den Mitarbeitenden ...

«Geschafft» ist ein weiterer Begriff. Wichtig waren und sind folgende Punkte: Wir haben versucht, die relevanten und wesentlichen Themen anzugehen, auch wenn diese nicht immer einfach und bequem sind. Darüber hinaus haben wir verschiedene Funktionen mittels ursprünglich elf, heute acht Arbeitsgruppen eingebunden. So wurden knapp 100 Personen direkt und indirekt in die Sustainability-Thematik involviert. Schliesslich haben wir vor allem die interne Kommunikation hochgefahren, mit einem monatlichen Newsletter, einem Video, Intranet News und Social Media Beiträgen. Und am Anfang

stand auch die Überprüfung und Neuformulierung der Unternehmenswerte. Als Teil dieses Prozesses wurde Sustainability zu einem authentischen Bestandteil der Marke Gurit.

Wer nichts zur Verbesserung der Nachhaltigkeit beitragen kann, riskiert früher oder später von einem Start-up mit einer innovativen Lösung verdrängt zu werden.

Wie habt Ihr Struktur in die grosse Komplexität der Thematik gebracht?

Wir haben unsere Sustainability Strategie in fünf Bereiche aufgeteilt: Umwelt, Soziales, Governance, Gesundheit & Sicherheit am Arbeitsplatz und schliesslich die «Economic Performance». Dazu kamen dann die zuvor genannten Workstreams. Diese befassen sich mit spezifischen Themen, die einigermaßen klar und mehr oder weniger greifbar sind. Schliesslich haben wir uns letztes Jahr 41 konkrete Ziele gesetzt und überprüfen diese regelmässig.

Habt Ihr für die Umsetzung von Sustainability neue Partner gewonnen? Hat sich Euer Ecosystem verändert?

Es gibt mit verschiedenen Kunden sogenannte «Early Engagements», da werden spezifische technische Fragen für zukünftige Produkte frühzeitig diskutiert, etwa zu den Themen Circularity, Abfallvermeidung, Energieverbrauch und CO₂-Ausstoss. Das sind nicht zwingend neue Kunden, aber Nachhaltigkeit schafft Kundenbindung. Wer nichts zur Verbesserung der Nachhaltigkeit beitragen kann, riskiert – aus meiner Sicht – früher oder später von einem Start-up mit einer innovativen Lösung verdrängt zu werden. Dazu entstanden ein Dutzend neue, klar von Sustainability getriebene Kontakte und Projekte mit Partnern aus Wissenschaft, Industrie und Behörden.



Im Gespräch

Dr. Mareike Ahlers im Interview mit Thomas Nauer, Head of Sustainability, Marketing-Communication bei Gurit AG

Was sind die grössten Barrieren in der langfristigen Umsetzung?

Dazu gehören bestimmt die Schwierigkeit, belastbare und aussagekräftige Daten zu bestimmten Fragestellungen zu bekommen, die unklaren Rahmenbedingungen – lohnt sich der Aufwand oder kommt in ein paar Monaten ein neuer Standard oder eine neue Erkenntnis? – und natürlich die Verfügbarkeit von Mitarbeitenden mit entsprechenden Kenntnissen und Zeitbudgets. Weiterhin schwierig im aktuellen, inflationsgebeutelten Umfeld bleibt die Finanzierung von technologischen Verbesserungen, die sich erst nach ein paar Jahren auszahlen.

Was sind bis heute die grössten Erfolge für Gurit in Bezug auf Sustainability?

Zu den grössten Erfolgen gehört der Umstand, dass wir überhaupt in so kurzer Zeit so weit gekommen sind. Letztes Jahr wurde an der SIX Stock Exchange unser Nachhaltigkeitsbericht als Top Aufsteiger des Jahres gewürdigt, auch in einzelnen Ratings konnten wir uns stark verbessern. Intern ist sehr viel passiert, man macht sich Gedanken zu neuen Projekten, Produktverbesserungen oder gar neuen Geschäftsfeldern im Bereich Recycling.

Ich wage die These, dass ohne Sustainability bald keine Wertschaffung mehr möglich sein wird.

Lässt sich für Gurit bereits ein Zusammenhang zwischen Sustainability und Wertschaffung herstellen?

Als Zulieferer der Windenergieindustrie wird Nachhaltigkeit schon fast «zwingender» Bestandteil einer «License to operate». Kunden haben sehr konkrete und ambitionierte Erwartungen formuliert. Daher wage ich die These, dass zumindest in unserem Industriesektor ohne Sustainability bald keine Wertschaffung mehr möglich sein wird. Seit mehreren Jahren schafft Gurit bereits viel Wert mit dem Recycling von PET-Flaschen. Diese werden in Strukturkernwerkstoffe für Windturbinenblätter verarbeitet. Zudem vermeiden wir weiteren Abfall, indem wir unsere Extruder und Kittinganlagen am selben Ort platzieren

und den Fräsestaub und Reststücke von den CNC-Maschinen gleich wieder im Extruder recyceln. Das spart Material, Emissionen, Transporte und auch Kosten. Ein nachhaltiges und erfolgreiches Geschäftsmodell.

Wie integriert Gurit die Nachhaltigkeitsbestrebungen in seine langfristige Geschäftsstrategie?

Sustainability ist integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie 2025 und die Unternehmensvision wurde als «With Passion for a Sustainable Future» definiert. Das Kundenbedürfnis, in Zukunft Zero-Waste-Endprodukte auf den Markt zu bringen, beeinflusst klar die Geschäftsstrategie von uns Zulieferern. Nachhaltigkeitsprinzipien wurden in der Produktentwicklung verankert und neue, nachhaltigere Materialien werden neben Wiederverwertungsanlagen und Dienstleistungen als vielversprechende neue Geschäftsfelder geprüft. Ein weiteres wichtiges Element ist das «Safety First» Programm, die Unfallzahlen sollen weiter verringert und die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz fest mit der Unternehmenskultur verbunden werden.



Customer Development

Vom Customer Experience Management zum Experience Value Management

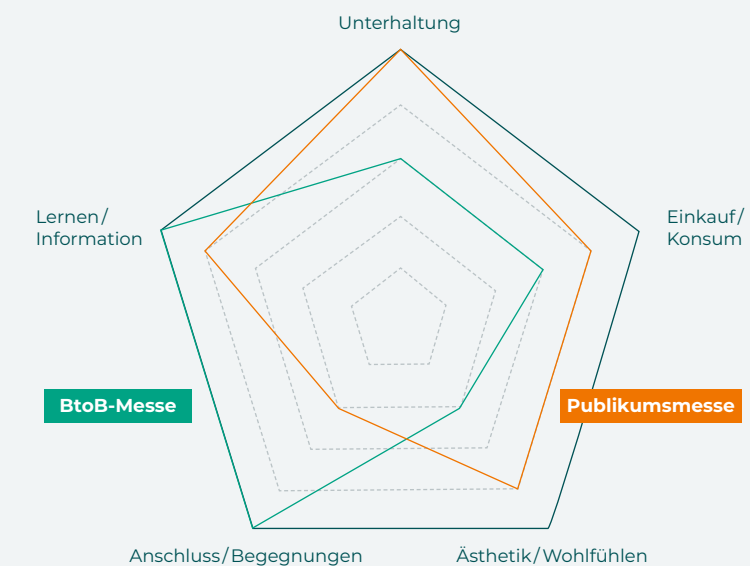
Die globale Wertschöpfung entwickelt sich in den industrialisierten Ländern immer mehr zu einer Erlebniswirtschaft, d.h. Erlebnisse sind ein ökonomisches Gut, nach dem die Kunden suchen. Es wäre jedoch zu kurz gedacht, die Inszenierung von Kundenerlebnissen im Stile von Starbucks als heiligen Gral zur Wettbewerbsdifferenzierung zu verstehen. Jedes Unternehmen muss individuell festlegen, wie weit es bei der Erlebnisorientierung gehen möchte. Dies hängt stark von der Frage ab, was unter dem Begriff «Erlebnis» verstanden wird und welches Ziel mit der Erlebnisorientierung verfolgt wird. Hier liegt oft schon der erste Stolperstein. Denn in vielen Unternehmen existiert kein einheitliches Verständnis über den Begriff «Erlebnis» – mit der Konsequenz, dass falsche oder falsch verstandene Managementkonzepte zur Anwendung kommen.

