

bprepared. magazine

► N° 03 September 2023

bruhpartner.com

Wandel im Dienstleistungs- management



prompt: sustainable change service management, beautiful and bright 3d-rendering, green, futuristic, bright glowing neon colors -s 250

Generate

Interview:
Circular Economy als
Innovationstreiber

Gamification:
Transformation spielerisch
mit mehr Wirkung gestalten

**Ein direkter und
professioneller Zugang
zur Generation Z**

Literaturempfehlung



Auf bruhnpartner.com und LinkedIn halten wir Sie über aktuelle Publikationen auf dem Laufenden. Ausserdem gibt es immer wieder Aktionen zu unseren Veröffentlichungen.



Sportsponsoring

Sportsponsoring hat sich zu einem Milliardengeschäft entwickelt und dabei in bestimmten Bereichen seine Unschuld verloren.

Bereits im Jahre 1987 erschien von Manfred Bruhn mit der ersten Auflage «Sponsoring: Unternehmen als Mäzene und Sponsoren» ein Buch, das sich über die nächsten Jahrzehnte zu einem echten Klassiker entwickeln sollte. Es diente über viele Jahre als Standardwerk für die wissenschaftliche Community wie auch für Praktikerinnen und Praktiker, die sich mit dem Sport-, Kultur-, Sozio- und Mediensponsoring befassen. Aber die Zeiten werden komplexer. Rechtliche, wirtschaftliche und mediale Entwicklungen beschleunigen sich, sodass heute sehr spezifisches Wissen notwendig ist, um einen so bedeutenden Bereich wie das Sportsponsoring umfassend zu bearbeiten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, widmen sich Manfred Bruhn und Sportmarketing- und Merchandising-Experte Peter Rohlmann in ihrem neuen Buch umfassend dem Sportsponsoring.

Das Buch schafft zum einen das Basiswissen für ein erfolgreiches Sportsponsoring inkl. Spezialthemen wie rechtlichen Aspekten und Leistungen von Sportagenturen. Es thematisiert darüber hinaus anhand der Fussball-Weltmeisterschaft 2022 kritische Streitpunkte in der Diskussion über das Sportsponsoring von Grossereignissen. Um einen spürbaren Praxisbezug nicht nur zu propagieren, sondern von Fachleuten untermauern zu lassen, haben die Autoren zudem eine Kooperation mit der Sponsoring-Vereinigung S20 – The Sponsors' Voice hinsichtlich der Einbeziehung von Fallstudien in das Buch vereinbart. Hierbei haben sich auch Schweizer Firmen beteiligt. Zahlreiche Beispiele – wie Allianz SE, Bell Food Group AG, Deutsche Kreditbank AG (DKB), Deutsche Telekom AG, HypoVereinsbank/UniCredit Bank AG, ING Deutschland, Mercedes-Benz AG, Novartis International AG, Penny Markt GmbH (REWE Group), Raiffeisen Schweiz, Viessmann Climate Solutions SE, Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG – verdeutlichen, wie erfolgreiches Sportsponsoring aussehen kann und geben konkrete Anregungen für dessen Implementierung im Alltag.



Quality Management for Services: Handbook for Successful Quality Management

Das Standardwerk «Qualitätsmanagement für Dienstleistungen» (in deutscher Sprache in der 12. Auflage) erscheint nun erstmals als englische Ausgabe.

Das Buch gibt konkrete Hilfestellung zur Sicherung und Steigerung der Dienstleistungsqualität. Manfred Bruhn stellt einen ganzheitlichen, wissenschaftlich fundierten Ansatz zum Qualitätsmanagement für Dienstleistungen vor, der sich konsequent am Managementprozess mit den Phasen Analyse, Planung, Steuerung und Überwachung des Qualitätsmanagements orientiert. Zahlreiche Praxisbeispiele untermauern die Ausführungen.

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser



Die aktuelle Ausgabe unseres Magazins widmet sich dem Thema Wandel. Im Vorfeld haben wir uns die Frage gestellt, ob die Thematik tatsächlich einer besonderen Aufmerksamkeit bedarf oder ob es sich nur um einen Hype handelt. Denn Veränderung und Transformation waren schon immer Teil der menschlichen Erfahrung. Unsere Geschichte ist geprägt von verschiedenen Formen der Transformation, sei es in wirtschaftlicher, sozialer, technologischer oder kultureller Hinsicht. Veränderung ist eine Konstante und ermöglicht es der Gesellschaft, sich anzupassen und weiterzuentwickeln.

