



**UNIVERSITATEA
BABEȘ-BOLYAI**

100
O SUTĂ DE ANI DE
UNIVERSITATE
ROMÂNEASCĂ
LA CLUJ 1919 - 2019
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

UBBFSEGA
Universitatea Babeș-Bolyai | Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor



INNOVATIONSMANAGEMENT

ÜBUNGEN UND FALLSTUDIEN

Mihaela DRĂGAN
Codruța Francisca ȘIMANDAN
Adriana Tamara PESCARU
Diana IVANA

Presă Universitară Clujeană

INNOVATIONSMANAGEMENT. ÜBUNGEN UND FALLSTUDIEN

**Mihaela DRĂGAN
Codruța Francisca ȘIMANDAN
Adriana Tamara PESCARU
Diana IVANA**

**PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ
2025**

Referenți științifici:

Prof. Dr. Bernhard SCHELLBERG – Hochschule Schmalkalden

Prof. h.c. Dr. Dieter Grasedieck – Universität Duisburg – Essen

ISBN 978-606-37-2781-8

© 2025 Autorii volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autorilor, este interzisă și se pedepsește conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. B.P. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel.: (+40)-744-687.884
E-mail: editura@ubbcluj.ro
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>
<https://libraria.ubbcluj.ro/>

SPONSOR: Kaufland România



Das vorliegende E-Book soll den Studenten, welche die Vorlesungen zum Fach Innovationsmanagement besuchen, bei der Ausführung der dazugehörenden Übungen und Fallstudien behilflich sein.

Das Fach „Innovationsmanagement“ wird den den Studenten im fünften Semester vorgetragen und enthält wesentliche Lernziele und Lehrinhalte über Grundlagen des Innovationsmanagements, Innovationsmanagement in der Beschaffung und Produktion, Controlling und Kosten im Innovationsmanagement, Prozessbetrachtung im Unternehmen, Aspekte des Qualitätsmanagement im Innovationsmanagement und Aspekte des Umweltmanagement im Innovationsmanagement.

Dieses Fach soll den Studierenden der Wirtschaftswissenschaften grundlegende Kenntnisse zu Innovationen und deren Entwicklungen vermitteln. Ziel der Lehrveranstaltung ist die theoretische und praktische Vorbereitung der Studierenden, damit sie die erforderlichen Fähigkeiten erwerben, die sie in ihrer späteren Laufbahn bei der Kommunikation und Teamarbeit mit Entwicklern, Technikern, Controllern und Wirtschaftswissenschaftlern unterstützen sollen.

Die Übungen und Fallstudien sind ausgearbeitete Fassungen aus Fachbüchern, Zeitschriften und Internetquellen, welche unsere Seminarleiterinnen praxisorientiert den Studierenden anbieten, um die beste Orientierung zwischen Theorie und Praxis aufzubauen.

Das vorliegende E-Book stellt die Idee der Realisierung einer unterstützenden Arbeit, welche als Lehrhilfe für alle Leser, die daran interessiert sind, sich die Grundbegriffe und Konzepte des Innovationsmanagements anzueignen, dar.

Prof. univ. dr. Mihaela DRĂGAN im Department für Wirtschaftswissenschaften und Unternehmensführung in deutscher Sprache

MSc Codruța Francisca ȘIMANDAN - Asoziierte Lehrkraft am Dt. Studiengang

MSc Adriana Tamara PESCARU Spezialistin Anlagenbuchhaltung EBS Cluj-Napoca

sprechen ihre vollständige Dankbarkeit für den finanziellen Beitrag des Kaufland Unternehmens hinsichtlich der Veröffentlichung dieses Lehrbuches aus.

Die Verfasserinnen

Übersicht der Seminare

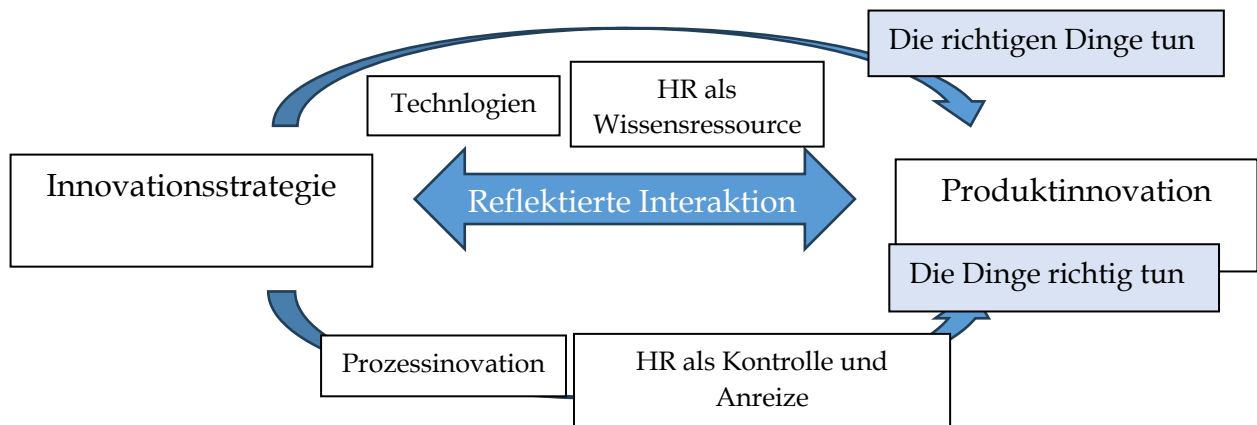
Seminar 1. Einführung Innovationsmanagement - Prozessinnovationen führen zu Produktinnovationen. Fallstudie: Prozessinnovationen bei Wilhelm Bären	3
Seminar 2. Von der Luftmatratze zum globalen Phänomen: Die Airbnb-Fallstudie	8
Seminar 3. Personal im Mittelpunkt: Fallstudie Starbucks	12
Seminar 4. Corporate Social Responsibility: Fallstudie Lego	15
Seminar 5. Innovation Tool: Design Thinking	20
Seminar 6. Verbesserungsmöglichkeiten von Produkten: Fallstudie Bolt	25
Seminar 7. Revolutionisierung des Heimkinos: Fallstudie Netflix.....	27
Seminar 8. Fallstudie: L'Oréal Perso – Technologische Innovation durch Personalisierung.....	31
Seminar 9. Produktionsplanung bei mehreren Engpässen. Bedarfsgerechte Gestaltung der Kapazität	34
Seminar 10. dm-drogerie markt GmbH & Co KG, Karlsruhe: „Bewusstseinsbildung in der Arbeitsgemeinschaft“	38
Seminar 11. Innovation Games – Discover	44
Seminar 12. Innovation Games – Shape.....	47
Seminar 13. Innovation Games – Prioritize	49
Seminar 14. Innovation Games – Act.....	50

Seminar 1. Einführung Innovationsmanagement - Prozessinnovationen führen zu Produktinnovationen. Fallstudie: Prozessinnovationen bei Wilhelm Bahren

Einführung ins Innovationsmanagement¹

Innovationsmanagement basiert auf:

- dem Verständnis des Kontextes interner und externer Fähigkeiten
- der sich ständig ändernden Ungewissheiten künftiger technologischer Entwicklungen
- den Herausforderungen des Wettbewerbs



Die sieben Regeln für erfolgreiches Innovationsmanagement²

1. Innovation ist ein Prozess

Innovation ist kein einmaliges Ereignis und eine Idee, die nicht umgesetzt wird, ist nichts wert. Innovation hat wenig mit Glück und viel mit einer strukturierten Vorgehensweise zu tun. Innovationsmanagement kann erlernt und wiederholt werden.

2. Innovation braucht Strategie

Innovationskraft braucht einen klar definierten strategischen Rahmen, um die Chancen der Digitalisierung bestmöglich zu nutzen. Dieser Rahmen, nicht die Höhe des

¹ Škudienė et. al, 2020

² <https://innovame-lab.de/2018/02/28/7-regeln-fuer-erfolgreiches-innovationsmanagement/>

Forschungs- und Entwicklungsbudgets, bildet die Leitplanken für das Wachstum und den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.

3. Innovation fokussiert auf den Menschen

Die Fokussierung auf den Kunden wird zum neuen Leitmotiv für die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter gewonnen werden.

4. Innovation setzt einen Organisationswandel voraus

Die große Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zwischen einer bewährten Kultur der Effizienz einerseits und einer agilen Kultur der Innovation andererseits zu finden. Für diesen Brückenschlag sind ein strukturierter Prozess und ein entsprechendes Mindset im Unternehmen notwendig (Stichwort: Ambidextrie). Erfolgreiche Unternehmen entwickeln eine Vertrauens- und Lernkultur, die Freiräume für Innovationen schafft.

5. Innovation benötigt Investitionsbereitschaft

Eine strategisch motivierte Budgetallokation, die Ausgaben für heute, morgen und übermorgen nach der 70 - 20 - 10 Regel priorisiert, ist notwendig, um ein Unternehmen marktgerecht, agil und zukunftsfähig neu zu positionieren.

6. Innovation erfordert Vernetzung und Partnerschaften

Die aktuellen Herausforderungen sind zu vielfältig, um sie allein zu lösen. Nachhaltige Lösungen erfordern die Zusammenarbeit mit allen Interessengruppen des Unternehmens.

7. Innovation braucht eine neue Art der Führung

Führungskräfte werden zu Coaches und Mentoren für ihre Mitarbeiter. Sie geben den Rahmen vor, innerhalb dessen diese selbstständig arbeiten können. Gemeinsam mit ihnen wagen sich die digitalen Führungskräfte auf unbekanntes Terrain und sehen Scheitern als Chance, Neues zu lernen.

Fallstudie: Prozessinnovationen bei Wilhelm Bähren³

Die Wilhelm Bähren GmbH & Co. KG (<http://www.baehren-druck.de>) ist eine mittelständische Druckerei mit 100 Mitarbeitern und spezialisiert auf Sekundärpackmittel (z.B. Beipackzettel und Etiketten) für die Pharmaindustrie.

Hauptanliegen der Geschäftsleitung ist es, ständig die Qualität der Produkte zu erhöhen und – soweit dies möglich ist – auch die Kosten zu senken.

Dies erscheint auf den ersten Blick als Widerspruch, wird aber bei Bähren Druck ständig praktiziert. Qualität zu erhöhen heißt im Pharmaumfeld, absolute Sicherheit zu gewährleisten. Dazu zählen neben den richtigen Informationen auf dem Beipackzettel auch, dass diese nicht mit Packmitteln von anderen Medikamenten vertauscht werden.

Gerade im internationalen Umfeld ist es erforderlich, Informationen in verschiedenen Sprachen und für unterschiedliche Zielgruppen (Patienten, Ärzte und Apotheker) in der Medikamentenverpackung bereitzustellen. Diese werden normalerweise separat gedruckt und danach aufwendig und kamerakontrolliert konfektioniert. Bei Bähren Druck werden diese Informationen auf einem Bogen gedruckt und durch geschickte Konfiguration des Maschinenparks so gestanzt und geschnitten, dass am Ende des Produktionsprozesses ein Informationsheft mit allen Informationen herauskommt, welches der Anwender an vorgesehenen Perforationen in die gewünschten Bestandteile „zerlegen“ kann.

Das heißt zum Beispiel, dass ein englischsprachiger Patient nach Aufteilung des Informationsheftes nur noch die englischsprachigen Informationen in der Hand hält und die anderen Sprachvarianten beiseite legen kann.

Die Qualitätssteigerung entsteht dadurch, dass bei der Konfektionierung der verschiedenen Sprachvarianten, die ursprünglich separat gedruckt wurden, keine Fehler bzw. Vertauschungen auftreten können. Die Kostenreduktion wird erreicht, weil alle Informationen in einem Arbeitsgang gedruckt werden (kürzere Durchlaufzeiten) und die aufwendige Konfektionierung und deren Kontrolle entfällt. Dieses spezielle Verfahren hat Bähren Druck unter dem Namen „t[w]o tear® – Zum Zerreißen gut“ zum Patent angemeldet.

Darüber hinaus hat Bähren Druck sich mit diesem Vorgehen zum Forschungs- und Innovationspreis der IHK angemeldet und ist bereits unter den letzten zehn Einreichern

³ Kaschny et al., 2015

nominiert. Weitere Anmeldungen wurden bei den Druck&Medien Awards sowie bei der PrintStars in der Rubrik „Verpackungsdrucker des Jahres“ vorgenommen.