Grundsätzlich lassen sich vier Stufen der Erlebnisorientierung in Abhängigkeit davon unterscheiden, wie stark das Geschäftsmodell und die Value Proposition auf Erlebnissen basiert. Zwischen der reinen Angebotsorientierung und einem erlebnis-

Bei einem fortschrittlichen Customer Experience Management geht es um Wertsteigerung und nicht lediglich um Wertsicherung.

orientierten Geschäftsmodell liegen demnach Welten: Auf den unteren Stufen der Erlebnisorientierung geht es primär darum, die «Customer Experience» entlang der Kontaktpunkte zu optimieren. Im Fokus steht die Wertsicherung, d.h. die Sicherstellung einer hohen Qualität aus Kundensicht. Als Managementkonzept kommt das Customer Experience Management zur Anwendung. Auf den höheren Stufen geht es weniger um die Befriedigung von Kundenbedürfnissen, sondern mehr um das Stillen von (unerfüllten) emotionalen Sehnsüchten. Hier ist man auf der Suche nach dem «angenehmen Schock», indem man eine Erfahrung bietet, die sich so sehr vom Alltag unterscheidet, dass sie dauerhaft im Gedächtnis bleibt. Es geht also nicht mehr um Wertsicherung, sondern um Wertsteigerung, indem Unternehmen ein ganzheitliches Erlebnis inszenieren, das einen neuen Mehrwert aus Kundensicht bietet. Hierzu bedarf es einer anderen Herangehens- und Sichtweise als beim Customer Experience Management: Beim Experience Value Management stehen die ganzheitlichen Erlebnisprozesse und -dimensionen der Kunden im Fokus.

Fünf Dimensionen zur Gestaltung erfolgreicher Kundenerlebnisse

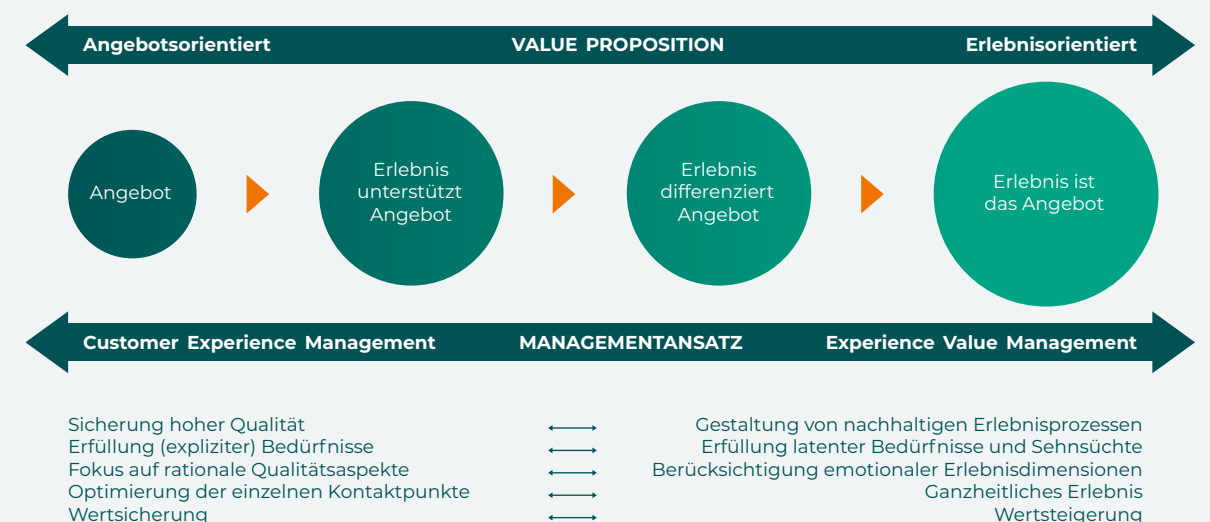


Als konkrete Stellhebel bieten sich dabei fünf verschiedene Erlebnisdimensionen an, die in ihrer Gesamtheit das Kundenerlebnis prägen: Konsumerlebnis, Unterhaltungserlebnis, Ästhetikerlebnis, Lernerlebnis und Begegnungserlebnis. Erfolgreiche «Produzenten» von Kundenerlebnissen konzipieren Erlebnisse, die in der Regel mehrere dieser Erlebnisdimensionen beinhalten. So wurde bei einem Projekt für eine

Je stärker ein Geschäftsmodell auf dem Erlebnis beruht, desto bewusster muss das Erlebnis im Sinne eines Experience Value Managements analysiert und konzipiert werden.

zeitig auf das Unterhaltungs- und Ästhetikerlebnis eingezahlt werden. Für eine Publikumsmesse würde man andere Schwerpunkte zur Gestaltung des Erlebnisses setzen.

Vom Customer Experience Management zum Experience Value Management



Internationale BtoB-Befragungen – Steigerung der globalen Wettbewerbsfähigkeit auf Basis von Kunden- und Marktwissen

Die meisten Unternehmen agieren heute im internationalen Kontext. Dies kann internationale Kundenbeziehungen betreffen, Distributoren- und Lieferantennetzwerke sowie internationale Mitarbeiterstrukturen.

Im Tagesgeschäft wie auch bei strategischen Themen ergeben sich dabei immer wieder Aufgabenstellungen, für deren zielgerichtete Bearbeitung eine systematische Befragung der relevanten Bezugsgruppen notwendig ist. Sie liefert eine objektivierte Grundlage für fundierte Entscheidungen.