Allerdings gibt es in der heutigen Zeit bestimmte Aspekte, die die Diskussion über Transformation besonders bedeutsam machen. Die Kombination aus Geschwindigkeit, Tragweite und Komplexität des Wandels bedeutet für Unternehmen, dass sie sich umfassend anpassen und transformative Strategien entwickeln müssen, um den Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden und Chancen nicht ungenutzt zu lassen. Die Fähigkeit, sich anzupassen und Veränderungen zu bewältigen, wird ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Unternehmen und für das Wohlergehen unserer Gesellschaft sein.

In der aktuellen Ausgabe von bprepared beschäftigen wir uns daher zum einen übergreifend mit den Erfolgsfaktoren der Gestaltung von Wandel. Zum anderen setzen wir uns mit spezifischen Aspekten des Wandels auseinander: Welche Innovationskraft steckt in der Circular Economy? Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit im Reisekontext? Wie sieht das Office Design der Zukunft aus? Wie lässt sich Wandel mit Hilfe spielerischer Ansätze wirksam implementieren? Und vieles mehr ...

Ganz herzlich danken wir unseren Gastautorinnen und -autoren für ihre wertvollen Beiträge in unserem Magazin! Allen unseren Leserinnen und Lesern wünschen wir eine inspirierende Lektüre und viele konkrete Ideen, wie Sie den Wandel in Ihrem Unternehmen und Umfeld nachhaltig gestalten können.

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

Coverdesign: Midjourney
Künstliche Intelligenz gehört zu den Blockbustern des Wandels auf allen Ebenen. Unser Cover und das Bild auf Seite 15 wurden deshalb von KI generiert – gefallen sie Ihnen?

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

Nachhaltigkeit als Wachstumschance

Nachhaltigkeit ist ein komplexes Thema, das vor allem KMUs zunächst überfordern kann. Wir unterstützen Unternehmen, damit sie den richtigen Fokus setzen und auch die internen Strukturen nicht überfordern.

Nachhaltigkeit ist längst kein Nice-to-have mehr, sondern entwickelt sich immer mehr zum Hygienefaktor. Regularien und Berichtspflichten wurden in den letzten Monaten deutlich verschärft. Unternehmen fordern Nachhaltigkeits-Ratings von ihren Lieferanten. Kundinnen und Kunden sowie Arbeitnehmende stellen konkrete Anforderungen an Unternehmen bzw. ihre Arbeitgebenden. Somit ist es nicht überraschend, dass laut aktuellen Studien die Mehrheit der Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit und die Umsetzung der ESG-Kriterien als sehr relevant bewertet.

Allerdings: Viele Unternehmen, insbesondere KMUs, haben noch keine klaren Nachhaltigkeitsziele formuliert und diese mit ihrer Unternehmensstrategie verbunden. Häufig existieren auch keine konkreten Pläne, Nachhaltigkeit in die Produkt- und Serviceentwicklung zu integrieren und Lieferketten konsequent umzustellen. Bei einem Grossteil der Unternehmen ist Nachhaltigkeit zudem nicht in der Kultur verankert.

[bruhnpartner begleitet KMUs, damit sie beim Thema Nachhaltigkeit nicht nur die gesetzlichen Anforderungen erfüllen, sondern von den zahlreichen Chancen profitieren.](#)

Hier wird in vielen Fällen Potenzial verschenkt, vor allem wenn Unternehmen Nachhaltigkeit nicht rein als Reportingpflicht betrachten, sondern als Instrument zur Wettbewerbsprofilierung nutzen wollen. Genau dort liegen vielfältige Chancen, zum Beispiel für die Entwicklung neuer Produkte und Services, für die Positionierung der Marke im Wettbewerbsumfeld und für das Employer Branding.

Zum Thema Unser Angebot für KMUs

- ▶ Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie
- ▶ Identifikation und Priorisierung der zentralen Handlungsfelder (Wesentlichkeitsanalyse/ Materiality Analysis)
- ▶ Begleitung bei Rating-Prozessen mit pragmatischen Tipps und Checklisten
- ▶ Ermittlung der Kundenanforderungen an die Nachhaltigkeit des Unternehmens
- ▶ Identifikation und Sicherung von Wachstumschancen durch die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Services
- ▶ Nutzung eigener Stärken im Bereich Nachhaltigkeit zur Positionierung als Arbeitgeber
- ▶ Glaubwürdige und langfristige Integration der Nachhaltigkeit in die Markenpositionierung

Mit unserem Angebot unterstützen wir kleine und mittelständische Unternehmen, das komplexe Thema Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen zu durchdringen, umsetzbar zu machen und als Wachstumschance zu nutzen.