Dieses zielorientierte Innovationsmanagement wurde nicht über Nacht erlernt. Als im Jahre 2006 die Geschäfte rückläufig waren und Kunden dem Unternehmen bestätigten, dass sie zwar eine gute Qualität und Liefertreue haben, aber nur Standardprodukte lieferten und somit austauschbar wären, war dem Geschäftsführer Walter Bähren klar, dass er das Unternehmen verändern muss. Ansonsten müsste er zukünftig seine Produkte nur unter zunehmendem Preisdruck verkaufen.

Er stellte drei relativ junge Mitarbeiter ein, übertrug ihnen innerhalb des Unternehmens weitreichende Kompetenzen und baute mit ihnen den Betrieb grundlegend um. Es wurde antizyklisch in neue, modulare Maschinen investiert, der Personalbestand von damals 55 Mitarbeitern wurde sukzessive aufgestockt, neue Positionen eingeführt und Stellen mit klaren Verantwortlichkeiten beschrieben und kommuniziert.

Früher wurde jede Entscheidung vom Geschäftsführer getroffen, heute entscheidet jeder Mitarbeiter im Rahmen seiner Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, so wie sie in den Stellenbeschreibungen niedergeschrieben wurden.

Somit fallen Entscheidungen schneller und jeder Mitarbeiter kann gegenüber Kunden und Lieferanten im Rahmen seiner Aufgabe kompetent antworten. Unterstützt werden diese Entscheidungen auch durch den Einsatz eines intranetbasierten Wissensmanagements und eines CRM-Systems, in welchem u. a. alle Kundentermine und Lieferantengespräche dokumentiert werden. Diese sind zudem für jeden Mitarbeiter einsehbar, sodass alle den gleichen Informationsstand im Unternehmen haben.

Dadurch, dass die Mitarbeiter mehr Freiheiten haben und in Entscheidungen einbezogen werden bzw. diese selbst treffen können, hat sich das Betriebsklima verbessert und die Mitarbeiter sind motivierter, sich im Unternehmen einzubringen. Hierdurch hat sich auch die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber Neuem geändert. Früher hörte man: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Heute haben die Mitarbeiter „Lust auf Veränderungen“ und werden dazu auch ständig von der Geschäftsleitung und den Führungskräften aufgefordert.

Diese neue Philosophie wurde auch auf die Auszubildenden übertragen, die jetzt während der Ausbildung nicht mehr alle Bereiche durchlaufen, sondern sich schon zu Beginn der Ausbildung für einen der drei Bereiche Qualitätswesen, Verkauf oder Einkauf entscheiden. Innerhalb dieses Bereiches erhalten sie feste Aufgaben und Verantwortlichkeiten und werden somit bereits in Entscheidungen eingebunden. Innovationen entstehen bei Bähren Druck i. d. R. gemeinsam mit den Kunden.

Durch einen engen Kontakt, nicht nur zum Einkauf, sondern auch zu den Technologievertretern in den Pharmaunternehmen, präsentiert sich Bähren Druck nicht mehr als reiner Produktlieferant, sondern als Dienstleister, der bei der Ideengenerierung zunehmend hinzugezogen wird. In einem eigens dafür eingerichteten Standort, dem Bähren Innovation Center, wurde ein modularer Maschinenpark aufgebaut, in dem neue Ideen direkt ausprobiert und verfeinert werden können, ohne den Produktionsprozess zu stören.

Weitere Quellen für Innovationen sind Netzwerke, die in den letzten Jahren aufgebaut wurden, z. B. zu Universitäten, Verbänden, Druckmaschinenherstellern sowie in 398 10 Ausgesuchte Fallbeispiele den sozialen Medien. Auch werden in Zusammenarbeit mit der Universität Wuppertal immer wieder Abschlussarbeiten zu innovativen Prozess- und Produktideen vergeben. Dies hat nicht nur den Vorteil, dass diese Ideen von einem „Betriebsfremden“ untersucht werden. Hierüber werden auch potenzielle neue Mitarbeiter rekrutiert. Diese können während der Abschlussarbeit beobachtet und objektiv beurteilt werden. Werden diese Hochschulabgänger anschließend eingestellt, kennen diese bereits das Unternehmen, dadurch verringert sich die Einarbeitungszeit spürbar.

Fragestellungen

1. Organisieren Sie eine kurze Zusammenfassung für die Fallstudie.
2. In welcher Form wurden die Prozess - und Produktinnovationen implementiert?
3. Wie wurden die anderen Abteilungen im Unternehmen von diesen Innovationen beeinflusst?
4. Welche anderen Quellen der Innovationen sind innerhalb der Fallstudie dargestellt?
5. Finden Sie die 7 Regeln für Innovationsmanagement in dieser Fallstudie.

Seminar 2. Von der Luftmatratze zum globalen Phänomen: Die Airbnb-Fallstudie ⁴

Entstehungsgeschichte

Airbnb (Airbed and Breakfast) ist ein Peer-to-Peer-Online-Marktplatz, der es Menschen ermöglicht, Unterkünfte und Unterkunftsmöglichkeiten weltweit anzubieten, zu entdecken und zu buchen. Das Unternehmen wurde 2008 von Brian Chesky, Joe Gebbia und Nathan Blecharczyk in San Francisco, Kalifornien, gegründet.



Die Idee für Airbnb entstand, als die Gründer ihre Miete nicht mehr bezahlen konnten und sich entschlossen, während einer Design-Konferenz Platz in ihrer Wohnung zu vermieten. Sie stellten fest, dass es in der Stadt aufgrund der Konferenz einen Mangel an verfügbaren Hotelzimmern gab, was sie dazu inspirierte, eine Plattform zu gründen, die es Menschen ermöglichen würde, ihren zusätzlichen Platz an Reisende zu vermieten.

Wichtige Schritte und Phasen

- 1. Ideenfindung und Validierung (2007-2008):** Die Gründer begannen mit der Erstellung einer einfachen Website, um ihre eigene Wohnung als Unterkunft für Teilnehmer einer Designkonferenz zu bewerben. Sie machten Fotos von ihrer Wohnung und erstellten ein einfaches Online-Angebot. Als sie Buchungen erhielten, sahen sie das Potenzial für eine größere Plattform.
- 2. Anfängliche Finanzierung und Entwicklung (2008):** Um das Wachstum ihrer Idee zu finanzieren, verkauften die Gründer während der Präsidentschaftswahlen 2008 Müslischachteln mit Obama-Motiven. Mit dieser unkonventionellen Methode konnten sie rund 30.000 US-Dollar aufbringen. Mit diesem Startkapital konzentrierten sie sich darauf, ihre Plattform zu verfeinern und das Konzept zu erweitern.
- 3. Umschwenken auf die Vermietung (2008):** Ursprünglich konnte man bei Airbnb verschiedene Arten von Räumen anbieten, darunter Wohnungen, Zimmer und sogar

⁴ <https://www.linkedin.com/pulse/from-air-mattresses-global-phenomenon-airbnb-case-study-farabi>

Luftmatratzen. Nachdem sie jedoch festgestellt hatten, dass die erfolgreichsten Angebote ganze Wohnungen waren, beschlossen die Gründer, sich ausschließlich auf diese Art von Unterkünften zu konzentrieren.

4. **Iterative Verbesserung und Erweiterung (2009-2010):** In den nächsten Jahren entwickelte Airbnb seine Plattform auf der Grundlage von Nutzerfeedback kontinuierlich weiter. Es wurden Funktionen wie professionelle Fotos für Angebote, eine sichere Zahlungsabwicklung und ein Bewertungssystem eingeführt, um das Vertrauen der Community zu stärken. Die Gründer reisten selbst mit einer Kamera nach New York, sie sprachen mit den Gastgebern und ersetzten ihre unattraktiven Bilder durch professionelle Bilder. Diese neuen, ansprechenden Bilder zogen viele Mieter an und die Gewinne von AirBnB stiegen innerhalb einer Woche ⁵. Außerdem expandierte Airbnb über San Francisco hinaus in andere Städte.
5. **Bedeutende Finanzierungen und globale Expansion (2011-2012):** Airbnb sicherte sich 2011 eine Finanzierungsrunde in Höhe von 112 Millionen US-Dollar, wodurch das Unternehmen mit über 1 Milliarde US-Dollar bewertet wurde. Diese Kapitalzufuhr ermöglichte es dem Unternehmen, aggressiv international zu expandieren, neue Märkte zu erschließen und regulatorische Herausforderungen zu bewältigen.
6. **Diversifizierung und Dienstleistungen (2013-2015):** Airbnb führte neue Dienstleistungen wie Airbnb Experiences ein, die es Gastgebern ermöglichten, ihren Gästen einzigartige Aktivitäten anzubieten, und erweiterte damit sein Angebot über Unterkünfte hinaus.
7. **Herausforderungen und Vorschriften (2016-2017):** Während Airbnb wuchs, sah sich das Unternehmen mit regulatorischen Herausforderungen in verschiedenen Städten und Gerichtsbarkeiten konfrontiert, die oft mit den traditionellen Vorschriften des Hotel- und Gastgewerbes kollidierten. Das Unternehmen musste mit den Behörden zusammenarbeiten und seinen Ansatz anpassen, um die lokalen Gesetze einzuhalten.
8. **Anhaltendes Wachstum und Innovation (2018-2020):** Airbnb setzte seine Innovationstätigkeit mit Funktionen wie Airbnb Plus (Premium-Angebote) und Airbnb Luxe (Luxusunterkünfte) fort. Das Unternehmen lotete auch sein Potenzial für einen Börsengang aus.

⁵ <https://medium.com/@feinima/disruptive-innovation-a-case-study-of-airbnb-450c75d5c910>

9. **Auswirkungen von COVID-19 (2020):** Die weltweite Pandemie hatte schwerwiegende Auswirkungen auf die Reise- und Gastgewerbebranche, einschließlich Airbnb. Das Unternehmen musste sich anpassen, indem es den Schwerpunkt auf längerfristige Vermietungen und lokale Aufenthalte legte.

Erfolgsrezept von Airbnb

- **Innovative Idee und Problemlösung:** Airbnb nahm sich des Problems der Unterkunftsknappheit bei stark nachgefragten Veranstaltungen an und bot eine einzigartige Lösung, von der sowohl Gastgeber als auch Reisende profitierten.
- **Adaption und Iteration:** Die Fähigkeit des Unternehmens, sich auf der Grundlage des Nutzerfeedbacks anzupassen und zu verbessern, war entscheidend für seinen Erfolg. Die Fokussierung auf ganze Wohnungen und die kontinuierliche Verbesserung der Plattform führten zu einem besseren Nutzererlebnis.
- **Marktstörung:** Disruptive Innovation kann als eine Innovation definiert werden, bei der ein bestehender Markt gestört und ein neuer Markt geschaffen wird⁶. Airbnb hat das traditionelle Gastgewerbe umgekrempelt, indem es die Unterkunftsmöglichkeiten demokratisierte, Privatpersonen die Möglichkeit gab, ihren freien Platz zu Geld zu machen, und Reisenden eine persönlichere und abwechslungsreichere Erfahrung bot.
- **Regulatorische Herausforderungen:** Die schnelle Expansion von Airbnb brachte auch regulatorische Herausforderungen mit sich. Das Unternehmen musste sich mit Regierungen und Gemeinden auseinandersetzen, um Wege zu finden, innerhalb der bestehenden Gesetze und Vorschriften zu operieren.
- **Widerstandsfähigkeit im Angesicht der Krise:** Die COVID-19-Pandemie hatte schwerwiegende Auswirkungen auf das Geschäftsmodell von Airbnb, aber das Unternehmen bewies Widerstandsfähigkeit, indem es sein Angebot an die sich ändernden Reisetrends anpasste.

⁶ Christensen, et al., 2015

- **Aufbau einer Gemeinschaft:** Das Bewertungssystem und die Betonung des Vertrauensaufbaus innerhalb der Community spielten eine wichtige Rolle bei der Förderung positiver Interaktionen und der Aufrechterhaltung der Glaubwürdigkeit der Plattform.

Fragestellungen

1. Fassen Sie die Fallstudie kurz zusammen.
2. Stellen Sie einen knappen Vergleich zwischen Airbnb und klassischen Hotelangeboten vor. Warum würden die Menschen Airbnb bevorzugen?
3. Haben Sie Erfahrung mit der Plattform? Wo sehen Sie Potenzial für Verbesserungen?