Dies betrifft beispielsweise:

- Zufriedenheitsbefragungen bei Kunden zur Weiterentwicklung des Produkt- und Serviceangebots
- Distributorenbefragungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und gemeinsamen Bewertung von Entwicklungspotenzialen
- Imageanalysen als Basis für die Schärfung der Markenstrategie
- Mitarbeiterbefragungen zur Erhebung der Zufriedenheit und als Grundlage der Förderung von Motivation und Commitment
- Lieferantenbefragungen zur Bewertung der CO₂-Emissionen (Scope 3)

Das internationale Umfeld stellt besondere Ansprüche an Befragungen dieser Art:

- Konzeptionell: z.B. Fragebogenkonzeption, Auswahl der richtigen Zielkontakte, Befragungszeitpunkt und -zeitraum, aussagekräftige Auswertung zur Ableitung von Handlungsimplikationen
- Organisatorisch: z.B. Übersetzung und Programmierung von Fragebögen in Landessprachen, Set-up der Datenbasis und Tools für den Versand, Rücklaufreporting und gezielter Einsatz von Remindern
- Kulturell: z.B. Berücksichtigung interkultureller Besonderheiten im Antwortverhalten, koordinierte Kommunikation an Zielgruppen und relevante Stakeholder, Miteinbeziehung lokaler Einflussfaktoren auf die Befragungsergebnisse

Seit vielen Jahren führen wir für Unternehmen Befragungen im internationalen Kontext durch. Mit den vielfältigen Herausforderungen sind wir bestens vertraut. Zudem arbeiten wir bei Bedarf eng mit den Landesgesellschaften und lokalen Partnern zusammen. Dieser Erfahrungsschatz ermöglicht uns, das Vorgehen optimal auf die Bedürfnisse unserer Kunden zuzuschneiden und möglichst wenig interne Ressourcen bei unseren Kunden für die Durchführung zu binden.

Zum Formular für internationale Befragungen

► bruhnpartner.com/marktforschung/



Unser Angebot

- Wir übernehmen für Sie das Projektmanagement, die konzeptionelle Gestaltung sowie die Umsetzung und Auswertung Ihrer internationalen Befragungen.
- Unsere Leistungen betreffen quantitative Befragungen sowie für ausgewählte Sprachen auch qualitative Interviewstudien, zum Beispiel mit Lead Usern.
- Wir sind keine Marktforschungsagentur, sondern begleiten Sie als Strategieberatung auch konzeptionell und leiten gemeinsam mit Ihnen die relevanten strategischen Implikationen ab.



Ihr Nutzen

- Fokussierte Bearbeitung von Fragestellungen im internationalen Kontext – von klassischen Kundenzufriedenheits- und Markenanalysen bis hin zu individuellen Fragestellungen im Rahmen der Erweiterung des Geschäftsmodells, Gestaltung von Vertriebsstrukturen, Fusionen u.a.
- Sicherstellung der Berücksichtigung kultureller Besonderheiten und Vermeidung fehlerhafter Interpretationen und unangenehmer Fehlurteile.
- Sparringspartner für die erfolgreiche Weiterentwicklung Ihres Geschäfts sowohl auf strategischer Ebene als auch im operativen Daily Business.

Als Franz Beckenbauer einen CEO aus dem Schlaf riss – oder: Die Sponsoringreise von Mercedes mit dem DFB

MANFRED BRUHN

Was macht man so im Februar auf Teneriffa? Bei den angenehm warmen Temperaturen natürlich das Wetter geniessen. Aber manchmal gibt es auch in den höheren Lagen des Teide (3715 m) Regen und dann darf die Zeit anders genutzt werden.

Das habe ich getan und am Buch «Sport-sponsoring» gearbeitet, das bald herauskommen wird (mit meinem sehr geschätzten Koautor Peter Rohlmann). Dort stellen wir eine Fallstudie von Mercedes vor: die Geschichte, wie sie sich nach Jahrzehnten vom Sponsoring mit dem DFB getrennt haben. Daraus ergeben sich sehr interessante Erkenntnisse, für das Sponsoring, für die PR und vielleicht sogar für Beziehungen im Allgemeinen.

Aber jede Geschichte hat auch einen Anfang, an den ich mich noch gut erinnere. Vor einiger Zeit war ich zusammen mit Oliver Bierhoff (ehemals DFB-Direktor) Referent bei der Deutschen Telekom in Berlin und er erzählte, wie es damals mit dem Mercedes-Sponsoring begann: Der DFB suchte einen Sponsor für die Nationalmannschaft und hatte auch einen gefunden (ich glaube, es war Mars). Aber Franz Beckenbauer war gar nicht damit einverstanden. Er griff zum Telefon, um den CEO von Mercedes anzurufen. Der CEO war gerade in Japan (da hatte der Franz den Zeitunterschied nicht miteingerechnet) und wurde im Schlaf von seinem Telefon geweckt. Beckenbauer hat ihm die Situation geschildert und von einem Notfall gesprochen und er solle doch sofort zustimmen, dass Mercedes das Sponsoring übernimmt.

Damals war Franz Beckenbauer eine Lichtgestalt und natürlich konnte der CEO nicht absagen. So hat er schlaftrunken zugestimmt. Musste dann aber zugeben, dass er überhaupt nicht begeistert war. Den Mercedes-Stern bei

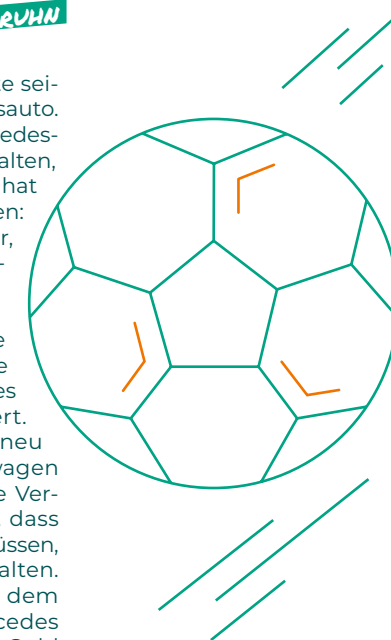
schwitzenden Fußballspielern? Das passte seiner Meinung nach nicht zu einem Luxusauto. Deshalb gab er die Anweisung, den Mercedes-Stern auf den Trikots möglichst klein zu halten, damit es nicht so auffällig sei. Nun ja, das hat sich dann aber geändert und wir alle wissen: der Mercedes-Stern wurde immer grösser, was ja in gewissem Grad auch im übertragenen Sinne zutrifft.

Und jetzt komme ich zurück auf das Ende der Sponsoringbeziehung. Der DFB hatte über Jahrzehnte den Vertrag mit Mercedes immer ohne Ausschreibung verlängert. Aber auf einmal wurde er doch ganz neu ausgeschrieben. Daraufhin hat Volkswagen Interesse gezeigt und nun begannen die Verhandlungen. Diese ergaben schliesslich, dass Mercedes ein Mehrfaches hätte zahlen müssen, ohne eine Exklusivität wie bisher zu erhalten. Der DFB wollte einfach mehr Geld aus dem Sponsoring herausholen. Da wurde Mercedes konsequent und hat den Vertrag (mehr Geld bei weniger Leistung) nicht weiter verlängert.

Auch das Beziehungsbeendigungsmanagement verdient seine Aufmerksamkeit.

Das Interessante an der Geschichte ist aus meiner Sicht die Trennungsgeschichte und was Mercedes daraus gemacht hat. Sie haben die Geschichte transparent gemacht und positiv vermittelt. Die Gründe dafür wurden ausführlich in der Öffentlichkeit erläutert, sie haben einen Film über die gemeinsame Reise und die Erfolge mit der Nationalmannschaft viral laufen lassen und viel Verständnis für die Gründe und die Trennung erhalten.

Was lernen wir daraus? Nicht nur der Beginn einer Beziehung verdient Aufmerksamkeit. Auch das Beziehungsbeendigungsmanagement kann erfolgsentscheidend sein. Vor allem, wenn man es danach noch gut miteinander haben möchte.