Dabei orientieren wir uns zum einen an unserem Stufenmodell der Nachhaltigkeit, um eine Einordnung vorzunehmen, wo ein Unternehmen derzeit steht und wohin es sich entwickeln möchte. Zum anderen nutzen wir unsere Nachhaltigkeits-Canvas, um konkrete Handlungsbereiche aufzuzeigen und zu priorisieren.

Stufenmodell nachhaltiger Geschäftsmodelle



Canvas für nachhaltige Geschäftsmodelle



Hallo GEN Z

LERNEN SIE WIE DIE GEN Z ZU DENKEN.

Für nahezu jedes Unternehmen hat sich die Relevanz der Generation Z, d.h. der zwischen 1995 und 2010 Geborenen, für die eigene Geschäftstätigkeit erschlossen.

Mit ihrem hohen Technologieverständnis, ihrer Offenheit für Vielfalt und ihrem Engagement für Nachhaltigkeit prägen sie die Märkte von morgen. Gleichzeitig ist die junge Generation verunsichert durch eine krisengeschüttelte Welt und ist auf der Suche nach Stabilität und Sicherheit. Ihre Ansprüche und Bedürfnisse sind vielschichtig und Unternehmen müssen ihre Strategien anpassen, um die jungen Menschen als Kundinnen und Kunden und Arbeitnehmende zu erreichen.

Dies erfordert eine tiefe Kenntnis der Zielgruppenbedürfnisse und eine individuelle Auseinandersetzung mit ihren Motiven und Anforderungen im Kontext einer spezifischen Problemstellung. Denn weder ist die Gen Z so homogen, wie gerne suggeriert wird, noch lässt sich die Zielgruppe über ein paar gut gemachte TikTok-Videos einfach erreichen und überzeugen.

Mit unserem Gen Z Panel bieten wir Unternehmen einen unkomplizierten und gleichzeitig professionellen Zugang zu der jungen Zielgruppe. Die Teilnehmenden im Panel wurden sorgfältig ausgewählt und das Panel untersteht unserer kontinuierlichen Qualitätskontrolle.

Zum Einsatz kommt das bruhnpartner Gen Z Panel im Rahmen von Marken- und Kommunikationsprojekten ebenso wie zum Test neuer Produkte und Services. Wir diskutieren im Auftrag von Unternehmen mit den jungen Menschen die Gestaltung von Arbeitsumfeldern, genderspezifische Fragestellungen und vieles mehr.

Die Formate zum Einsatz des Panels sind vielseitig und reichen von einfachen Workshops bis hin zu «Tagebuchstudien». Abhängig vom Projektsetting sind unsere Auftraggeber aktiver Teil der Studien oder Beobachter. Je nach Aufgabenstellung kann es auch sinnvoll sein, die Workshops oder Interviews unter Ausschluss der Unternehmen durchzuführen.

Wollen Sie mehr über die Einsatzmöglichkeiten unseres Gen Z Panels in Ihrem Unternehmen erfahren? Melden Sie sich bei uns!

Oder bist Du selbst Teil der Generation Z und hast Interesse, in unser Panel aufgenommen zu werden? Dann melde Dich ebenfalls!



Anmeldung fürs Panel
▶ bruhnpartner.com

bruhnpartner
NEUES ANGEBOT

Ask Gen Z

Datenschutz im Wandel – Die zentrale Rolle des neuen DSG bei der Transformation von Angeboten, Organisationen und Kundenbeziehungen

Sobald Unternehmen personenbezogene Daten verarbeiten, und entweder ihren Sitz in der Schweiz haben oder die Daten Personen in der Schweiz betreffen, unterliegen diese dem Schweizer DSG.



Gastbeitrag: Sascha Wostry, CEO BLACKDOT GmbH

Das Schweizer Datenschutzgesetz (DSG) legt strenge Regeln und Vorschriften für die Verarbeitung personenbezogener Daten fest. In einem sich wandelnden Umfeld, in dem neue Angebots- und Servicestrategien entwickelt werden, werden stets Daten gesammelt und verarbeitet. Im neuen DSG wird sichergestellt, dass diese Daten rechtmässig, verhältnismässig und transparent behandelt werden sowie angemessene Sicherheitsmassnahmen getroffen werden, um sie zu schützen.