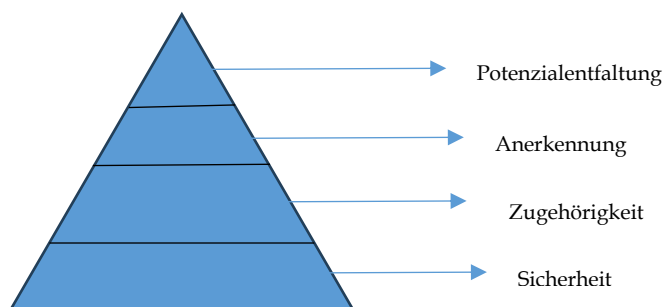
Seminar 3. Personal im Mittelpunkt: Fallstudie Starbucks⁷

Grundbedürfnisse der Mitarbeiter⁸

Bine bundesweite Umfrage des Dialogzentrums für Kompetenzentwicklung, in der Geschäftsführer und Mitarbeiter von kleinen Unternehmen (unter 100 MA) befragt wurden, ergab, dass in Start-up-Unternehmen ebenso wie in etablierten Familienunternehmen die aktive Einbindung der Mitarbeiter als unverzichtbar und selbstverständlich betrachtet wird. Mitarbeiter fühlen sich beteiligt und für Geschäftserfolge ebenso mitverantwortlich wie für eventuelle Misserfolge. Die Mitarbeitereinbindung führt zu gegenseitiger Loyalität. Vor allem in kleinen Unternehmen wird ein breites Spektrum menschlicher Grundbedürfnisse abgedeckt. Zu wissen, dass man gebraucht wird, erfüllt die Bedürfnisse nach Sicherheit, Zugehörigkeit und Anerkennung. Mit wachsender Mitarbeiterzahl und Komplexität der Organisationsstrukturen sinkt das Gefühl des Gebrauchtwerdens, wodurch auch Verantwortungsgefühl und Zufriedenheit abnehmen.

Analog zum Modell der Bedürfnispyramide von Abraham Maslow, in dem die menschlichen Grundbedürfnisse in Defizit- und Entfaltungsbedürfnisse kategorisiert werden, sind zwei Grundtypen von Unternehmenskulturen festzustellen. Die Kategorie der Defizitbedürfnisse entspricht in einem Unternehmen der traditionellen sicherheits- und zugehörigkeitsorientierten Organisation und die Entfaltungsbedürfnisse entsprechen der potenzialorientierten, lernenden Organisation.

Mitarbeiter in großen Organisationen, Konzernen und Behörden sehen häufig vor allem ihr Grundbedürfnis nach Sicherheit erfüllt, sofern das Unternehmen über einen guten Ruf im Sinne von sozialer Sicherheit verfügt. Gleichzeitig erzeugt das Wissen darüber, dass die eigene Arbeitskraft jederzeit durch einen anderen Mitarbeiter ausgetauscht werden könnte, häufig ein Gefühl der Bedeutungslosigkeit. Bestenfalls wird dem Bedürfnis nach Anerkennung und Potenzialentfaltung in der Freizeit nachgegangen.



⁷ Brown, 2020

⁸ Gordon und Nelke, 2017

Hintergrund Starbucks

Die erste Starbucks-Filiale wurde 1971 eröffnet, Howard Schultz begann 1982 als Marketingbeauftragter des Unternehmens zu arbeiten. Er besuchte eine Mailänder Espresso-Bar in Italien und war sehr beeindruckt von ihrer Kultur und Popularität und erkannte sofort das Potenzial in Seattle. Seine Chefs hörten jedoch nicht auf seine Idee, und so machte er sich daran, sein eigenes Unternehmen zu gründen. Mitte 1987 kaufte er seine Arbeitgeber auf und wurde Präsident der Starbucks Coffee Company.

Er nahm Lattes und Mokkas in die Speisekarte auf, die sofort zum neuen Trend in Seattle wurden. Starbucks begann zu expandieren, zunächst in die USA, dann in die ganze Welt. Starbucks war eines der ersten Unternehmen, das seinen Teilzeitbeschäftigten Aktienoptionen anbot, und wurde bald zu einem börsennotierten Unternehmen. Im 21. Jahrhundert gab es über 20.000 Starbucks-Filialen in mehr als 60 Ländern. Die Mitarbeiter werden als "Partner" geschätzt und tragen als Team zum großen Erfolg und stetigen Wachstum des Unternehmens bei. Ihre Mission ist es, den menschlichen Geist zu inspirieren und zu fördern.

Vision von Starbucks

Howard Schultz, Vorsitzender und CEO der Starbucks Coffee Company, wirbt für Starbucks als einen Ort, zu dem die Kunden nicht nur nach Hause oder zur Arbeit gehen. Er bezeichnet dies als „Third Place Environment“. Wenn die Kunden die Auswirkungen des dritten Ortes spüren, neigen sie dazu, Starbucks zu besuchen, weil es ihnen vertraut ist und bestimmte Erwartungen konsequent erfüllt werden können. Die Community-Care- und Third-Place-Mentalität kann auf jedes Unternehmen angewendet werden.

Das ursprüngliche Starbucks-Konzept traf einen reifen Markt zur richtigen Zeit. Das Unternehmen begann mit grundlegenden Zielen und soliden ethischen Grundsätzen. Daraus entwickelten sich ein wiedererkennbares Logo, Standardbecher (mit den entsprechenden Größen) und Pappbecher für die Getränke. Da die Idee einzigartig war und die Kaffeekultur akzeptiert wurde, wurden das Dekor, die Namen der Getränkegrößen, die Farben und das Sirenenlogo in eine perfekte Marke umgesetzt.

Rolle des Personals im Unternehmenserfolg

Die Geschäftsleitung von Starbucks ist der Ansicht, dass ihr Erfolg vom Erfolg der Baristas abhängt und ihre Fähigkeit, ihre Ziele zu erreichen, von ihren Mitarbeitern

abhängt. In diesem Sinne bieten sie den Starbucks Baristas verschiedene Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, um ihre Karriereziele zu erreichen. Sie sind auch daran interessiert, den Mitarbeitern zu helfen, ihre eigenen beruflichen und persönlichen Ziele zu erreichen.

Starbucks hat festgestellt, dass der Kunde davon profitiert und der Gewinn steigt, wenn die Partner aktiv in das Unternehmen eingebunden werden. Wie jeder in der Dienstleistungsbranche weiß, ist es schwieriger denn je, gute Mitarbeiter zu finden und zu halten - und wichtiger denn je. Ein großer Teil des Ambientes des Unternehmens - das, was das Kaffeeerlebnis besonders ausmacht - sind die begeisterten Mitarbeiter.

Voraussetzungen für Baristas

Die Struktur und der Führungsstil von Starbucks stellen auch sicher, dass das Unternehmen auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen kann, da die Baristas jeden Tag in direktem Kontakt mit den Kunden stehen und auch über die notwendigen Mechanismen verfügen, um sicherzustellen, dass sie ihren Managern gültiges und rechtzeitiges Feedback geben können, um das Kundenerlebnis zu verbessern.

Bei Starbucks gibt es zwei Kernelemente, die die Grundlage für die Leistung der Mitarbeiter bilden. Dies sind zum einen die technischen Fähigkeiten, d. h. die Fähigkeit, eine qualitativ hochwertige Tasse Kaffee zu produzieren, und zum anderen die Fähigkeit, mit anderen Interessengruppen wie Teamkollegen und Kunden zu interagieren.

Fragestellungen

1. Fassen Sie die Fallstudie kurz zusammen.
2. Wieso spielt bei Dienstleistungsanbietern das Personal eine hervorragende Rolle?
3. Wie differenziert sich Starbucks von der Konkurrenz? Welche Faktoren tragen zur Unternehmenserfolg bei?
4. Welche innovativen Elemente erkennen Sie bei Starbucks?

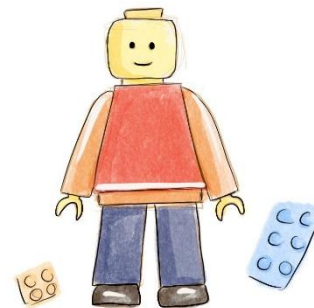
Seminar 4. Corporate Social Responsibility: Fallstudie Lego

Bedeutung und Ziele des Corporate Social Responsibility⁹

- ein Geschäftsmodell, das Unternehmen dabei hilft, sich selbst, ihren Interessengruppen und der Öffentlichkeit gegenüber sozial verantwortlich zu sein
- kann dazu beitragen, verschiedene Aspekte der Gesellschaft zu verbessern und ein positives Markenimage für Unternehmen zu fördern
- Programme zur Unternehmensverantwortung können auch die Moral am Arbeitsplatz verbessern
- weit gefasstes Konzept, das je nach Unternehmen und Branche viele Formen annehmen kann
- Unternehmen, die CSR-Programme einführen, haben ihr Geschäft oft so weit entwickelt, dass sie der Gesellschaft etwas zurückgeben können
- in der Regel eine Strategie von großen Unternehmen - je sichtbarer und erfolgreicher ein Unternehmen ist, desto mehr Verantwortung hat es, ethische Verhaltensstandards für seine Kollegen, die Konkurrenz und die Branche zu setzen

Kategorien von CSR

- Auswirkungen auf die Umwelt
- ethische Verantwortung
- philanthropische Bestrebungen
- finanzielle Verantwortung



1. Auswirkungen auf die Umwelt

- **Reduzierung** von **Umweltverschmutzung**, Abfall, Verbrauch natürlicher Ressourcen und Emissionen durch den Herstellungsprozess
- **Recycling** von Gütern und Materialien während des gesamten Prozesses, einschließlich der Förderung von Wiederverwendungspraktiken bei den Kunden

⁹ <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

- bewusste Verteilung von Waren durch die Wahl von Methoden, die **die geringsten Auswirkungen** auf Emissionen und Umweltverschmutzung haben
- Schaffung von **Produktlinien**, die diese Werte fördern, z.B. anstatt einen Benzinrasenmäher anzubieten, einen elektrischen zu entwickeln

2. Ethische Verantwortung

- **faire Behandlung** aller Arten von Kunden/Lieferanten, unabhängig von Alter, Rasse, Kultur
- positive Behandlung aller Mitarbeiter, einschließlich günstiger Löhne und Leistungen, die über die vorgeschriebenen Mindestanforderungen hinausgehen
- faire Berücksichtigung aller Personen bei der Einstellung, unabhängig von persönlichen Unterschieden
- **ehrliche und zeitgerechte Kommunikation** von betrieblichen Belangen gegenüber Investoren und Mitarbeitern

3. Philanthropische Bestrebungen

- Gewinne an Wohltätigkeitsorganisationen oder Organisationen zu spenden
- nur mit Lieferanten oder Verkäufern Geschäfte zu tätigen, die mit dem Unternehmen philanthropisch übereinstimmen
- Unterstützung philanthropischer Bestrebungen der Mitarbeiter durch Freizeit oder andere Beiträge
- Sponsoring von Fundraising-Veranstaltungen, aktive Präsenz in der Gesellschaft

4. Finanzielle Verantwortung

- Forschung und Entwicklung für neue Produkte, die die Nachhaltigkeit fördern
- Rekrutierung verschiedener Talente, um eine vielfältige Personalstruktur zu gewährleisten
- Initiativen zur Schulung von Mitarbeitern in den Bereichen DEI, soziales Bewusstsein oder Umweltschutz

- Prozesse, die zwar teurer sind, aber zu besseren CSR-Ergebnissen führen
- Sicherstellung einer transparenten und zeitnahen Finanzberichterstattung, einschließlich externer Audits

Die Europäische Union definiert CSR in ihrem Grünbuch als ein Konzept, das in der Unternehmenspraxis als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den relevanten Stakeholdern zu integrieren. Unternehmen werden sich zunehmend dieser Verantwortung bewusst und führen interne wie externe CSR-Maßnahmen durch. Bei internen CSR-Maßnahmen stehen die Beschäftigten im Mittelpunkt - hierzu zählen Arbeitsschutz, sozialverträgliche Strukturen und Personalmanagement (Europäische Kommission 2001, S. 30). Bei externen CSR-Maßnahmen stehen die Unternehmensumwelt und die externen Stakeholder im Mittelpunkt.¹⁰

Fallstudie Lego ¹¹

Lego hat in seinem 2023 Nachhaltigkeitsbericht eine Dreiteilung der Interessengruppen vorgehoben:

Kinder

- **Auswirkung auf 9,86 Millionen Kinder**

Dies haben sie durch soziale Verantwortung und Engagement in den Gemeinden vor Ort, persönlich und online geschafft. Das Ergebnis liegt 11,8 % über dem Jahresziel von 8,82 Millionen.

- **Rekordjahr für Build the Change**

Das Ziel des Unternehmens ist es, Kinder zu inspirieren und zu befähigen, sich spielerisch Lösungen für eine nachhaltigere Zukunft vorzustellen und zu schaffen. **Build the Change**, ihr soziales Vorzeigeprogramm, ist weiter gewachsen und hat mehr als 2 Millionen Kinder erreicht, so viele wie nie zuvor seit seiner Gründung.