Wer an der vollständigen Geschichte interessiert ist, kann diese ab Herbst in der neuen Auflage «Sponsoring» nachlesen.



Alumni-Porträt

Dr. Tim Senn, Mitgründer Narrowin



Von 2014 bis 2020 war ich zunächst als Consultant und später als Project Manager im Team von bruhnpartner.

Nach dieser Zeit habe ich mich verstärkt auf digitale Innovationen und Startups. Zum einen beschäftige ich mich nach wie vor auf einer strategischen Ebene mit dem Zusammenspiel zwischen Technologie und Organisation. Zum anderen gehe ich verstärkt meiner Freude am Entwickeln

konkreter technischer Produkte und Services nach. Mit Narrowin, einem Startup das ich mitgegründet habe, entwickeln wir Lösungen im Bereich Vernetzung & Cybersecurity für die Industrie und kritische Infrastrukturen. Die Impulse kommen dabei aus Projekten bei Kunden. Dort entdecken wir Fragestellungen, für die wir dann einen Prototypen bauen. Wenn wir merken, dass der Ansatz etwas bringt, entwickeln wir ihn weiter. Unser «lightweight network explorer» erlaubt es bei-

spielsweise, automatisiert einen Digital Twin des IT- und IoT-Netzwerks zu erstellen und auf dieser Basis mittels AI und Analytics die Sicherheit und Stabilität zu verbessern. Diese Lösung entwickeln wir jetzt gemeinsam mit einer Hochschule weiter. Daneben engagiere ich mich als Dozent im Bereich digitale Transformation.



Zur Website
► narrowin.ch

«Wir wollen mit unserer Strategieberatung nachhaltiges Wachstum schaffen und nicht kurzfristig Headcounts optimieren»

Brauchen Unternehmen Unterstützung bei der Strategieentwicklung, hilft bruhnpartner. Auf eine Art und Weise, die sich von der Konkurrenz abhebt. Geschäftsführerin Mareike Ahlers im Interview über von Alpha-Tieren dominierte Meetings, weshalb die Kundenlogik bei ihren Beratungen immer im Vordergrund steht – und weshalb sie bei der Arbeit nicht selten als Erste nach Hause geht.

Frau Ahlers, Sie sind bei bruhnpartner in leitender Position, führen mehrere Mitarbeitende. Nach welchen Prinzipien tun Sie das?

Für mich gibt es drei wichtige Führungsprinzipien: Vertrauen geben, Freiraum schaffen und die absolute Rückendeckung in kritischen Situationen. Diese Eigenschaften habe ich nicht irgendwo in einer Theorie für Führungskräfte mitbekommen, sondern haben viel mit mir als Person, mit meinem Leben und persönlichen Erfahrungen zu tun.

Sprechen wir über die ersten beiden Attribute: Vertrauen und Freiraum. Wie versuchen Sie das im Alltag vorzuleben?

Zuerst einmal gehts oft gar nicht anders: Ich bin selbst in verschiedenste Projekte involviert, kümmere mich um die eigene Strategieentwicklung und bin im stetigen Kundenkontakt. Mir fehlt schlicht und einfach die Kapazität, die Arbeit meiner Mitarbeitenden dauerhaft zu kontrollieren. Viel wichtiger ist aber, dass ich das auch gar nicht möchte.

Trotzdem stehen Sie in der Verantwortung. Wie finden Sie da die Balance?

Ich lege viel Wert auf einen engen fachlichen, informellen, aber auch freundschaftlichen Austausch mit meinem Team. So bin ich immer gut informiert, was gerade wo läuft, ohne mich in Details reinknien zu müssen. Ich kenne meine Mitarbeitenden, schätze sie fachlich und persönlich ungemein und weiss deshalb, dass ich ihnen jederzeit vertrauen kann. Das ist eine klassische Win-win-Situation: Mich entlastet es zeitlich und emotional – meinen Mitarbeitenden gibt es viel Motivation und Gestaltungsspielraum.

Das sind alles nicht nur gut gemeinte Phrasen, das wird bei bruhnpartner auch wirklich so gelebt. Sie gehen bezüglich flexibler Arbeitszeiten nämlich sogar noch einen Schritt weiter als manch andere Unternehmen.

Genau, seit diesem Jahr gibt es bei uns sogenannten Vertrauensurlaub. Wer bei uns arbeitet, kann also so viel Urlaub im Jahr nehmen, wie er oder sie möchte. Natürlich werden die freien Tage weiterhin erfasst, schliesslich sind wir auf eine gute Projektplanung angewiesen. So kommt aber keiner der Mitarbeitenden in den Stress, wenn für einen Kindergeburtstag oder an Weihnachten mal ein zusätzlicher Ferientag nötig ist. Ausserdem halte ich das Prinzip «Keiner geht vor der Chefin» für Blödsinn. Das sage ich auch unseren Praktikantinnen und Praktikanten direkt am ersten Arbeitstag. Zumal ich sowieso meist als Erste gehe, um meinen Sohn von der Kita abzuholen (lacht). Bei uns sollen die Projekte in höchster Qualität und in der vorgegebenen Zeit bearbeitet werden. Dafür braucht es keine Arbeitszeiterfassung.

Als drittes Prinzip hatten Sie Rückendeckung genannt.

Das hängt mit den ersten beiden Eigenschaften zusammen. Vertrauen und Freiraum hört sich erst mal toll an und funktioniert auch hervorragend,

wenn alles wie gewünscht läuft. Als Geschäftsführerin trage ich aber bei allem Freiraum und Vertrauen noch immer die Verantwortung. Das bedeutet, dass ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerade in schwierigen Situationen jederzeit vollste Rückendeckung geben muss. Ausserdem wissen alle, dass ich für einen Austausch, egal zu welchem Thema, immer zur Verfügung stehe.

Sprechen wir übers Daily Business. Was zeichnet bruhnpartner als Strategieberatung aus?

Wir befähigen Unternehmen, die Logik ihrer Kunden zu verstehen. Konkret bedeutet das, dass wir der Überzeugung sind, dass eine Strategie nur dann erfolgreich ist, wenn sie auch aus Kundensicht nachhaltig Wert schafft. Auf der anderen Seite braucht individuelle Ansätze: Wir beziehen die interne Organisation eines Unternehmens bei der Implementierung der neuen Strategie konsequent mit ein.

Wie funktioniert das in der Praxis?

Da gibt es zahlreiche Beispiele. Nahezu alle Unternehmen befinden sich derzeit in Transformationsprojekten zu Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Nur ist dieser Weg oft komplizierter als gedacht, viele dieser Vorhaben bringen nur mässigen Erfolg. Genau an diesem Punkt bieten wir Hand. Dass der Prozess nicht wie gewünscht funktioniert, hat nämlich Gründe.

Und die wären?

Wir beobachten oft, dass zu operativ und in kurzfristigen Ereignissen gedacht wird. Nehmen wir das aktuelle Thema «Nachhaltigkeit». Hier ist es extrem wichtig, dass aufgezeigt werden kann, wie über nachhaltiges Wirtschaften auch tatsächlich Wert geschaffen werden kann. Die wenigsten Unternehmen verfolgen philanthropische Ziele. Die Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen kann deshalb nur dann erfolgreich sein, wenn auch der Businesscase funktioniert.