Viele Firmen und vor allem Führungskräfte fragen sich, ob sie davon betroffen sind. Und die Antwort lautet in der Regel – ja. Sobald Unternehmen personenbezogene Daten verarbeiten, die eine Auswirkung in der Schweiz haben, unterliegen diese dem Schweizer DSG: Zum Beispiel Daten von Bewerberinnen und Bewerbern, Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden, Besucherinnen und Besuchern der Website und vielen anderen.

Korrekt umgesetzt und transparent kommuniziert, ergeben sich daraus auch positive Nebeneffekte: Durch die Einhaltung des DSG können das Image und die Reputation verbessert und das Vertrauen der Kundinnen und Kunden gestärkt werden.

Das neue Datenschutzrecht in der Schweiz tritt am 01.09.2023 in Kraft. Weitere Informationen finden Sie hier www.admin.ch



Wichtige Aspekte im Zusammenhang mit dem DSG sind:

- ✓ Überblick verschaffen: In welchen Systemen unseres Unternehmens sind welche personenbezogenen Daten vorhanden?
- ✓ Rechtmässigkeit prüfen: Welche rechtlichen Grundlagen haben wir für die Verarbeitung?
- ✓ Betroffenenrechte sicherstellen: Haben wir wichtige Rechte wie Information über Verarbeitungen, Berichtigung von Daten, Löschung und Widerspruchsmöglichkeiten berücksichtigt?
- ✓ Sicherheit gewährleisten: Haben wir einen Plan und die richtigen Mittel, um die uns anvertrauten Daten zu sichern?

3 Fragen an

ANJA EISENREICH, CIRCULAR ECONOMY EXPERTIN

Zirkuläre Lösungen sind in der Lage, Nachhaltigkeits- und Profitabilitätsziele zu verbinden

1 Liebe Anja, man kann Dich ohne Zweifel als Circular Economy Pionierin bezeichnen. Bereits 2016 hast Du Deine Masterarbeit zu dem Thema verfasst. Damals wusste wahrscheinlich ein Grossteil der Unternehmen noch gar nicht, worum es bei der Kreislaufwirtschaft geht. Was hat Dich dazu bewogen, Dich so frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigen?

Anja Eisenreich: Das stimmt, 2016 kannte die Circular Economy noch so gut wie niemand. Damals hatten viele Firmen die Nachhaltigkeit in ihren Kommunikationsabteilungen angesiedelt ohne echte strategische Relevanz. Aber das hat sich massiv verändert in den letzten Jahren. Als ich erstmals von der Circular Economy gehört habe, war ich sofort fasziniert. Denn zirkuläre Lösungen sind in der Lage, Nachhaltigkeits- und Profitabilitätsziele zu verbinden. Das ist nur in wenigen Nachhaltigkeitsbereichen der Fall, ist aber aus meiner Sicht eine zentrale Voraussetzung für echte Transformation in der Wirtschaft.

2 In einem aktuellen Beitrag im Journal of Cleaner Production setzt Du Dich damit auseinander, wie der Circular Economy Ansatz die Wertschöpfungskette von Unternehmen beeinflusst. Das Thema ist komplex, kannst Du für uns aber drei wesentliche Erkenntnisse kurz zusammenfassen?

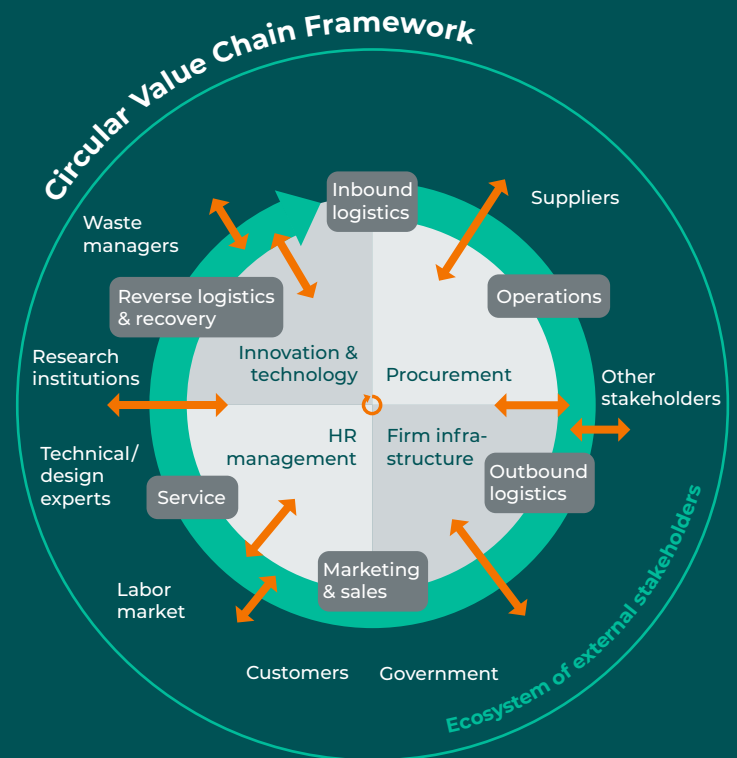
Anja Eisenreich: Die meisten Wertschöpfungsketten in Unternehmen sind linear angelegt und daher nicht optimal geeignet für zirkuläre Innovation. Für eine zirkuläre Wertschöpfungskette muss erstens die Wiederaufbereitung nach der Nutzungsphase als zusätzlicher Schritt eingefügt werden. Zweitens sollte es von Design bis Wiederaufbereitung einen engen abteilungsübergreifenden Austausch zur Zirkularität geben, denn ein schwer reparierbares Produkt eignet sich später auch nicht zum Refurbishing. Drittens sind Kollaborationen mit externen Stakeholdern zentral wichtig für zirkuläre Innovation, denn viele disruptive Lösungen, z. B. wiederverwendbare Verpackungssysteme, lassen sich nur in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Supply Chain oder anderen Industrien umsetzen.