¹⁰ Gordon und Nelke, 2017

¹¹ Lego Group, 2023

- **20% der Mitarbeiter engagieren sich als Freiwillige**

Um Kindern in den Gemeinden spielerisches Lernen zu ermöglichen, werden die LEGO Kollegen dazu ermutigt, bis zu zwei Arbeitstage ehrenamtlich tätig zu sein. Sie haben ihr Jahresziel von 16 % mit der höchsten Teilnahmequote aller Zeiten übertroffen.

Umwelt

- **Nachhaltige Verpackungsmaterialien**

Die Einführung von papierbasierten Vorverpackungsbeuteln in LEGO Kartons in Europa und Asien fortgesetzt.

- **Kurz-, mittel- und langfristige Verringerung der Emissionen:**
 - **2050:** Verpflichtung, Netto-Null-Emissionen zu erreichen.
 - **2032:** Verpflichtung, sich zu ihrem wissenschaftlich fundierten Ziel, ihre Kohlenstoffemissionen im Vergleich zu 2019 um 37 % zu reduzieren.
 - **2023:** Jährlicher Kohlenstoff-KPI, der mit dem Leistungsmanagementprogramm des Unternehmens verknüpft ist, wird erprobt und ist ab 2024 an die Mitarbeitervergütung angeknüpft.

- **Nachhaltige Rohstoffe**

Das Unternehmen hat weiter an der Ausweitung der Verwendung nachhaltiger Rohstoffe gearbeitet. Sie haben mehr als 600 verschiedene neue Materialtypen getestet. Einige, wie z. B. Bio-PE, werden verwendet, andere erwiesen sich aufgrund minderer Qualität und Haltbarkeit oder eines erhöhten Kohlenstoff-Fußabdrucks als ungeeignet. 18 % aller Harze wurden nach dem Prinzip der Massenbilanz beschafft.

Menschen

- **Frauen auf Director+ Ebene**

Weitere Fortschritte bei der Umsetzung ihrer Diversity & Inclusion (D&I)-Agenda an ihren Arbeitsplätzen gemacht, indem der Anteil der weiblichen Beschäftigten auf Director+-Ebene auf 41,5 % erhöht wurde.

- **Motivation und Zufriedenheit**

Ziele für die Motivation und Zufriedenheit unserer Mitarbeiter, die durch eine jährliche Umfrage zum Mitarbeiterengagement ermittelt wird. Mit einer Punktzahl von 80 hat LEGO das Jahresziel um 5 Punkte übertroffen und gehört damit zu den besten 10 Prozent der von Ennova befragten internationalen Kunden.

Fragestellungen

1. Organisieren Sie eine kurze **Zusammenfassung** der Fallstudie.
2. Welche **CSR** spezifische Maßnahmen wurden von Lego im Jahr 2023 eingesetzt?
3. In welche **Soft Skill** Trainings könnte noch das Unternehmen investieren?
4. Was für weitere **Maßnahmen** würden Sie für die Entwicklung einer **innovativen Unternehmenskultur** empfehlen?

Seminar 5. Innovation Tool: Design Thinking¹²

Einführung

Design Thinking ist eine Methode, um Probleme auf praktische und kreative Weise zu lösen. Im Gegensatz zum offenen Brainstorming bedeutet dies, dass am Ende des Prozesses eine Lösung für ein Problem stehen muss. Dabei kann es sich um ein Problem handeln, das tatsächlich besteht oder von dem man annimmt, dass es in Zukunft auftreten wird.

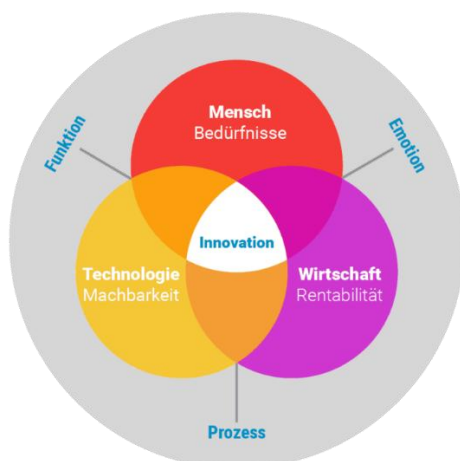
Ein Beispiel ist die Tourismusbranche: Die meisten großen Unternehmen wissen, dass die Kunden irgendwann alles selbst buchen können - Hotels, Flüge, Ausflüge, Reiseführer, Restaurants - und kein Reisebüro mehr brauchen. Ein Design Thinking Prozess würde versuchen, Ideen zu finden, wie man dieses Problem der sinkenden Kundenzahlen lösen kann.

Es gibt zwei Richtungen, die Sie bei der Lösung von Aufgaben einschlagen können:

- die problemorientierte Richtung oder
- die lösungsorientierte Richtung

Design Thinking erfordert viele verschiedene Meinungen und Ideen, und diese können und sollten immer wieder neu überdacht werden.

Grundprinzip



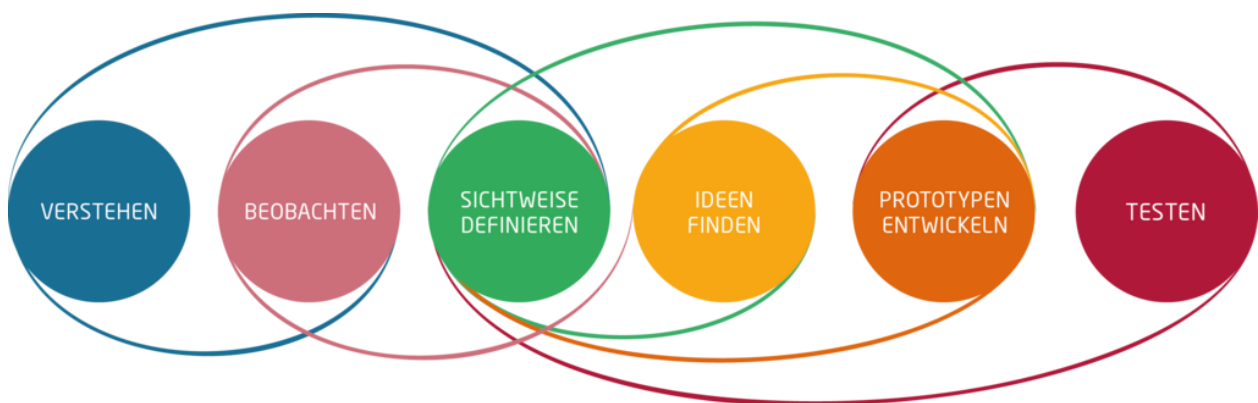
¹² Langenfeld, 2019

Design Thinking zeigt drei Eigenschaften auf:

- **Interdisziplinär:** Ein Team muss vielfältig sein.
- **Wiederholend:** Non-lineares Modell, wo man gegebenenfalls bestimmte Phasen wiederholt werden müssen.
- **Flexibel:** Keine Einschränkungen, Dinge können immer wieder in Frage gestellt werden

Phasen

Design Thinking bezieht sich in der Regel auf Phasen, die durchlaufen werden. Es ist durchaus üblich, diese Phasen mehrmals zu durchlaufen, und in einigen Fällen wird dies sogar ausdrücklich empfohlen. Auch wenn diese Phasen oft als Kreis dargestellt werden, weil sie nicht linear sind, sollten sie nacheinander abgearbeitet werden.



1. Verstehen (Empathiephase)

- **Hauptzweck:** In die Schuhe des Kunden zu setzen und in seiner Welt herumzulaufen, Kennenlernen der Kunden (oder Mitarbeiter) und ihrer Probleme
- Was denkt und wie fühlt sich der Kunde?
- **Beispiel:** Bei der Vermietung von Airbnb-Zimmern verlangen Sie von Ihren Mitarbeitern, dass sie als Airbnb-Gäste nach der Einstellung eine Woche lang in verschiedenen Unterkünften wohnen. Sie sollten selbst ausprobieren, was die Airbnb-Kunden erleben, mit den Vermietern sprechen und lernen, wie die Welt von Airbnb gestaltet ist.
- Ermittlung der sogenannten „extremen Verhaltensweisen“ (Warum hat ein Produkt so viele Kommentare online?)

2. Beobachten

- Das Sehen und Verstehen der realen Welt bildet die Grundlage für alles, was folgt
- Kontakt mit den Verkäufern vor Ort vor Ort oder mit den Kunden
- **Beispiel:** Netflix wollte dort 2011 eine neue Schnittstelle entwerfen. In der Regel werden bei solchen Softwareänderungen A- und B-Versionen erstellt und dann mit Hilfe der Nutzer permanent getestet. Dabei wird genau beobachtet, was die Nutzer tun.
- Was Menschen sagen und was sie tun, ist selten das Gleiche

Aufzeichnung

- Der einfachste Weg ist die Verwendung von Videos und Fotos, aber auch zahlreiche handschriftliche Notizen.
- In der Beobachtungsphase ist es wichtig, so viele unterschiedliche Informationen wie möglich zu sammeln.
- Eine Methode, um sich besser mit dem Thema auseinanderzusetzen, ist die Teilnahme an Exkursionen.

Analyse

- Die meisten Design Thinking-Teams verwenden eine solche Wand oder eine große Tafel, weil die haptische Erfahrung und die physische Präsenz von Objekten die Kreativität in der Regel stärker anregt
- Sie können auch elektronische Mind Maps oder ähnliches verwenden, vor allem bei kleineren Projekten.

Kategorisierung

- Jetzt ist es etwas einfacher, die verschiedenen Beobachtungen zu betrachten, und es ist an der Zeit, Gemeinsamkeiten zu finden
- Ziel ist es, einen so genannten Point of View (POV) zu definieren - eine Art Mikro-Theorie über den Problembereich und die Bedürfnisse der Nutzer
- Schlüsselwörter:
 - Verhalten
 - Wünsche
 - Träume

- Wirklichkeit
- Bedürfnisse
- Verantwortliche Personen
- Ansprechpartner

Personas

- Um die Erkenntnisse aus der Informationssammlung und der Bedarfsanalyse zusammenzuführen
- Eine Persona soll die Bedürfnisse des Kunden, seine Motivation und seine Erwartungen darstellen.
- Die Personas sind fiktive Personen, nicht real existent. Sie werden wie ein Baukasten aus den Informationen zusammengesetzt, die oft Extreme beschreiben.

3. Sichtweise definieren

- **Reframing** - Fähigkeit, sich von früheren Standpunkten zu lösen
- Um ein Problem zu verstehen, muss man es genau untersuchen - alle Informationen sammeln, die mit dem Problem zu tun haben

4. Ideen finden

- Es geht um die Lösung der identifizierten Probleme
- Ziel: Den Personas, die entwickelt wurden, zu helfen
- Man schreibt die Bedürfnisse auf und fragt, wie die Lösung aussehen könnte
- Brainstorming zur Ideenfindung

5. Prototypen entwickeln

- Ein Prototyp ist die Visualisierung einer Idee
- Meistens haben Prototypen unterschiedliche Realisierungs- oder Abstraktionsgrade; deshalb spricht man von abstrakten (z. B. Beschreibung des Prozesses oder ein grober Entwurf einer Website) und konkreten Prototypen (z. B. Geldautomaten aus Pappe).

6. Testen

- Beim Testen geht es nicht darum zu sehen, ob ein Prototyp funktioniert, sondern darum, wie die Idee beim Kunden ankommt
- Grundlegendes Feedback erhalten
- Zu diesem Zweck eignen sich Testgruppen und digitale Tests

Fragestellung

Arbeiten Sie in zwei großen Gruppen, wobei eine Gruppe die Kunden und die andere das Design Thinking Team vertritt. Die Kunden kommen mit einem Problem, das von dem Team gelöst werden soll.

Zur Problemlösung werden die sechs Phasen des Design Thinking angewandt.

Seminar 6. Verbesserungsmöglichkeiten von Produkten: Fallstudie Bolt ¹³

Einführung

Bolt hat die Art und Weise, wie wir reisen, revolutioniert und bietet uns bequeme und zuverlässige Transportmöglichkeiten auf Knopfdruck. Wie bei jedem Produkt oder Service gibt es jedoch immer Raum für Verbesserungen. In dieser Produkt-Fallstudie werden die Möglichkeiten zur Steigerung der Benutzerfreundlichkeit, zur Verbesserung der Benutzerbindung und zur Förderung von Akzeptanz und Wachstum untersucht.