Und die anderen beiden Gründe?

Die Kundenlogik wird oft nicht konsequent in die Strategieentwicklung integriert. Die Wichtigkeit dieses Umstands habe ich bereits erklärt. Und nicht zuletzt gehts um die Mitarbeitenden: Diese müssen konsequent in die Umsetzung involviert werden. Und zwar diejenigen, die auch dafür verantwortlich sind, dass ein Leistungsversprechen auch tatsächlich bei den Kundinnen und Kunden ankommt. Das ist meist nicht die Führungsebene. Wir hatten zuletzt bei der Strategieentwicklung für ein grosses Unternehmen aus der Optikbranche Workshops mit den Nachtschicht-Mitarbeitenden der Produktion. Klingt aussergewöhnlich – aber genau diese Arbeiterinnen und Arbeiter haben wesentlichen Einfluss auf Markenwerte wie höchste Qualität oder Innovationskraft.

Es gibt aber auch das Bild von arroganten Consultants mit wenig Erfahrung, die Unternehmen Strategien aus der Schublade verkaufen. Was halten Sie dagegen?

Es kommt tatsächlich immer mal wieder vor, dass vor uns eine andere Strategieberatung in einem Unternehmen war und wir uns zuerst damit beschäftigen müssen, verlorenes Vertrauen wiederherzustellen. Diese Form von Beratung gibt es also tatsächlich, ist uns bei bruhnpartner aber fremd. Unser Ziel ist immer nachhaltiges Wachstum und einen grösseren Kundennutzen. Merken unsere Kundinnen und Kunden, dass wir ihnen nicht Kürzungspotenziale und Headcount-Optimierung verkaufen wollen, gewinnen wir auch sehr schnell an Vertrauen.

Spannen wir den Bogen zurück zu Ihnen. Sie haben es bereits erwähnt: Sie sind nicht nur operativ tätig, sondern arbeiten an vielen Projekten mit. Welche Fähigkeiten braucht, um gute Strategieberatung anbieten zu können?

Inhaltliche Kompetenzen sind natürlich die Voraussetzung. Als Strategieberaterin habe ich die Aufgabe, mich innert

kürzester Zeit in neue Branchen und spezifische Themen einzuarbeiten. Es braucht Fähigkeiten wie analytisches Denken, eine strukturierte Arbeitsweise oder die Motivation, mich immer wieder auf die Suche nach neuen innovativen Lösungsansätzen zu begeben. Ein Muss, um unseren Kundinnen und Kunden einen echten Mehrwert bieten zu können.

Auf einem Projekt gebe ich alles. Möchte ich mir aber freinehmen, um meine Tochter das erste Mal zum Leichtathletik-Trainings zu begleiten, sage ich das meinen Kunden ohne schlechtes Gewissen.

Wie sehen Sie Ihre Rolle als Frau in diesem Umfeld?

Da wir bei unserer Ausrichtung viel im industriellen Umfeld arbeiten und in die Projekte meist die Geschäftsführung involviert ist, ist es für mich ganz normal, es mit vielen Männern zu tun zu haben. Auch ich kenne Workshops und Meetings, in denen ich in einer ganzen Gruppe von Alpha-Tieren unterwegs bin. Was übrigens nicht ausschliesst, dass auch Frauen mit dabei sind. Das schüchtert mich aber schon lange nicht mehr ein, sondern spornt mich eher an, mit fachlicher Kompetenz und der richtigen Prise weiblichem Charme zu einem tollen Ergebnis zu kommen.

Sie sind Mutter von zwei Kindern und versuchen wie viele in dieser Situation, das Kunststück zu schaffen, Familie und Karriere unter einen Hut zu bringen. Was ist Ihnen dabei wichtig?

Grenzen! Bin ich in ein Projekt involviert, gebe ich dafür alles, was ich aufbringen kann. Dabei bleibt auch immer Zeit zum Lachen und sich persönlich auszutauschen. Will ich aber meine Tochter zum ersten Mal ins Leichtathletik-Training begleiten oder mir frei-

nehmen, weil mein Sohn Geburtstag hat, sage ich das meinen Kundinnen und Kunden ohne schlechtes Gewissen. Telefonate mit einem Kunden am Abend oder am Wochenende sind bei mir nicht drin. Für das typische politische «Geklüngel» habe ich weder Zeit noch die Nerven. Ich erwarte, dass diese Grenzen erkannt und akzeptiert werden. Ich habe den Anspruch, trotz meinem mindestens 100-Prozent-Pensum so viel Zeit wie nur möglich mit meinen Kindern zu verbringen. Und es ist mir ein grosses Anliegen, dass ich bei beiden weiss, was bei ihnen derzeit abgeht und was sie beschäftigt.

Wie gross ist der Kraftakt, diese hohen beruflichen und privaten Ansprüche auch tatsächlich miteinander vereinbaren zu können?

Meine persönliche Antwort: sehr früh aufstehen, sehr gut strukturiert sein und beides mit vollster Freude und Überzeugung machen. Aber natürlich muss man auch zurückstecken, für Hobbys bleibt zu wenig Zeit, beim Pflegen von Freundschaften habe ich oft ein schlechtes Gewissen. Aber gute Freundinnen und Freunde verstehen das.

Smart Media Agency Brandreport

Auszug des Brandreports im «FOKUS Die Frau» publiziert zusammen mit dem Tages-Anzeiger im Oktober 2022.



DR. MAREIKE AHLERS
GESCHÄFTSFÜHRENDE
GESELLSCHAFTERIN

Nachhaltigkeit in der Gesundheitsbranche: Wie Spitälern ein Umdenken gelingt

Spitäler retten Leben – aber ihr Betrieb hat negative Auswirkungen auf unser Ökosystem und Klima.



Ein Beitrag von Luca Wild, Masterstudent in Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Marketing & Strategic Management an der Universität Basel und Praktikant bei bruhrpartner.

Die meisten medizinischen Einrichtungen sind rund um die Uhr in Betrieb. In Deutschland und der Schweiz gehören Spitäler zu den ressourcenintensivsten Verbrauchern und grössten Müllverursachern im Sektor Dienstleistung, Gewerbe und Handel (Prüser, 2020). Mit zwei Gigatonnen Kohlendioxid ist der Gesundheitssektor für 4,4% des weltweiten ökologischen Fussabdruckes verantwortlich (Karlner et al., 2019). Trotz der Tatsache, dass die Verabreichung von klimaschädigenden Narkosegasen oder die Verwendung von Einwegmaterialien eine Klimakrise begünstigen und diese wiederum zu einer Gesundheitskrise führen kann, wird dem Thema Nachhaltigkeit in Spitälern noch selten eine hohe Aufmerksamkeit gewidmet. In den meisten Fällen stehen neben den medizinischen Zielen der Fachkräftemangel, Kosteneinsparungen und bessere Arbeitsbedingungen höher in der Prioritätenliste.

Angesichts der offensichtlichen Bedürfnisse der Spitäler ist diese Tatsache nachvollziehbar. Gleichzeitig wird damit aber eine Chance verschenkt, denn durch die Umsetzung eines umfassenden Nachhaltigkeitskonzepts kann ein Spital nicht nur einen Beitrag zur Umwelt- und Ressourcenschonung leisten, sondern auch dazu beitragen, seinen Mitarbeitenden sowie Patientinnen und Patienten ein gesünderes und angenehmeres Umfeld zu bieten.