Kollaborationen mit externen Stakeholdern sind zentral wichtig für zirkuläre Innovation.

3 Neben der Forschung bist Du auch mit Leib und Seele Circular Economy Praktikerin. Wie überzeugst Du Unternehmen, ihre Wertschöpfungsketten konsequent im Sinne der Kreislaufwirtschaft umzustellen?

Anja Eisenreich: Viele Branchen stehen durch Gesetzgebung und andere externe Stakeholder bereits massiv unter Handlungsdruck. Wenn man Unternehmen intrinsisch motivieren möchte, sollte man zirkuläre Lösungen finden, mit denen Businessziele verfolgt werden können. Sobald man nicht nur aus der Nachhaltigkeit heraus argumentiert, sondern aufzeigt, dass die Innovation zumindest langfristig profitabel werden kann und auch noch strategische Vorteile wie Lieferkettenresilienz oder Kundenzufriedenheit bringt, kann man auch kritische Stimmen im Unternehmen leichter überzeugen.

Wenn man Unternehmen intrinsisch motivieren möchte, sollte man zirkuläre Lösungen finden, mit denen Businessziele verfolgt werden können.



Quelle: Eisenreich, A./Füller, J./Stuchtey, M./Gimenez-Jimenez, D. (2022): Toward a circular value chain: Impact of the circular economy on a company's value chain processes. Journal of Cleaner Production, 378. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134375>

Auch Marken brauchen Change Management



Gastbeitrag: Daniel Ruthardt, Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement Universität Hohenheim

Das wirtschaftliche Umfeld wird zunehmend dynamischer. Dies verlangt auch von Marken, dass sie sich an neue Kontexte anpassen oder neue Stossrichtungen vorgeben, um bei ihren Kundinnen und Kunden relevant zu bleiben. Dieser Transformationsprozess bedeutet häufig eine Repositionierung der Marke im Markt und kann durch Marketingkampagnen, neue Produkte und Services oder eine ästhetische Anpassung, z. B. im Rahmen des Rebranding, initiiert und begleitet werden.

Um den Transformationsprozess der Marke nachzuvollziehen und zu gestalten, muss die Marke zunächst als dynamisch verstanden werden. Zu diesem Zweck kann man sich die Marke als Netzwerk vorstellen, das aus verschiedenen Stakeholdern besteht, die im Kontext der Marke interagieren. Zum Beispiel interagieren Servicemitarbeitende mit der Kundschaft, um die beste Lösung für Kundinnen und Kunden zu finden oder diese schliessen sich in Brand Communities zusammen, um sich über ihre Erfahrungen mit Produkten und Services einer Marke auszutauschen.

Marken sind als Netzwerke zu verstehen, die aus verschiedenen Stakeholdern bestehen, die im Kontext der Marke miteinander interagieren.

Dieses Netzwerk ist permanent im Wandel, da sich die Präferenzen und Wahrnehmungen der Netzwerkakteure mit aktuellen Trends und sozialen oder politischen Ereignissen verändern. Die Aufgabe des Markenmanagements liegt darin, das Netzwerk zu verstehen und aktiv zu gestalten, um unvorteilhaften Entwicklungen der Marke vorzubeugen und die gewünschte Positionierung im Markt zu erreichen. Relevante Fragen sind hierbei: Wer sind die zentralen Stakeholder und wie beeinflussen sie die Markenwahrnehmung anderer Stakeholder? Wie soll das Netzwerk kurz-, mittel- und langfristig gestaltet sein? Wie stark werden Stakeholder in den Gestaltungsprozess der Marke integriert?