Hintergrund

Bolt, früher bekannt als Taxify, ist ein Transportnetzwerk, das 2013 von Markus Villig gegründet wurde. Bolt hat seinen Hauptsitz in Tallinn, Estland, und ist in über 45 Ländern tätig und bedient Millionen von Kunden weltweit. Das Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, Pendlern in Städten schnelle, zuverlässige und erschwingliche Transportmöglichkeiten zu bieten.

Bolt bietet eine bequeme und benutzerfreundliche Plattform, die Fahrer und Fahrerinnen über eine mobile Anwendung zusammenbringt. Mit ein paar Fingertipps auf ihrem Smartphone können die Nutzer eine Fahrt anfordern und den Standort ihres Fahrers in Echtzeit verfolgen. Bolt bietet verschiedene Fahrzeugoptionen für unterschiedliche Transportbedürfnisse und -vorlieben.

Zusätzlich zu seinen Ride-Hailing-Diensten hat Bolt sein Angebot um andere Transportlösungen erweitert. Dazu gehört Bolt Food, ein Essenslieferdienst, der es den Nutzern ermöglicht, Mahlzeiten bei ihren Lieblingsrestaurants zu bestellen und sich diese nach Hause liefern zu lassen.

Seit seiner Gründung in Nigeria hat Bolt in 25 Bundesstaaten und 33 Städte expandiert und bietet sowohl Ride-Hailing- als auch Essenslieferdienste an.

Es gibt in erster Linie zwei Arten von Nutzern

- Fahrer
- Passagier

¹³ <https://medium.com/@olafioyeseifunmi/bolt-case-study-9ae5b3e98b89>

Die Probleme

Für die Zwecke dieser Fallstudie wird der Ride-Hailing-Aspekt der Bolt-Dienste angesprochen, der auf die Bedürfnisse von Fahrern/Passagieren ausgerichtet ist. Mit Hilfe von Umfragen wurden die wichtigsten Probleme der Nutzer ermittelt.

1. **Unmöglichkeit, die Zahlungsmethode während einer laufenden Fahrt zu ändern:** Die Nutzerforschung ergab, dass es Situationen gibt, in denen sie ihre Zahlungsmethode während einer laufenden Fahrt ändern müssen, was mit der derzeitigen Infrastruktur von Bolt nicht möglich ist.
2. **Hohe Kosten für Fahrten:** Eines der häufigsten Probleme, mit denen Bolt-Nutzer konfrontiert sind, sind die hohen Kosten, die mit ihren Fahrten verbunden sind. Dieses Problem schreckt die Nutzer davon ab, die Bolt-App häufig zu nutzen, und veranlasst sie, alternative Transportmöglichkeiten in Betracht zu ziehen.
3. **Schlechte Kundenbetreuung:** Ein weiteres großes Problem, mit dem Bolt-Nutzer konfrontiert sind, ist der schlechte Kundensupport. Bei Problemen oder Anfragen führt das Fehlen eines effizienten und reaktionsschnellen Kundensupports zu Frustration und Unzufriedenheit.
4. **Unmöglichkeit, Fahrten zu reservieren:** In bestimmten Situationen müssen die Nutzer eine Fahrt im Voraus buchen, z. B. für wichtige Termine oder geplante Veranstaltungen. Derzeit ist die Unmöglichkeit, Fahrten im Voraus zu reservieren, eine Einschränkung für Bolt-Nutzer.

Fragestellungen

1. Fassen Sie die Fallstudie kurz zusammen.
2. Welche **Maßnahmen** könnte Bolt für die aufgereihten Kundenunzufriedenheiten nehmen? Geben Sie **Empfehlungen** für die einzelnen Probleme.
3. Priorisieren Sie die Empfehlungen vom Punkt 3 anhand ihrer **Auswirkung**, bzw. potentieller **Aufwand**, wobei 1 – kleinste und 4 – größte Priorität darstellt.
4. Um den Erfolg der zuvor vorgestellten Lösungen zu messen, stellen Sie jeweils eine Reihe von Erfolgsmetriken auf (z.B. Verbesserung der Kundenbewertungen).
5. Welche Erfahrung haben Sie mit den Diensten von Bolt? Welche Aspekte würden Sie persönlich verbessern?

Seminar 7. Revolutionisierung des Heimkinos: Fallstudie Netflix¹⁴

Unternehmensgeschichte

Netflix wurde 1997 gegründet und bot einen Online-Filmverleih mit weniger als 1000 Titeln an. Bald wurde auf ein abonnentenbasiertes Modell umgestellt, und im Jahr 2000 führte Netflix ein System für personalisierte Filmempfehlungen ein. Bis 2005 hatte Netflix über 4,2 Millionen Abonnenten und begann mit der Arbeit an einem Algorithmus für Videoempfehlungen. Im Jahr 2007 schließlich begann Netflix mit seinen Streaming-Diensten und der Erstellung von Originalinhalten. Im Jahr 2016 hatte Netflix über 50 Millionen Abonnenten; die Geschichte setzt sich bis heute fort, da das Unternehmen weltweit in der Video-on-Demand-Branche präsent ist.

Netflix ist ein fantastisches Beispiel für eine integrierende Marketingstrategie. Sie ist integriert, agil und kundenorientiert, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Netflix verfolgt ein kundenorientiertes Modell, um ein nahtloses Erlebnis zu bieten. Die Plattform verfolgt ein integriertes Marketing für ein effektives Targeting und nutzt Content Marketing optimal für die Datenanalyse.



Grundlegende Prinzipien von Netflix

- **Kundenzentriertheit:** Netflix konzentriert sich darauf, eine solide Verbindung zu seinen Kunden aufzubauen, indem es sie persönlich anspricht und ihr Seherlebnis personalisiert. Außerdem setzt Netflix clevere Marketingtaktiken ein, um seine Kunden zum Anschauen seiner Sendungen zu bewegen.
- **Integriertes Seherlebnis:** Das Erlebnis ist geräteübergreifend und aktuell, unabhängig davon, von wo aus man es ansieht.

¹⁴ <https://www.simplilearn.com/tutorials/marketing-case-studies-tutorial/netflix-marketing-strategy>

- **Innovation:** Moderne Vermarkter müssen Datenanalysen nutzen, um Erlebnisse zu schaffen, die die Verbraucher begeistern. Netflix nutzt die Analyse von Kundendaten, um Inhaltsempfehlungen zu erhalten, weil es weiß, welche Filme seine Kunden gerne sehen. Wenn ein Netflix-Nutzer zum Beispiel Rocky mag, werden ihm auch Sportdokumentationen angeboten. Wenn Sie Ihr Unternehmen leiten, müssen auch Sie die Datenanalyse für ein effektives Marketing und die Optimierung Ihrer Website nutzen.

Strategische Schwerpunkte

Netflix verwendet datengesteuerte und kundenorientierte Marketingstrategien, die im digitalen Zeitalter funktionieren. Der Erfolg von Netflix beruht auf ständiger Analyse und Optimierung, so dass Sie diese Tools für das Online-Marketing Ihres Unternehmens nutzen können.

1. Personalisierte Inhalte nutzen

Netflix ist ein hervorragendes Beispiel dafür, wie personalisierte Inhalte die Nutzerzufriedenheit verbessern können. Netflix weiß, welche Fernsehsendungen und Filme seine Nutzer gerne sehen. Anhand dieser Informationen erstellt Netflix individuelle Empfehlungen für die Nutzer. So können sie die Inhalte finden, die ihnen gefallen, ohne viele Listen durchsuchen zu müssen. Außerdem wird so sichergestellt, dass die Nutzer immer die neuesten und besten Inhalte erhalten. Dieses Maß an Personalisierung ist für Online-Nutzer von entscheidender Bedeutung, da es ihre Erfahrung verbessert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie in Zukunft auf eine Website zurückkehren.

2. Multimodus-Erfahrung sicherstellen

Der Erfolg von Netflix, das mit einem DVD-Dienst begann, beruht auf seiner Multi-Device-Strategie. Sie können Netflix auf dem Fernseher, dem Computer, dem Smartphone und dem Tablet öffnen und dabei nahtlos die Inhalte ansehen. Das Unternehmen zeigt keinerlei Einschränkungen, wenn es darum geht, die Kunden dort zu treffen, wo sie es wünschen. Netflix verfolgt sowohl Online- als auch Offline-Werbestrategien, um das Engagement der Nutzer zu steigern. Unabhängig vom Medium bleibt die Marketingstrategie des Unternehmens darauf ausgerichtet, wo immer sie funktionieren kann.

3. Technologie und Marketingtaktik verbinden

Es gibt keine zwei Netflix-Konten mit der gleichen Schnittstelle oder den gleichen Vorschlägen. Die Reihenfolge der Empfehlungen richtet sich nach der Aktivität des Nutzers und ändert sich ständig. Die Grafik wird häufig geändert, um ein Gefühl der Neuheit zu vermitteln. Netflix nutzt die moderne Technologie zu seinem Vorteil. Die Plattform bietet ständig neue Funktionen, um ein maximales Engagement zu erreichen. Maschinelles Lernen ist ein bewährter Technologietrend, der die Marketingforschung auf die nächste Stufe hebt. Die Verbindung von maschinellem Lernen mit Werbung hilft der Marketingstrategie von Netflix.

4. E-Mails wie jeden anderen Marketing-Kanal anvisieren

Es ist falsch zu sagen oder zu denken, dass E-Mail-Marketing überaltet ist. Netflix ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, das das Beste aus dem E-Mail-Marketing herausholt. Sie sind einen Schritt voraus und koppeln die E-Mail-Kampagnen mit maschinellen Lernsystemen. Auf diese Weise können mehr Nutzerdaten und -präferenzen gesammelt werden. Darüber hinaus werden die Daten in mehrere Nutzergruppen unterteilt, um eine präzise und effektive Kundenansprache zu ermöglichen. So kann das E-Mail-Marketing Netflix bei neuen Nutzern bekannt machen und den alten Nutzern relevante Empfehlungen zeigen. Ein wichtiger Tipp für das E-Mail-Marketing von Netflix ist, kreativ zu sein und Risiken einzugehen. Die alten, einstimmigen E-Mails würden nicht dazu beitragen, eine solche Wirkung zu erzielen wie Netflix heute.

5. Mit besseren Interaktionen einen Buzz erzeugen

Netflix hat in den letzten zehn Jahren die beste Content-Marketing-Strategie angewandt. Das Unternehmen denkt sich einen ungewöhnlichen Weg aus, um die Aufmerksamkeit der Nutzer schnell zu gewinnen. Es bietet eigenständige Produkte und unvergleichliche Erlebnisse. Darüber hinaus verfügt die Plattform über einen nahtlosen Kommunikationskanal, um die momentane Aufmerksamkeit und Anerkennung zu steigern. Die Plattform ermöglicht es dem Publikum, in die Geschichte eingebunden zu werden und Entscheidungen zu treffen. Dieser unvorhersehbare Schritt ist ein erwiesener Game-Changer für die Revolutionierung des zukünftigen Fernsehens. Der unvergleichliche Buzz der Plattform hält die Nutzer beim Binge-Watching fest. Die Nutzer fühlen sich in der Hoffnung auf ein Happy End stark eingebunden.

Fragestellungen

1. Fassen Sie die Fallstudie kurz zusammen.
2. Was ist das Erfolgsrezept von Netflix, wieso hebt sich das Unternehmen von seiner Konkurrenz ab?
3. Welche Herausforderungen/Risiken identifizieren Sie, die den Erfolg von Netflix verhindern könnten?
4. Welche weitere Maßnahmen könnten neue Kunden anziehen, bzw. die vorhandenen Benutzer binden?

Seminar 8. Fallstudie: L'Oréal Perso – Technologische Innovation durch Personalisierung¹⁵

L'Oréal stellt Perso vor, ein KI-gestütztes System für Hautpflege und Kosmetik zu Hause, das die ultimative Personalisierung von Schönheit darstellt. Perso wurde vom L'Oréal Technology Incubator entwickelt. Das schlanke Gerät, das nur 17 cm hoch ist und etwas mehr als 450 g wiegt, verfügt über einen optimierten vierstufigen Prozess, um Hautpflege- und Kosmetikformeln vor Ort zu liefern, die mit der Zeit immer stärker personalisiert werden können.