Hierbei spielt die Mitarbeiterperspektive eine interessante Rolle: Zum einen haben Mitarbeitende einen wichtigen Impact auf die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen im Tagesgeschäft. Zum anderen kann Nachhaltigkeit mittelfristig als attraktiver Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt der Gesundheitskräfte genutzt werden. Andere Branchen zeigen dies bereits eindrücklich. Somit stellt sich die Frage, was genau die Nachhal-



Das Treibermodell wird auf Basis von Mitarbeiterinterviews über vielfältige Leistungsbereiche des Spitals entwickelt. Hierbei wird erforscht, wie die Mitarbeitenden zum Thema Nachhaltigkeit stehen, welche Nachhaltigkeitsaktivitäten ihres Arbeitgebers sie bereits wahrnehmen und wie sie diese bewerten. In einer zweiten Phase wird das Treibermodell in einer repräsentativen Mitarbeiterbefragung in dem Spital validiert. Ebenfalls werden die Ergebnisse Aufschluss darüber geben, wie gut das Spital bei den relevanten Treibern der wahrgenommenen Nachhaltigkeit heute bereits abschneidet und welche Treiber für das Verhalten der Mitarbeitenden (eigenes nachhaltiges Verhalten, Weiterempfehlung des Spitals als Arbeitgeber u.a.) besonders relevant sind.

Das Modell wird auch für andere Spitäler und Gesundheitseinrichtungen einen relevanten Beitrag zur nachhaltigen Transformation der Organisation liefern. Über die vollständigen Ergebnisse der Studie berichten wir in der nächsten Ausgabe von bprepared.

Quellen

- ▶ Prüser, M. (2020). Wie Krankenhäuser nachhaltig zum Klimaschutz beitragen können: Interview mit Dipl.-Ing. Annegret Dickhoff, Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) Landesverband Berlin e.V. Medica.
- ▶ Karlner, J., Slotterback, S., Boyd, R., Ashby, B., & Steele, K. (2019). Health Care's Climate Footprint. How the health care contributes to the global climate crisis and opportunities for action. HCWH, produced in collaboration with Arup. Green Paper 2019

Time Banks als Transformationskatalysator für die Schweiz

Seit einigen Jahren findet in Forschung und Praxis eine intensive Auseinandersetzung zu den sogenannten «Transformative Services» statt. Unter Transformative Services sind Dienstleistungen zu verstehen, die auf die Verbesserung des Wohlergehens von Individuen, aber auch im Hinblick auf das Wohlbefinden der Gesellschaft insgesamt ausgerichtet sind.



Autorinnen

Prof. Dr. Verena Batt, Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Competence Center Service und Operations Management, verena.batt@hslu.ch

Prof. Dr. Adrienne Schäfer, Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Competence Center Service und Operations Management, adrienne.schaefer@hslu.ch

Ein Beispiel für Transformative Services sind Time Banks. Eine Zeitbank ist ein System des Dienstleistungsaustauschs, bei dem Geld als Währung durch Zeit als Gemeinschaftswährung ersetzt wird: Ein Individuum bietet einer anderen Person eine bestimmte Anzahl von Stunden an Dienstleistungen an. Als Gegenleistung wird die Zeit, die für die Erbringung der Dienstleistung aufgewendet wurde, in der Bank erfasst. Diese angesammelten Stunden können dann investiert werden, um Dienstleistungen anderer Mitglieder der Bank zu nutzen. Im Gegensatz zu Tauschgeschäften handelt es sich beim Timebanking um einen nicht-reziproken Austausch, d.h., eine Person, die einer anderen Person eine Dienstleistung anbietet, kann die erworbenen Zeitgutschriften investieren, um eine Dienstleistung einer dritten Person in Anspruch zu nehmen. Über Zeitbanken kann eine Vielzahl von Dienstleistungen ausgetauscht werden, z.B. Altenbetreuung oder Gartenarbeit, je nach den Fähigkeiten und Interessen der Teilnehmer.

Time Banks können auf verschiedenen Ebenen als «Transformationskatalysator» für die Schweiz dienen: Auf der Mikroebene verschafft Timebanking Individuen – insbesondere den unterprivilegierten – Zugang zu Dienstleistungen, ohne dass hierfür finanzielle Mittel benötigt werden. Auf der Mesoebene baut Timebanking soziales Kapital auf, da ein soziales Netzwerk entsteht und so ein Gemeinschaftsgefühl zwischen den Mitgliedern der Time Bank gefördert wird. Wie sich in Griechenland während der Finanzkrise 2009 oder in Neuseeland nach dem Erdbeben 2011 gezeigt hat, tragen Time Banks wesentlich zur Resilienz einer Gesellschaft bei. Auf der Makroebene kann Timebanking dazu beitragen, den Wohlstand eines Staates zu erhöhen, indem z.B. Gesundheitskosten reduziert werden.

Time Banks tragen wesentlich zur Resilienz einer Gesellschaft bei.

Time Banks funktionieren in der Schweiz vereinzelt auf Gemeinde- und Kantons Ebene (z.B. Zeitvorsorge St. Gallen oder KISS in verschiedenen Gemeinden), jedoch wird das Potenzial bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Am Competence Center für Service und Operations Management der Hochschule Luzern ist das Potenzial von Time Banks als «Transformationskatalysator» Anlass für ein Forschungsprojekt. Das Ziel ist es, in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Gemeinden ein an den Be-

dürfnissen der Schweizer Bevölkerung orientiertes Time Bank-Konzept zu entwickeln und – unter Einbezug digitaler Technologien – zu implementieren, um eine nationale Verbreitung dieses Transformative Services zu fördern.

Einladung zum Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt zum Potenzial von Time Banks in der Schweiz startet im Laufe des Jahres 2023. Es nehmen bereits Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Disziplinen (Service- und Finanzmanagement, Soziale Arbeit, Informatik) sowie einzelne Gemeinden und Zeitbanken teil. Weitere Gemeinden und Unternehmen sind herzlich eingeladen, ebenfalls Teil des Projektteams zu werden. Bei Interesse und für weitere Auskünfte stehen die beiden Autorinnen gerne zur Verfügung.

Prof. Dr. Verena Batt
verena.batt@hslu.ch

Prof. Dr. Adrienne Schäfer
adrienne.schaefer@hslu.ch



Service Business Development

Studiensprint mit unserer Community zum Einsatz von Smart Services

Mit unserer Community haben wir Anfang des Jahres eine Befragung zum Stand der Entwicklung und Implementierung von Smart Services durchgeführt. Die Ergebnisse machen deutlich, dass intelligente und vernetzte Services branchenübergreifend ein wichtiges Zukunftsthema sind.

So sind 81% der Teilnehmenden überzeugt, dass Smart Services innerhalb der kommenden fünf Jahre eine erfolgsentscheidende Rolle in ihrem Unternehmen spielen werden. Daher wollten wir wissen: Welche Rolle spielen Smart Services für den Unternehmenserfolg? Welche Potenziale bieten Smart Services? Was sind die Herausforderungen und wie nutzen Unternehmen Partnerschaften, um diese zu überwinden?