Wenn eine Marke sich z. B. nachhaltiger positionieren möchte, lassen sich Stellhebel im Netzwerk erkennen, um die Marke aktiv zu transformieren und zu gestalten. Eine Möglichkeit wäre die Kooperation mit zertifizierten Lieferanten, um nicht nachhaltige Stakeholder aus dem Netzwerk zu entfernen und durch diejenigen zu ersetzen, die zur gewünschten Markenidentität passen. Indem das Netzwerk durch neue Stakeholder angereichert wird und neue Interaktionen mit bestehenden Netzwerkakteuren entstehen, wird die Marke transformiert. Sobald diese Transformation der Netzwerkstruktur von den Netzwerkakteuren wahrgenommen wird, verändert sich auch die Wahrnehmung der Marke.

Wenn Unternehmen eine Transformation durchlaufen, kann das auch die Marke nicht unberührt lassen.

Ein Erfolgsbeispiel für Markentransformation bietet OBI. OBI hat es verstanden, dass die Kundinnen und Kunden eines Baumarkts häufig eigene DIY-Projekte verfolgen und sich hierfür Inspiration über Instagram und andere Online-Plattformen holen. Konsequenterweise hat OBI die relevanten Akteure im Netzwerk der Marke analysiert. Um die Assoziationen zwischen diesen Projekten und OBI zu stärken, hat der Baumarkt die Plattform «CREATE! By OBI» gegründet, auf der DIY-Projekte mit Produkten aus dem OBI-Baumarkt gezeigt werden (<https://create.obide.de/>). Das Unternehmen hat also verstanden, dass sich das kundenseitige Verständnis und damit das Netzwerk der Marke in eine bestimmte Richtung (nämlich DIY) entwickeln und hat proaktiv eine Plattform etabliert, um diese Transformation der Marke aktiv zu gestalten.



Das dynamische Verständnis der Marke als Netzwerk bietet Markenmanagerinnen und -managern zwei entscheidende Vorteile:

1. Durch die Beobachtung des Netzwerks lassen sich (un-)erwünschte Veränderungen der Marke in der Wahrnehmung nachvollziehen und Learnings für die Zukunft generieren.
2. Das Verstehen der Funktionsweise des Netzwerks bietet die Möglichkeit, zentrale Stellhebel für Massnahmen zu identifizieren, um die Transformation der Marke aktiv und effektiv zu gestalten und somit die gewünschte Positionierung im Markt zu erreichen.

Arbeitsräume im Wandel – Wie sich die Anforderungen an ein gutes Office Design verändert haben

IM GESPRÄCH MIT LEONIE STANKEWITZ



Leonie Stankewitz; Leitung, Planung und Konzeption bei designfunktion

Die Arbeitswelt befindet sich seit einigen Jahren in einem starken Wandel. Die Digitalisierung ermöglicht Arbeit von fast überall und durch Homeoffice und Trends wie Workation verschmelzen Berufs- und Privatleben. Zudem erfordert ein wachsender Wettbewerbsdruck ein hohes Mass an Innovation sowie eine klare Positionierung im Markt.

Wir haben bei Leonie Stankewitz nachgefragt, wie sich dies auf die Gestaltung von Arbeitsräumen und den Beruf der Office Designerin bzw. des Office Designers auswirkt. Als Marken- und Organisationsexpertin begleitet sie bei designfunktion Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung zukunftsfähiger New Office Konzepte. Hier erlebt sie jeden Tag, dass klassische Bürokonzepte der heutigen Arbeitswelt nicht mehr gerecht werden: «Vielfältige Entwicklungen in der Arbeitswelt haben zu völlig neuen Kriterien in der Gestaltung der Arbeitsräume geführt», berichtet Leonie Stankewitz. «Die Gestaltung eines Work Café als zentralem Treffpunkt sowie die Berücksichtigung von Rückzugsräumen für Videotelefonie, Co-Creation-Räumen für Workshops und kleinen Meeting Points für spontane Besprechungen sind heute zum Standard in der Büroplanung geworden. Dabei müssen wir nicht nur ein Design entwickeln, das die Werte und Kultur des Unternehmens widerspiegelt, sondern auch wirtschaftliche Aspekte in Bezug auf die Steigerung der Flächeneffizienz berücksichtigen. Auch der Beruf der Office Designerin bzw. des Office Designers hat sich damit gewandelt und erfordert Kompetenzen über die reine Innenarchitektur hinaus. Die Transformation in diesem Bereich betrifft also nicht nur Unternehmen, sondern auch die Menschen, die diese Transformation gestalten.»