„Aufbauend auf unserer langjährigen wissenschaftlichen Erfahrung und unserer Innovationsführerschaft nutzt L'Oréal einmal mehr fortschrittliche Technologien, um intelligente Schönheitsprodukte und -dienstleistungen zu entwickeln, die den Bedürfnissen unserer Kunden entsprechen und ihnen eine nahezu grenzenlose Personalisierung und Präzision bieten“, sagte Nicolas Hieronimus, stellvertretender Vorstandsvorsitzender von L'Oréal. „Wir sind bestrebt, L'Oréal zum Marktführer im Bereich Beauty Tech zu machen - und Perso ist der nächste Schritt auf dieser spannenden Reise.“

Die Markteinführung auf der CES 2020 in Las Vegas stellt die erste Phase der Markteinführung dieser einzigartigen 3-in-1-Technologie dar, mit der Einführung der Hautpflegefunktionen von Perso. Das Gerät kann auch kundenspezifische Formeln für Lippenstift und Foundation erstellen - Funktionen, die zu einem späteren Zeitpunkt eingeführt werden sollen.

"L'Oréal ist einer der vertrauenswürdigsten Namen in der Schönheitsbranche, und mit Perso geben wir unseren Kunden personalisierte Technologie direkt in die Hand", sagte Guive Balooch, Leiter des Technology Incubator von L'Oréal. "Wir wissen, dass die Personalisierung auf Informationen über Ihre einzigartige Haut und Ihre persönlichen Vorlieben sowie Ihre Umgebung angewiesen ist; diese Technologie berücksichtigt dies. Perso nutzt KI, um die Formeln zu optimieren, und wird bei der Anwendung tatsächlich intelligenter."

¹⁵ <https://www.loreal.com/en/usa/news/science-and-technology/loreal-unveils-perso-an-ai-powered-at-home-system-for-skincare-and-cosmetics/>

Mit einem patentierten motorisierten Kartuschensystem erstellt Perso in vier Schritten personalisierte Hautpflegeformeln. So funktioniert das Smart Skincare System von Perso:

1. Persönliche Hautanalyse:

Der Nutzer öffnet die Perso Mobile App und macht ein Foto mit seiner Smartphone-Kamera. Mithilfe der ModiFace-Technologie von L'Oréal analysiert die App mithilfe von KI den Gesamtzustand der Haut des Nutzers - einschließlich tiefer Falten, feiner Linien, dunkler Flecken und sichtbarer Poren.

2. Bewertung der Umgebung:

Mithilfe von Breezometer-Geostandortdaten bewertet Perso die lokalen Umweltbedingungen, die den Zustand der Haut des Nutzers beeinflussen können, darunter Wetter, Temperatur, Pollen, UV-Index und Luftfeuchtigkeit.

3. Produktpräferenz:

Der Nutzer gibt dann seine persönlichen Hautpflegeprobleme in die Perso-App ein, einschließlich feiner Linien, dunkler Flecken, Pigmentierung, Porengröße, Ausstrahlung und Mattheit. Der Nutzer kann auch seine bevorzugte Textur und den Feuchtigkeitsgehalt eingeben, um seine individuelle Formel aus Feuchtigkeitscreme, Serum und Creme für die Augenpartie zusammenzustellen.

4. Individuelle Formulierung und Dosierung:

Die gesammelten Daten bilden die Grundlage für die Erstellung einer individuellen Mischung aus hochwirksamer Hautpflege, die in einer perfekt portionierten Einzeldosis am oberen Ende des Geräts für eine einfache und saubere Anwendung ausgegeben wird. Die Technologie lässt sich für die Anwendung am Morgen und am Abend anpassen, und das Gerät verfügt über einen abnehmbaren, verspiegelten Aufsatz, so dass die Verbraucher die Möglichkeit haben, eine einzelne oder größere Dosis für unterwegs mitzunehmen.

Die Hardware von Perso verfügt über ein einzigartiges Motorsystem im oberen Teil des Geräts, das die Formel aus den Patronen im unteren Teil des Geräts in einer Aufwärtsbewegung in die darüber liegende Ausgabeschale befördert und komprimiert.

Bei regelmäßiger Anwendung wird die KI-Plattform von Perso in der Lage sein, den Hautzustand im Laufe der Zeit zu bewerten und den Benutzer wissen zu lassen, was

funktioniert, und wird zukünftige Formeln automatisch auf der Grundlage der persönlichen Ergebnisse anpassen.

Die zukünftigen Make-up-Angebote von Perso werden in der Lage sein, Echtzeit-Trendinformationen sowie Farbabstimmungs-Technologien in ihre personalisierten Produktangebote zu integrieren. Die Verbraucher könnten einen Lippenstift passend zu ihrem Outfit entwerfen oder sich für eine Farbe entscheiden, die gerade in den sozialen Medien angesagt ist.

Als Teil des Engagements von L'Oréal, das personalisierte Schönheitserlebnis zu optimieren, bietet Perso einen nahtlosen automatischen Nachfüllprozess, der sicherstellt, dass die individuellen, mit NFC gekennzeichneten Patronen immer vorrätig und für den täglichen Gebrauch bereit sind. Die Nutzer können die Lieferungen ganz einfach über die Perso-Mobil-App verwalten.

Die Perso-Technologie basiert auf der langjährigen Erfahrung von L'Oréal in der Entwicklung innovativer, personalisierter Schönheitserlebnisse. Das intelligente System ist so konzipiert, dass die Privatsphäre der Verbraucher respektiert wird, mit transparenten Kontrollen. Die Entwicklung von Perso basiert auf der erfolgreichen Einführung preisgekrönter Produkte durch den L'Oréal Technology Incubator.

Fragestellungen

1. Fassen Sie die Fallstudie kurz zusammen.
2. Inwiefern ist das Element der Personalisierung wichtig für Innovation? Geben Sie weitere Beispiele aus Ihrem Alltag, wo den Kunden ein personalisiertes Angebot zur Verfügung gestellt wird.
3. Welche Vor- und Nachteile entstehen bei der Anwendung dieses Geräts? Können Humanressourcen durch die künstliche Intelligenz ersetzt werden?

Seminar 9. Produktionsplanung bei mehreren Engpässen. Bedarfsgerechte Gestaltung der Kapazität¹⁶

Aufgabe 1

Ein Unternehmen kann die **Produkte 1, 2 und 3** herstellen. Das je **Mengeneinheit (ME)** in die **Erzeugnisse eingehende Material in kg**, der für die **Produktion einer ME erforderliche Zeitbedarf in Zeiteinheiten (ZE)** und die dabei entstehenden **Schadstoffmengen in g**, die maximal ansetzbaren **Mengen der Produkte** und die erzielbaren **Absatzpreise** sind in der **folgenden Tabelle angegeben**. **Material kann das Unternehmen zu Geldeinheiten (GE) pro kg beschaffen und Schadstoffe zu GE/ g entsorgen**. Für die **Produktionszeit veranschlagt es den Wert jeder ZE mit 12 GE**, die **fixen Kosten der Periode belaufen sich auf $K_f = 15.000$ GE**.

Erzeugnis	Material pro ME (kg/ ME)	Produktionszeit (ZE/ ME)	Schadstoffe (g/ ME)	Max. Absatz(ME)	Absatzpreis pro ME (GE/ME)
1	6	7	10	400	190
2	9	6	8	500	160
3	12	5	9	600	227
Preis	6 GE/ kg	12 GE/ kg	6 GE/g		

Wie hoch sind die variablen **Stückkosten** und die **Stückdeckungsbeiträge** je Erzeugnis? Welche **Mengen der Erzeugnisse** wird das **Unternehmen produzieren**? Welchen **Gesamtdeckungsbeitrag GBD** und welchen **Gewinn G** kann es damit erzielen? Wie hoch werden der **Materialverbrauch**, die beanspruchte **Produktionszeit** und die benötigten **Entsorgungskapazitäten** sein?

¹⁶ Nebl und Schröder, 2008, Rollberg et al., 2010

Aufgabe 2

Die Teilfertigung eines Unternehmens besteht aus drei Werkstätten (W1 bis W3) mit jeweils drei Kapazitätseinheiten (KE1 und KE3). In allen Werstätten werden mechanisierte Prozesse eingeführt. Analysieren sie in folgenden Aufgaben die Kapazitätssituation dieser Teilfertigung im Planjahr. Der jährliche verfügbare Kapazitätsbestand einer Arbeitskraft (AK) beträgt 1800 Stunden, der eines Betriebsmittels (BM) 5400 Stunden.

Teilaufgaben:

- Erstellen Sie die Matrix des Zeitfonds der Kapazitätsangebote der Arbeitskräfte und Betriebsmittel;
- Erstellen Sie die Matrix des Kapazitätsangebots der Kapazitätseinheiten;
- Erstellen Sie die Differenzmatrix.

Zahlenmäßiger Bestand an Arbeitskräfte und Betriebsmittel:

	W1		W2		W3	
	AK	BM	AK	BM	AK	BM
KE1	6	2	20	6	17	3
KE2	8	3	8	2	5	1
KE3	16	6	16	6	5	5

Kapazitätsbedarf des Jahresproduktionsprogramms:

	W1	W2	W3
KE1	14800	32400	16200
KE2	13400	16200	5400
KE3	25800	23400	27000

Aufgabe 3

Ein metalverarbeitendes Unternehmen beschäftigt in seinem Produktionsbereich 25 Arbeiter und verfügt über 12 Maschinen, die zweischichtig ausgelastet werden. Für einen gegebenen Planzeitraum ist eine Kapazitätsbilanzierung durchzuführen.

Das Unternehmen verfügt über eine Teilfertigung (Abteilung 1 mit 3 Kapazitätseinheiten) und eine Vormontage (Abteilung 2 mit 2 Kapazitätseinheiten). Für jede der 5 Kapazitätseinheiten sind die Anzahl der Arbeitskräfte und die Maschinentzahl in der Tabelle 1 angegeben. Die Tabelle 2 weist aus, wie die Erzeugnisse, die im Planzeitraum herzustellen sind, die 5 Kapazitätseinheiten insgesamt belasten.

Teilaufgaben:

Führen Sie für die 5 Kapazitätseinheiten der Abteilungen 1 und 2 eine Kapazitätsbilanzierung durch. Weisen Sie dabei für die einzelnen Kapazitätseinheiten durch:

- a) Kapazitätsangebot der Arbeitskräfte;
- b) Kapazitätsangebot der Betriebsmittel.

Tabelle 1: Anzahl der Potenzialfaktoren

	Abteilung 1		Abteilung 2	
	AK	BM	AK	BM
KE1	4	2	7	3
KE2	7	3	5	2
KE3	2	2	-	-

Tabelle 2: Kapazitätsbedarf im Planzeitraum

	Abteilung 1	Abteilung 2
KE1	612	718
KE2	668	562
KE3	348	-

Außerdem sind folgende Angaben gegeben:

- Planzeitraum: 20 Tage
- Arbeitszeit der AK (Arbeitskraft): 8 Stunden pro Tag
- Arbeitszeit der BM (Betriebsmittel): 8 Stunden pro Tag und Schicht
- Planungsfaktor (für AK und BM): 0,8

Es kann davon ausgegangen werden, dass nur innerhalb einer Abteilung ein Teilaustausch zwischen den Kapazitätseinheiten möglich ist. Die Arbeitskräfte sind im gesamten Unternehmen flexibel einsetzbar.

Seminar 10. dm-drogerie markt GmbH & Co KG, Karlsruhe: „Bewusstseinsbildung in der Arbeitsgemeinschaft“¹⁷

Allgemeine Beschreibung und Charakterisierung

Als 1973 die vertikale Preisbindung des Handels an die Hersteller aufgehoben und im § 15 GWB grundsätzlich verboten wurde, eröffnete sich für den Einzelhandel eine damals neue Betriebsform, der Discounterhandel. Hierbei werden Produkte eines begrenzten Sortiments von Waren mit hoher Umschlagshäufigkeit ohne großen Aufwand für die Warenpräsentation mittels aggressiver Niedrigpreispolitik und möglichst weitgehender Selbstbedienung angeboten.

Unternehmensgeschichte

Zu den ersten, die eine Discount-Betriebsform im Drogerieartikelbereich anwandten, gehörte bereits 1973 Götz W. Werner, der im August des Jahres seinen ersten dm-drogerie markt in Karlsruhe eröffnete. Hier hat auch die 1974 gegründete dm-drogerie markt GmbH & Co KG bis heute ihren Firmensitz.

Der Anstoß für die Gründung eines eigenen Unternehmens war beim Firmengründer die o. g. Aufhebung der Preisbindung der zweiten Hand und die damit verknüpfte Idee, Drogerieartikel in Selbstbedienung zu günstigen Preisen an den Kunden zu bringen. Nachdem Werner bei seinem damaligen Arbeitgeber, einem Drogeriefilialisten, auf keine Resonanz stieß, entschied er sich, dies auf eigenes Risiko umzusetzen. Mit seinem Kompagnon Armin Föll gründete der damals 29-jährige Werner eine Kommanditgesellschaft, die im August 1973 die erste Filiale des dm-drogerie markt in der Herrenstraße in Karlsruhe eröffnete. Im Mai des darauffolgenden Jahres wurde eine zweite Gesellschaft, die Ginther KG mit einem anderen Mitinhaber gegründet. Der zweite Laden wurde eröffnet.