Zunächst zeigt sich, dass in der Praxis eine bedeutende Lücke zwischen den Erwartungen an den Einsatz smarter Services und dem internen Know-how besteht. So sehen die befragten Personen grosses Potenzial im Einsatz von Smart Services, insbesondere durch die Generierung neuer Umsatzströme auf Basis eines erweiterten Leistungsspektrums, durch eine gesteigerte Kundenzufriedenheit und die effizientere Erbringung bestehender Leistungen. Bei den konkreten Leistungskriterien intelligenter Services schätzen sich allerdings erst 40% als fortgeschrittene Anbieter ein. Bei vielen Aspekten zeigt sich grosses Entwicklungspotenzial. Dies betrifft etwa die Verbindung smarter Produkte untereinander, den Austausch zwischen Nutzern und Produkten, die Analyse von Nutzungsdaten als Basis für das intelligente Treffen von Entscheidungen und das Angebot personalisierter Lösungen.

46%

der Befragten geben an, dass Smart Services bereits heute eine sehr wichtige Rolle für den Erfolg ihres Unternehmens spielen.

81%

der Befragten gehen davon aus, dass Smart Services in den kommenden 5 Jahren eine sehr wichtige Rolle für den Erfolg ihres Unternehmens spielen werden.

Bei allen Chancen, die Unternehmen mit dem Einsatz smarter Services verbinden, sehen sie aktuell auch viele Herausforderungen. So nennen zwei Drittel der Befragten fehlende zeitliche Ressourcen als Barriere für die Implementierung von Smart Services. Ein weiteres grosses Thema ist die Sicherstellung von Datenschutz innerhalb der digitalen Ecosysteme. Hinzu kommen bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen fehlende interne Kompetenzen sowie ein Mangel an interner Akzeptanz und Bewusstsein für die Relevanz von Smart Services.

Angesichts dieser Herausforderungen ist es nachvollziehbar, dass die meisten Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Smart Services auf externe Unterstützung zurückgreifen. Fast drei Viertel arbeiten mit technologischen Umsetzungspartnern zusammen. Ein Viertel nutzt zudem die Kompetenz von Strategieberatungen zur Gestaltung kundenzentrierter und smarter Ecosysteme.

Stichprobe:

- ▶ 175 Teilnehmende
- ▶ Auswertung einer Teilstichprobe von n = 59 mit Fokus auf besonders entwickelte Smart Services
 - ▶ 12 unterschiedliche Branchen mit Fokus auf Verkehr, Transport, Logistik (32%), Maschinen- und Anlagenbau (14%) und Elektrotechnik (11%)
 - ▶ Umsatzschwerpunkte der Unternehmen: BtoB (44%), BtoB und BtoC (39%), BtoC (18%)
 - ▶ Den Schwerpunkt der Stichprobe bilden grosse* (60%) und mittelgrosse** Unternehmen (31%)

* mehr als 500 Mitarbeitende

** zwischen 50 und 499 Mitarbeitende

Smart Services, die aktuell geplant, entwickelt oder bereits angeboten werden (Top 3):

- ▶ Predictive Maintenance (38%)
- ▶ IoT-Anwendungen im Bereich Home, Mobility und Health (32%)
- ▶ KI-basierte Businesslösungen (14%)

Potenziale im Zusammenhang mit Smart Services (Top 3):

- ▶ Erweiterung des Leistungsangebots (85%)
- ▶ Erhöhung Kundenzufriedenheit (85%)
- ▶ Effizienzsteigerung bestehender Leistungen (80%)

Herausforderungen im Zusammenhang mit Smart Services (Top 3):

- ▶ Zeitliche Ressourcen (71%)
- ▶ Sicherstellung Datenschutz (63%)
- ▶ Interne Kompetenzen zur Entwicklung (54%)

Was sind Smart Services?

Smart Services sind datenbasierte, digitale Leistungsangebote aus Dienstleistungen, digitalen Diensten und Produkten und werden über integrierte Plattformen organisiert und erbracht. Dazu zählen im BtoB-Business z.B. Predictive Maintenance Lösungen, die das Servicepersonal industrieller Maschinen über sensorbasierte Daten mit Informationen zu potenziellen Problemen und geeigneten Massnahmen versorgen. Ein typisches Beispiel aus dem BtoC Bereich sind cloudbasierte Sprachdienste wie Alexa, die sowohl mit den Anwendern als auch mit anderen smarten Einrichtungsgegenständen interagieren.

Wie unterstützt Sie bruhnpartner bei der Entwicklung und Implementierung von Smart Services?

- ▶ Expertenaustausch zu den Anwendungsbereichen von Smart Services in Ihrem Geschäftsfeld
- ▶ Potenzialbewertung von Smart Services auf Basis von Kunden- und Marktanalysen
- ▶ Gestaltung kundenzentrierter und vertrauenswürdiger Smart Service Ecosysteme

Startschuss für eine Karriere im Marketing und Business Development: An der Universität Basel eröffnete der 21. Jahrgang im berufsbegleitenden MAS Marketing und Business Development

Am 9. Januar 2023 ist der Startschuss des 21. Jahrgangs im berufsbegleitenden MAS Marketing und Business Development gefallen. Dreizehn frisch immatrikulierte Studierende wurden in den Räumlichkeiten der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Basel begrüßt. Prof. Manfred Bruhn und Dr. Mareike Ahlers leiteten die Eröffnungswoche zum Thema «Strategisches Marketing und Business Development». Es wurde nicht nur referiert und diskutiert, sondern auch intensiv an Fallstudien gearbeitet, um das neu erlernte Wissen direkt anzuwenden. Besondere Highlights waren zwei Gastvorträge: Thomas Nauer, verantwortlich für das Thema Sustainability bei Gurit und Mario Bernasconi, CEO von Well Gesundheit AG vertieften die Themen Nachhaltigkeit und digitale, vernetzte Geschäftsmodelle anhand spannender Praxis-Cases.

Nach der Einstiegswoche geht es für die MAS-Studierenden nun weiter im Curriculum. Dieses umfasst ein integriertes und gut abgestimmtes Programm der aktuell und zukünftig relevanten The-

men zum Marketing und Business Development. Dabei bildet das vernetzte Denken und Handeln in der Markt- und Kundenlogik den Kern des Prozesses von der Analyse über die strategische Konzeption bis zur operativen Umsetzung ab. So werden wissenschaftlich fundierte und anwendungsorientierte Kompetenzen für eine professionelle Tätigkeit im Bereich Marketing und Business Development vermittelt.

Der MAS zeichnet sich aus durch

- Integriertes Programm zur Professionalisierung in Marketing und Business Development
- Zukunftsgerichtetes, fundiertes und praxisorientiertes Denken und Handeln
- Anregende Lernatmosphäre in einem persönlichen und vernetzten Lernumfeld
- Zielführender Mix aktueller Lernmethoden – vor Ort und digital
- Gute Kombinierbarkeit von Beruf, Weiterbildung und privatem Umfeld
- Teilnehmerzentrierte Organisation und Programmbegleitung

Der MAS bietet die Möglichkeit, ein universitäres Masterstudium berufsbegleitend und ohne Unterbruch der beruflichen Laufbahn zu absolvieren. Die Studierenden erweitern ihr Verständnis für Marketing und Business Development auf Master-Niveau und schaffen die Voraussetzungen für die Übernahme einer Leitungsfunktion in anforderungsstarken Bereichen des Marketing und Business Development.