Quelle: designfunktion

Arbeitsräume sind heute mehr als ein Arbeitsplatz zur Aufgabenerfüllung. Sie sind Orte für persönliche Begegnungen, Innovationstreiber und Botschafter für die Positionierung eines Unternehmens.

Klassisches Verständnis von Arbeitsräumen

Das Büro ist ein Ort für die Erledigung von Aufgaben, die von woanders aufgrund fehlender Arbeitsgeräte und Kommunikationsmöglichkeiten nicht ausgeführt werden können.

Da Aufgaben nicht ausserhalb des Büros erledigt werden können, sind Berufs- und Privatleben weitestgehend getrennt.

Kommunikation findet über Festnetztelefonie, persönliche Kommunikation oder E-Mails an stationären PCs statt. Jeder Mitarbeitende hat deshalb einen festen Arbeitsplatz.

Besprechungen finden häufig in grossen Konferenzräumen statt und werden meist langfristig vorab geplant.

Standort, Sicherheit des Arbeitsplatzes und Gehalt sind wesentliche Kriterien für die Wahl eines Arbeitgebers.

Modernes Verständnis von Arbeitsräumen

Das Büro ist ein Ort der persönlichen Begegnung für Tätigkeiten, die im digitalen Raum nicht funktionieren. Dazu zählen Workshops und informeller oder spontaner Austausch.

Aufgaben können auch im Homeoffice oder bei einer Workation an dritten Orten erledigt werden. Privat- und Berufsleben verschmelzen miteinander.

Mobile Endgeräte und IT-Systeme ermöglichen eine Kommunikation von verschiedenen Orten – sowohl im Büro als auch ausserhalb. Desk-Sharing und Videotelefonie werden zum Arbeitsalltag.

Dynamische und agile Arbeitsabläufe fordern vermehrt spontane und kurzfristige Abstimmungen in kleinen interdisziplinären Teams.

Die Identifikation mit der Unternehmenskultur spielt eine immer grössere Rolle bei der Wahl des Arbeitgebers. Das Büro wird zum Spiegel und Botschafter der Unternehmenswerte.

bruhnpartner Team-Event ganz im Zeichen des Wandels

Unser Teamevent hat uns dieses Jahr ins wunderschöne Wallis, auf die Riederalp, geführt. Drei Tage mit einer grossartigen Mischung aus Naturerlebnis und Nervenkitzel, gemeinsam lachen, kochen, Geschichten austauschen und spannende Ideen für die Zukunft entwickeln.

Trotz aller Ausgelassenheit: Das Thema «Wandel» hat uns auch an unserem Teamevent nicht losgelassen. Unsere Wanderung auf dem Aletschgletscher hat uns sowohl dessen Schönheit als auch die konkreten Auswirkungen des Klimawandels erleben lassen. Auf der Riederalp wurden wir Zeuge des verheerenden Waldbrands, dessen Folgen die Region noch lange beschäftigen werden.

Der Ausflug hat uns daher die relevanten Grundkonzepte im Umgang mit dem Klimawandel hautnah veranschaulicht: Es braucht konsequente Mitigation, um die Veränderung des Klimas zu verlangsamen und die negativen Effekte so weit wie möglich zu mindern. Gleichzeitig brauchen Unternehmen, Regionen und Länder Konzepte der Adaption, um mit den akuten sowie den erwarteten klimatischen Veränderungen umzugehen, die negativen Folgen für alle Betroffenen zu bewältigen und sogar mögliche Chancen zu identifizieren und zu nutzen.

Die Dringlichkeit eines nachhaltigen Wandels macht uns alle nachdenklich. Gleichzeitig liefert sie uns Inspiration für die Entwicklung konkreter Angebote und die Begleitung von Unternehmen, die ihren Weg der Transformation bewusst gestalten wollen. Unser Teamevent haben wir daher auch genutzt, um neue Ideen für Angebote im Bereich der Nachhaltigkeit unter dem Dach von bruhnpartner zu entwickeln.

Sicher ist: Unser Teamevent wird nachhallen – und wir werden Sie auf dem Laufenden halten, was das konkret bedeutet!



VERDIENTE PAUSE NACH EINEM ANSTRENGENDEN AUFSTIEG



AUFSTIEGSELBIE? JA BITTE!