1974, als die Expansion erhebliche finanzielle Mittel erforderte, entstand mit der Gründung der dm-drogerie markt GmbH & Co KG das Unternehmen in seiner heutigen Geschäftsform. Die ersten beiden Filialen bestehen eigenständig weiter.

¹⁷ Pullig, 2016

Branche und Strategie

Der dm-drogerie markt ist ein Filialunternehmen im Einzelhandel mit einem teilweise erweiterten Drogerieartikelsortiment, welches zur Zeit folgende Produktgruppen umfasst:

- Wasch-Putz-Reinigung
- Gesundheit
- Düfte
- Babypflege
- Babynahrung
- Babytextilien
- Schönheit / Haar
- Tiernahrung
- Foto
- Naturkost

Sein Profil beim Kunden will dm nicht durch ein besonders großes, sondern durch ein branchenspezifisches straffes Angebot erhalten. Erklärtes Ziel von dm ist es, der bestsortierte und damit kompetenteste Anbieter für Drogerieartikel zu sein. Neben den sortimentsstrategischen Überlegungen spielt für die Profilierung beim Kunden vor allem die Preisgestaltung eine strategische Rolle. dm verfolgt eine konsequente Dauer- und Niedrigpreisstrategie. Nicht durch Sonderangebote, sondern durch eine viermonatige Preisstabilitätsgarantie auf die einzelnen Produkte und eine transparente Preisgestaltung will dm den Kundenwünschen und -erwartungen entsprechen, die u. a. durch aufwändige Kundenbefragungen ermittelt werden. Aktuelle Preisveränderungen kann der Kunde anhand einer ausgehängten Liste, das Datum der letzten Preiserhöhung direkt am Regal den Auszeichnungsschildern entnehmen.

Durch die praktizierte Dauerpreisstrategie und den konsequenten Verzicht auf Sonderpreisaktionen ist auch auf Seiten des Einkaufs eine längerfristige Planung mit den Lieferanten möglich, die insgesamt zu besseren Lieferkonditionen führt.

Das Ziel, der preiswerteste Anbieter für Drogerieartikel auf dem Markt zu sein, wird vom Unternehmen durch einen hohen Warenumsatz erreicht. Dieser wird außer durch die Sortiments- und Preisstrategie durch aufwändige lokale Marketing-Aktivitäten bewirkt, die vor allem eine langfristige Beziehung zu den Kunden gewährleisten sollen.

Elemente einer innovativen und leitbildorientierten Sozialordnung

Der Gründer und Inhaber als prägende Persönlichkeit und seine Ideen

Als Motor und Initiator der Gestaltung der Sozialordnung bei dem inhabergeführten Unternehmen dm-drogerie markt ist der Gründer und geschäftsführende Gesellschafter Götz W. Werner. Seine Ideen und Vorstellungen prägen das Unternehmen, während sich sein Kompagnon Günther Lehmann völlig aus der Gestaltung des Unternehmens heraushält.

Auch wenn der Inhaber Werner mit vielen Mitarbeitern im Unternehmen keinen persönlichen Kontakt hat, was in einem Filialunternehmen der Größenordnung von dm verständlich ist, wird er von fast allen Angestellten als leitbildprägende Persönlichkeit für das Unternehmen gesehen; auch er selbst sieht das so. Alle befragten Mitarbeiter schätzen an ihm seine freundliche, ungezwungene Art, aber vor allem seine Offenheit für alles Neue.

Dies findet zunächst in manchen Begriffen, die er im Gespräch gebraucht, seinen Ausdruck. Er sieht das Unternehmen als „lebenden Organismus“, nach ähnlichen Prinzipien aufgebaut wie der Mensch selbst; Vorstellungen seien „Inhaltslieferer“, Wünsche seien „Interaktionserzeuger“ und die Bedürfnisse seien „Prozesssteuerer“, d.h. Denken, Fühlen und Wollen der Mitarbeiter manifestiere sich in Freiheit, Gleichberechtigung und Brüderlichkeit.

Freiheit entstehe durch Empfehlungskultur, die sich auf Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Entscheidungsfindung und Freiwilligkeit bezieht, wie z.B. für die Teilnahme an Arbeitskreisen und Projektgruppen.

Gleichberechtigung sei die Voraussetzung für gute Teamarbeit und bedeute, die Spielregeln für das Zwischenmenschliche zu beachten. Voraussetzungen hierfür wiederum seien genaue Informationen, gegenseitige Stimulierung und Kontrolle sowie Kommunikationsleitlinien.

Brüderlichkeit gelte dort, wo Abhängigkeiten bestehen, also innerhalb aller Leistungsprozesse, in denen mittels Konsensprinzip Entscheidungsprozesse koordiniert werden. Sie äußere sich nicht nur in dem Verhältnis zum Endverbraucher, sondern finde auch Anwendung innerhalb des Unternehmens wie in dem Dienstleistungsprinzip der Zentrale und des Verteilzentrums sowie dem Kunden-Lieferanten-Verhältnis zwischen den Mitarbeitern.

Wichtig für ihn ist, dass dieses Bewusstsein, weg vom Strukturbewusstsein der Hierarchie hin zum Prozessdenken, gerichtet auf den Kunden, nicht nur bei den Chefs,

sondern auch bei den Mitarbeitern entwickelt sei. Denn wenn Organisation hierarchisch gedacht werde, hätten die Mitarbeiter „ihr Bewusstsein in der Vertikalen“, den Blick auf den Vorgesetzten gerichtet; sie richteten ihr Handeln danach aus, es dem Vorgesetzten Recht zu machen.

Wenn der Mitarbeiter aber die Organisation prozessorientiert verstehe, dann komme er mit dem Bewusstsein in die Horizontale, nach vorne auf den Kunden und zurück auf seinen „Lieferanten“ gerichtet. Diese Kundenorientierung herrsche aber nicht nur an den Schnittstellen des Unternehmens zur Außenwelt, also auf den Markt gerichtet, sondern auch innerhalb des Unternehmens. Ein weiterer Leitsatz lautet deswegen: „Mein Kollege, mein bester Kunde - mein Kollege, mein bester Lieferant.“ So entstehe kundenorientiertes, eigenständiges, unternehmerisches Handeln.

Bei dm gibt es deswegen seit einigen Jahren Empfehlungen statt Anweisungen, außer bei Erfüllung von gesetzlichen und ähnlich zwingenden Anforderungen. Hierbei müsse der Einzelne aufgrund seiner Kenntnisse und den konkreten Verhältnissen in seinem Verantwortungsbereich entscheiden, was das Beste ist. Die Freiheit, es anders zu machen, beinhalte auch die Möglichkeit, Fehler zu machen, aus denen wiederum gelernt wird.

dm-Unternehmensphilosophie

Wir sehen als Wirtschaftsgemeinschaft die ständige Herausforderung, ein Unternehmen zu gestalten, durch das wir

- die Konsumbedürfnisse unserer Kunden veredeln,
- den zusammenarbeitenden Menschen Entwicklungsmöglichkeiten bieten und
- als Gemeinschaft vorbildlich in unserem Umfeld wirken wollen.

dm-Mitarbeitergrundsätze

Wir wollen allen Mitarbeitern helfen, Umfang und Struktur unseres Unternehmens zu erkennen und jedem die Gewissheit geben, in seiner Aufgabe objektiv wahrgenommen zu werden. Wir wollen allen Mitarbeitern die Möglichkeit geben,

- gemeinsam voneinander zu lernen,
- einander als Menschen zu begegnen,
- die Individualität des anderen anzuerkennen,

- um die Voraussetzung zu schaffen, sich selbst zu erkennen und entwickeln zu wollen und sich mit den gestellten Aufgaben verbinden zu können.

Einkommenseinordnung

Für die Festlegung der individuellen Einkommen der einzelnen Mitarbeiter besteht nun die Aufgabe des jeweils Verantwortlichen in erster Linie darin, gemeinsam mit den Betroffenen ein Gleichgewicht zwischen Aufgabengebiet, Fähigkeiten und Bedürfnissen zu suchen.

Grundsätzlich folgt die Einkommensordnung den aus den Leitsätzen abgeleiteten Grundsätzen:

- Transparente Vorgehensweise
- Individuelle, persönliche Vereinbarung
- Vertretbarkeit in der Gemeinschaft

Die individuelle Festlegung der Mitarbeiter-Einkommen soll auf der Grundlage der Einkommensordnung in den jeweiligen Arbeitsgruppen besprochen werden, d.h. die Gehaltsfrage soll kein Tabuthema unter Kollegen sein. Die gesamte Einkommensordnung besteht aus den drei Komponenten (1) Einkommensbänder, (2) jährliche Überprüfung. Die Einkommensbänder beschreiben die Potenzialität der jeweiligen Aufgaben für das Unternehmen. Innerhalb der einzelnen Bänder besteht Spielraum für Vereinbarungen. Kriterien für die Einordnung in die Bänder sind:

(1) Die Komplexität der Aufgabe:

Darunter fallen die Weite und Vernetzung des Aufgabenfeldes, die Auswirkung der Aufgabe auf Organisation und Prozessabläufe, die Höhe der Mitarbeiterverantwortung sowie eventuelle Projektleitung.

(2) Die Chancen und das Risikopotenzial der Aufgabe für den Unternehmenserfolg:

Im sozialen Bereich beziehen sich die Chancen und das Risikopotenzial auf die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner; betriebswirtschaftlich beinhalten sie den Umsatz, Aufwand, Ertrag, den Warenbestand, Vertragsbindungen und Vereinbarungen mit der Industrie.

(3) Von der Aufgabe vorausgesetztes persönliches Potenzial:

Hierunter fallen Verantwortungsbereitschaft, soziale Fähigkeiten, Aufgeschlossenheit, Grad der Selbständigkeit, aber auch fachspezifische Vorkenntnisse und Ausbildung.

Innerhalb der einzelnen Bänder sollten und können auch Kriterien wie Betriebszugehörigkeitsdauer, soziale Situation oder Alter zur Festlegung des Einkommens herangezogen werden, die von der jeweiligen Arbeitsgemeinschaft (z. B. Filiale) selbst definiert und gewichtet werden. Sie können demnach von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich ausfallen.

Fragestellungen

1. Fassen Sie die Fallstudie kurz zusammen.
2. Welche Elemente einer innovativen Sozialordnung erkennen Sie im Fall von dm-drogerie markt GmbH & Co KG?
3. Welche Vor- und Nachteile können Sie dem Mitarbeitergrundsatz von dm zuordnen?
4. Was ist Ihr Standpunkt zu der Einkommenseinordnung des Unternehmens? Gibt es ein Risikopotenzial?

Seminar 11. Innovation Games - Discover¹⁸

Einführung

- sind eine Reihe von **kollaborativen Frameworks**, mit denen Teams Kunden und Stakeholder besser verstehen können
- werden für die **Primärmarktforschung** in Bezug auf ungedeckte Bedürfnisse verwendet, um gemeinsam Produkt- und Service-Roadmaps zu erstellen, Innovationen voranzutreiben und agile-Teams bei der Priorisierung von Roadmaps und bei der Durchführung von **Retrospektiven** zu unterstützen
- werden sowohl persönlich als auch online eingesetzt und reichen von der Verwendung in kleinen Gruppen bis zu einer großen Anzahl von Personen, die in Teams von drei bis acht Personen organisiert sind

Einteilung und Schritte

1. **Discover** - versteckte Opportunitäten, Erweiterungsmöglichkeiten, Märkte
2. **Shape** - Verständnis über wie Beziehungen zwischen dem Produkt und dem Markt aufgebaut sind und wie diese beeinflusst werden können
3. **Prioritize** - was wird zuerst gemacht und warum?
4. **Act** - Hürden und erwartete Probleme, die während der Implementierung auftauchen könnten

Zum Thema Discover (Entdecken) sind folgende Spiele vorgesehen:

- **Me & My Shadow** - versteckte Bedürfnisse
- **Product Box** - aufregende Produkteigenschaften
- **Prune the Product Tree** - Marktbedürfnisse
- **Speed Boat** - falsche Aspekte/Fehler des Produktes
- **Spider Web** - Beziehungen zwischen Produkte oder Dienstleistungen

¹⁸ Hohmann, 2006

Me & My Shadow

- Man folgt dem Kunden wie ein Schatten, wenn sie ein bestimmtes Produkt oder Dienstleistung nutzen, und man beobachtet, was sie tun.
- Man fragt „Warum tun Sie das“ und „Was denken Sie?“
- Es können Fotos von wichtigen Aktivitäten und ihrem Kontext gemacht werden
- Es können andere Kunden einladen werden, wenn diese dasselbe tun wie die beobachtete Person oder im Gegenfall fragt man nach alternativen Vorgehensweisen

Product Box

- Die Kunden entwerfen eine Schachtel für das Produkt, die die Merkmale und Vorteile des Produkts darstellt, das sie kaufen möchten.
- Wenn das Marketingpaket für das Produkt zusammengestellt ist, erkennen die Kunden nicht nur die Merkmale, sondern auch die Vorteile des Produkts.
- Der Verstärkungsmechanismus ist die Verkaufübung vor allem an andere Kunden, die es ihnen ermöglicht, sich auf die Vorteile und nicht auf die Merkmale des Produkts zu konzentrieren.
- Der Slogan des Produkts ist der wichtigste Nutzen, mit anderen Worten, das einzigartige Wertangebot des Produkts.