Kontakt
Nächster Start
05.02.2024

masmarketing@unibas.ch
+41 61 207 32 07

Mehr Informationen unter
► masmarketing.unibas.ch



Themen und Inhalte des MAS

Market, Business & Customer Insights

- Marktforschung
- Marketing Performance
- Financial Accounting
- Controlling
- Wirtschaftspolitische Zusammenhänge

Strategisches Marketing & Business Development

- Strategisches Marketing
- Relationship Marketing
- Dienstleistungsmarketing
- BtoB-Marketing
- Innovationsmanagement
- Handelsmarketing
- Internationales Marketing

Marketinginstrumente & -prozesse

- Markenmanagement
- Integrierte Kommunikation
- Produktmanagement
- Vertriebsmanagement
- Preismanagement
- Marketingrecht

Digitale Transformation

- Digital Marketing Analytics
- Marketing Technologies
- Digital Marketing
- Social Media Marketing
- Digitale Transformation
- Internetrecht

Nachhaltige Entwicklung & Wandel

- Nachhaltigkeitsmarketing
- Circular Economy
- Nachhaltige Strategieentwicklung & -umsetzung
- Corporate Social Responsibility
- Interkulturelle Kompetenz

Studienarbeit

- Die Studienarbeit wird von einem Dozierenden des MAS betreut. Das von Ihnen selbst gewählte Thema sollte eine aktuelle Problemstellung Ihres Unternehmens behandeln.

Chancen und Barrieren eines erfolgreichen Sustainable Business Development



Ein Beitrag von Götz Gladisch, Masterstudent in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel und ab April Analyst bei bruhnpartner

Angewiesen von gesellschaftlicher Verantwortung, regulatorischem Druck und Trends im Nachfrageverhalten stehen Unternehmen vor der Herausforderung des Sustainable Business Developments (SBD), d. h. einer Anpassung ihres Geschäftsmodells im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung. Dies ist erforderlich, um unter dem Aspekt der «Triple Bottom Line» interne ökonomische Interessen mit den externen sozialen und ökologischen Verantwortlichkeiten übereinzubringen (Amit/Zott, 2012). Trotz der mannigfaltigen Chancen eines SBD zögern Unternehmen die Einführung nachhaltiger Lösungen aber häufig hinaus (Geissdörfer et al., 2018) bzw. scheitern bei der Umsetzung entsprechender Geschäftsmodellinnovationen (Patel, 2015).

Vor diesem Hintergrund wurden in einer qualitativen Studie im Rahmen einer Masterarbeit 23 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zu den Chancen und Barrieren des SBDs befragt. Im Mittelpunkt der Studie stand die Untersuchung des Entscheidungsprozesses von Unternehmen im Hinblick auf das SBD. Dafür wurde, basierend auf dem «Technology Acceptance Model» nach Davis (1989), das Sustainability Acceptance Model (SAM) entwickelt.

Bei einem Sustainable Business Development sind in der «Value Creation» die meisten Hürden zu überwinden.

Mit Hilfe des SAMs wurden die wahrgenommenen Chancen und Barrieren in die drei Hauptbestandteile eines Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur (2005) klassifiziert. So konnte aufgezeigt werden, dass vor allem in der «Value Creation», dem Herzstück der Geschäftslogik, die meisten Hürden zu überwinden sind. Die Kategorisierung der Antworten hat zudem offenbart, dass es häufig an wichtigen

Schlüsselressourcen mangelt und die Organisationskultur als grosses Hindernis wahrgenommen wird. Zudem können bestehende Aktivitäten und Prozesse in der Leistungserstellung Barrieren für eine Veränderung sein. Auf der anderen Seite sehen die befragten Unternehmen die meisten Chancen in der «Value Proposition». Hier werden die strategische Differenzierung, die Zukunftsfähigkeit des Produktangebots und die marktseitige Positionierung als wesentliche Chancen wahrgenommen.

Das SAM zeigt, dass das SBD tief in die Geschäftslogik von Unternehmen eingreift. Es reicht demnach nicht aus, das Thema Nachhaltigkeit lediglich als Strategieanpassung zu behandeln und das bestehende Geschäftsmodell beizubehalten. Vielmehr sind weitreichende Entscheidungen über die gesamte Unternehmensarchitektur notwendig.

Die Servitization bietet neue Ansatzpunkte für eine nachhaltige Geschäftsmodellentwicklung.

Als vielversprechend gilt in diesem Kontext die Transformation von Geschäftsmodellen rund um die Servitization. Hier wird anstelle des Eigentums die Funktionalität zur Verfügung gestellt. Im Rahmen der Masterarbeit wird daher als nächstes untersucht, wie durch serviceorientierte Geschäftsmodelle das Sustainable Business Development erfolgreich umgesetzt werden kann. Wir halten Sie in der nächsten Ausgabe von bprepared über die Ergebnisse auf dem Laufenden.

Quellen

- Amit, R. & Zott, C. (2012): Creating value through business model innovation. MIT Sloan Manag. Rev. 53 (3), S. 41–49.
- Geissdörfer, M., Vladimirova, D. and Evans, S. (2018): Sustainable business model innovation: A review, Journal of Cleaner Production, 198, S. 401–416.
- Patel, N. (2015): 90% of Startups Fail: Here's what You Need to Know about the 10%. Forbes (16).

Schreiben Sie mit!

bprepared magazine N° 03

Im Sinne gelebter Kundenzentrierung sind wir interessiert an Ihren Ideen und Gedanken. Die nächste Ausgabe bprepared erscheint im September 2023. Wenn Sie einen Gastbeitrag beisteuern möchten, melden Sie sich bei mir!

Dr. Mareike Ahlers
Geschäftsführende Gesellschafterin
Email: mareike.ahlers@bruhnpartner.com

Kreuzworträtsel

Mitmachen & gewinnen

bruhnpartner Schachbrett mit Spielfiguren!



Bis 30.04.2023 Lösungswort per E-Mail an
▶ info@bruhnpartner.com
Unter allen Einsendungen werden drei Schachspiele verlost.



Viel Glück!

Tipp: Alle Antworten finden Sie im Magazin.



1. Auf welcher Insel ist das neue Buch «Sportsponsoring» von Prof. Bruhn teilweise entstanden?
2. Worum geht es bei einem fortschrittlichen Customer Experience Management?
3. Das internationale Umfeld stellt besondere Ansprüche an konzeptionelle, organisatorische und (...) Befragungen.
4. Welcher Sektor ist mit zwei Gigatonnen Karbondioxid für 4.4 % des weltweiten ökologischen Fussabdruckes verantwortlich?
5. Welcher Umsatzschwerpunkt machte 44% der Stichprobe unserer Smart Services Studie aus?
6. Welches Thema wird bei Unternehmen zunehmend zu einer «License to operate»?
7. Von welcher Hochschule wird das Time Banks Projekt federführend betreut? (Abkürzung nennen)
8. Eine Anpassung des Geschäftsmodells im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung wird als (...) bezeichnet. (Abkürzung nennen)
9. Welches Modell wurde basierend auf dem «Technology Acceptance Model» entwickelt? (Abkürzung nennen)
10. In welchem Monat findet das diesjährige Forum DLM statt?