Prune the Product Tree

- Die dicken Äste stehen für die wichtigsten Funktionsbereiche des Produkts oder der Dienstleistung.
- Das Innere des Baumes steht für kurzfristige Funktionen.
- Der Rand des Baumes steht für die Zukunft und langfristige Funktionen.
- Ein Zeitrahmen kann hinzugefügt werden, um daran zu erinnern, dass die Zeit von innen (Gegenwart) nach außen (Zukunft) verläuft.
- Die Kunden sollen die Prioritäten anpassen. Außerdem können sie einige Funktionen weglassen oder die Priorität eines ganzen Funktionsbereichs verringern.

Speed Boat

- Man zeichnet eine Insel, um die Kunden dazu zu bringen, über das erwartete Produkt oder die erwartete Dienstleistung nachzudenken und sie zu verwirklichen.
- Das Segel steht für die Chancen, die es zu nutzen gilt, und für die Stärken.

- Die Anker stehen für die Grenzen und die Probleme, die es zu lösen gilt.
- Die auftauchenden Felsen stehen für die Bedrohungen, die es zu vermeiden gilt.
- Das Team kann gemeinsam mit den Kunden ein Brainstorming über Maßnahmen durchführen, um die Probleme zu lösen und die Chancen zu nutzen.

Spider Web

- Man stellt den Namen des Produkts oder der Dienstleistung in die Mitte des Bildbereichs.
- Die Kunden sollen andere Produkte und Dienstleistungen zeichnen, die sie als mit dem Produkt verwandt ansehen.
- Die Kunden sollen mitteilen wann, wie und warum diese verwendet werden.
- Es sollen Linien zwischen den verschiedenen Produkten und Dienstleistungen gezogen werden, um wichtige Beziehungen hervorzuheben.

Fragestellung

Bearbeiten Sie in Kleingruppen jeweils ein Innovationsspiel zu einem gegebenen Thema.

Seminar 12. Innovation Games - Shape¹⁹

Zum Thema Shape (Formen) sind folgende Spiele vorgesehen:

- **Start your Day** – tägliche Alltagsaktivitäten, bestimmte Events
- **Give them a Hot Tub** – unerwartete Eigenschaften und Reaktion der Kunden
- **Remember the Future** – ein Blick in die Zukunft
- **Show & Tell** – Was kann der Kunde mit dem Produkt machen?

Start your Day

- Eine Zeitleiste oder ein Kalender sollen aufgestellt werden, um die Interaktionen zu unterstützen.
- Die Kunden müssen die täglichen, wöchentlichen, monatlichen und jährlichen Momente beschreiben, in denen sie das Produkt oder die Dienstleistung nutzen, z. B. Beginn und Ende von Zeiträumen, wiederkehrende Ereignisse oder einmalige Ereignisse.
- Durch die Verallgemeinerung des Feedbacks auf alle möglichen Momente, in denen das Produkt verwendet wird, erhält man ein ganzheitliches Feedback über das Produkt mit mehr Möglichkeiten zur Verbesserung.

Give them a Hot Tub

- Man schreibt je ein Merkmal auf Notizkarten.
- Es sollen mehrere „unerhörte“ Merkmale hinzugefügt werden, d. h. Merkmale, die auf den ersten Blick keinen Sinn ergeben:
- Das Feedback der Kunden ist eins von drei möglichen Antworten, jedes Mal mit einer Erklärung für ihre Entscheidung:
 - Akzeptieren Sie die Funktion so, wie sie ist, ohne Änderungen vorzunehmen.
 - Die Funktion völlig ablehnen, da sie nicht gewünscht wird.
 - Umwandlung der Funktion in eine neue Funktion, die für sie relevant ist.

¹⁹ Hohmann, 2006

Remember the Future

- Die Kunden müssen ein Moment in der Zukunft vorstellen, nachdem sie das Produkt eine Weile benutzt haben (einen Monat, ein Quartal oder ein Jahr, je nach Produkt).
- Man zeichnet eine Zeitleiste, um zu verdeutlichen, dass sich die Kunden an ein zukünftiges Ereignis erinnern, als wäre es in der Vergangenheit.
- Die Kunden sollen detailliert und konkret aufschreiben, was das Produkt getan haben wird, um sie glücklich zu machen (oder erfolgreich oder reich oder sicher oder klug, je nach dem Kernwertvorschlag Ihres Produkts).

Show & Tell

- Die Kunden müssen Beispiele für Artefakte bringen, die mit dem Produkt oder der Dienstleistung erstellt oder verändert wurden.
- Sie sollen begründen warum diese Artefakte wichtig sind, und wann und wie sie sie verwenden.
- Durch diesen Austausch mit den Kunden kann man neue Erkenntnisse darüber gewinnen, was wirklich wichtig ist.

Fragestellung

Bearbeiten Sie in Kleingruppen jeweils ein Innovationsspiel zu einem gegebenen Thema.

Seminar 13. Innovation Games - Prioritize²⁰

Zum Thema Prioritize (Priorisierung) sind folgende Spiele vorgesehen:

- **Buy a Feature** - wichtigste Eigenschaften nach Preis
- **20/20 Vision** - wichtigste Eigenschaften

Buy a Feature

- Es wird eine Liste möglicher Funktionen (u.g. 15) erstellt und für jede wird der Preis angegeben. Der Preis entspricht der Entwicklungskosten. Was zählt, sind die relativen Kosten zwischen den Merkmalen.
- Jeder Kunde kauft eine Funktion und erklärt, warum ein anderer Kunde eine weitere Funktion kauft und so weiter.
- Das Verständnis dafür, warum eine Funktion während des Kaufs oder der Verhandlung über die Zusammenlegung von Geld wichtig ist, ermöglicht es, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen.
- Das Spiel zeigt eine Priorität der zu liefernden Funktionen. So können diese in der Reihenfolge sortiert werden, in der sie angefordert werden.

20/20 Vision

- Man erstellt eine Liste mit 8 bis 20 Merkmalen, die nach Prioritäten geordnet sind. Jedes Merkmal wird auf eine Karte geschrieben
- Man nimmt jedes Merkmal der Reihe nach und fragt die Kunden, ob es mehr oder weniger wichtig ist als die Merkmale an der Wand.
- Auf diese Weise kann man die relative Priorität der Funktionen ermitteln.

Fragestellung

Bearbeiten Sie in Kleingruppen jeweils ein Innovationsspiel zu einem gegebenen Thema.

²⁰ Hohmann, 2006

Seminar 14. Innovation Games - Act

Zum Thema Act (Handeln) sind folgende Spiele vorgesehen:

- **My worst nightmare** – schlechteste mögliche Erfahrung und schlechteste Eigenschaften
- **Pros/Cons Game** – Vorteile und Nachteile einer guten Idee
- **Actions for Retrospectives** – verschiedene Aspekte einer Idee

My worst nightmare

- verborgene und/oder unbedachte Worst-Case-Szenarien aufdecken, um ein besseres Verständnis und eine bessere Planung zu entwickeln.
- Die Teilnehmer stellen sich ihren „schlimmsten Albtraum“ in Bezug auf das von Ihnen untersuchte Produkt oder die Dienstleistung vor und zeichnen eine Karikatur davon

Pros/Cons Game

- Die Vor- und Nachteile bestimmter Ideen werden einander entgegengestellt
- Anhand dieser Listen können die besten Ideen gefiltert werden

Actions for Retrospectives²¹

Technik/Spiel, die es dem Team ermöglicht, eine Retrospektive aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten:

- **Wertschätzungen:** Team- oder Personenbeurteilungen für den vorangegangenen Sprint
- **Puzzle:** Fragen, auf die Sie keine Antwort haben
- **Risiken:** Probleme, die die Veröffentlichung oder das Projekt gefährden können
- **Wünsche:** Ideen für Ihr Projekt

Fragestellung

Bearbeiten Sie in Kleingruppen jeweils ein Innovationsspiel zu einem gegebenen Thema.

²¹ <https://nirmaljeet.com/2014/06/23/actions-for-retrospectives-innovation-games/>

Literatur

- Al Farabi, Hossain, 2023. From Air Mattresses to Global Phenomenon: The Airbnb Case Study. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/from-air-mattresses-global-phenomenon-airbnb-case-study-farabi> [Accessed 29 March, 2024].
- Arun, Rahul, 2014. A Case Study on Netflix Marketing Strategy. [online] Available at: <https://www.simplilearn.com/tutorials/marketing-case-studies-tutorial/netflix-marketing-strategy> [Accessed 28 March, 2024].
- Bachfischer, Nikola, 2018. 7 Regeln für erfolgreiches Innovations-Management. [online] Available at: <https://innovame-lab.de/2018/02/28/7-regeln-fuer-erfolgreiches-innovationsmanagement/> [Accessed 22 March, 2024].
- Brown, Nick. The Role of Baristas in Starbucks' Success, Fairways Verlag, 2020.
- Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E. und Rory McDonald, 2015, "What is disruptive innovation". *Harvard Business Review*, vol. 93, no. 12, pp. 44-53.
- Fernando, Jason, 2024. What Is CSR? Corporate Social Responsibility Explained. [online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp> [Accessed 25 March, 2024].
- Gordon, Gesa und Nelke, Astrid. *CSR und nachhaltige Innovation. Zukunftsfähigkeit durch soziale, ökonomische und ökologische Innovationen*, Springer Gabler Verlag, Berlin, 2017.
- Hohmann, Luke. *Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play*, Pearson Education Verlag, 2006.
- Kaschny, Martin, Nolden, Matthias und Schreuder, Siegfried. *Innovationsmanagement im Mittelstand Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*, Springer Fachmedien Wiesbaden Verlag, 2015.
- L'oreal Group, 2020. L'Oréal unveils Perso, an AI-powered at-home system for skincare and cosmetics? [online] *L'Oréal USA News Science and Technology*. Available at: <https://www.loreal.com/en/usa/news/science-and-technology/loreal-unveils-perso-an-ai-powered-at-home-system-for-skincare-and-cosmetics/> [Accessed 20 March, 2024].
- Langenfeld, Kilian. *Design Thinking for Beginners: Innovation as a factor for entrepreneurial success*, Personal Growth Hackers Verlag, 2019.
- Lego Group, 2023. 2023 Sustainability Highlights [online] Available at: https://www.lego.com/cdn/cs/sustainability/assets/blt194877b76d9e4949/The_LEGO_Group_Sustainability_Highlights_2023_FINAL.pdf [Accessed 20 March, 2024].
- Ma, Feini, 2018. Disruptive Innovation: A case study of AirBnB. [online] Available at: <https://medium.com/@feinima/disruptive-innovation-a-case-study-of-airbnb-450c75d5c910> [Accessed 29 March, 2024].
- Mahotra, Nirmaljeet, 2014. Actions for retrospectives | Innovation games. [online] Available at: <https://nirmaljeet.com/2014/06/23/actions-for-retrospectives-innovation-games/> [Accessed 18 March, 2024].
- Pullig Karl-Klaus. *Innovative Unternehmenskulturen und Sozialordnungen. Innovative Unternehmenskulturen: Zwölf Fallstudien zeitgemäßer Sozialordnungen*, Springer Gabler Verlag, 2016.

Škudienė, Vida, Li-Ying, Jason und Bernhard, Fabian. *Innovation Management: Perspectives from Strategy, Product, Process and Human Resources Research*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Verlag, 2020.

Susținerea financiară este asigurată de compania **Kaufland Romania**.