DIE SPEKTAKULÄRE KULISSE VERSPRICHT EIN EINDRÜCKLICHES NATURERLEBNIS. NERVENKITZEL GARANTIERT!



TEAMEVENT IM WUNDERSCHÖNEN WALLIS, AUF DER RIEDEERALP



CHEESE! GRUPPENFOTO AUF DEM ALETSCHGLETSCHER

Gamification

Kundenorientierung, Servicekultur, Nachhaltigkeit – spielerisch zu mehr Wirkung



bruhnpartner
Nutzen Sie unseren Game Development Canvas auf der Rückseite für eine strukturierte Spielentwicklung

Der Erfolg jeder Strategie entscheidet sich in der Umsetzung. Die Analyse kann noch so gut, das Konzept noch so fundiert sein – der Gradmesser für den Erfolg ist der Wirkungsgrad der Umsetzung. Dabei spielen die Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Beispielsweise als wichtige Anlaufstelle für Kundinnen und Kunden, als Markenbotschafter oder als treibende Kraft beim Thema Nachhaltigkeit.

Bei der Strategieimplementierung kann der Einsatz von Spielen die Akzeptanz für Veränderungen steigern und diese bewusst anstossen. Allerdings: Der Einsatz von Gamification ist kein Allheilmittel. Die Methode als solche muss auf Akzeptanz treffen, und es bedarf einer systematischen Auseinandersetzung mit den Faktoren einer erfolgreichen Spielentwicklung und -umsetzung.

Dabei sind auch die Motivationsmechaniken unterschiedlicher Spielertypen zu berücksichtigen. So ist für einige Spielerinnen und Spieler das Wettbewerbs- oder Gemeinschaftselement entscheidend, während andere sich eher durch (inhaltliche) Herausforderung und strategisches Denken angesprochen fühlen. Diese unterschiedlichen Ansprüche sind bei der Spielentwicklung zu berücksichtigen, um die Mitarbeitenden zum Spiel motivieren zu können.

Wichtig ist zudem, die spielerischen Elemente in eine authentische Story einzubetten. Andernfalls wirkt ein Spiel nur kurzfristig motivierend und kann sich sogar als kontraproduktiv erweisen, sodass die erwünschten Handlungsweisen nicht erreicht werden. Zudem gelten die bekannten Prinzipien: Ohne Vorbildfunktion der Führung, Einbettung in Regelprozesse und Verknüpfung mit Erfolgskennzahlen werden gewünschte Effekte auf sich warten lassen.

Für eine strukturierte Spielentwicklung bietet sich der Game Development Canvas von bruhnpartner an. Er bildet einen klaren Orientierungsrahmen sowohl für den Prozess der Spielentwicklung als auch für den internen Roll-out.

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Ist der Einsatz von Spielen gut geplant, stimmt der Kontext und ergibt sich eine positive Spieldynamik, können strategische Themen neu und attraktiv aufgeladen werden. Dies hat auch hohen Wert für die interne Kommunikation: Es entstehen eine Story und Content mit Unterhaltungswert, der Mitarbeitende aktivieren kann.

Gamification ist kein Allheilmittel: Ohne Vorbildfunktion der Führung und messbare Erfolge werden gewünschte Effekte auf sich warten lassen.

Gamification ist aber kein Patentrezept für die Implementierung und Optimierung von Strategieprozessen. Im Sinne eines Managementkonzeptes ist des-

halb zu prüfen, ob Gamification für eine einmalige Aktion zum Einsatz kommt oder sich als Führungsmethodik dauerhaft etabliert. Gamification ist zudem eine Gratwanderung zwischen der Ernsthaftigkeit von Veränderungsprozessen und der Leichtigkeit des Umgangs mit dem Thema. Eine Auseinandersetzung mit der Thematik lohnt sich in jedem Fall. Denn dort, wo Unternehmen Gamification strategisch durchdacht zum Einsatz bringen, können sie die freigesetzte Energie von Spielen systematisch nutzen und damit dauerhaft Veränderungen begünstigen.

Zum Thema Erfolgreiche Spiele motivieren unterschiedliche Typen von Mitarbeitenden

Dabei lassen sich vier Grundformen der Motivation unterscheiden:

- Die Killer**
Sie spielen vor allem, um zu gewinnen.
- Die Achiever**
Sie möchten sich selbst etwas beweisen. Es geht ihnen weniger darum, andere zu besiegen, sondern ein Ziel zu erreichen.
- Die Explorer**
Sie schöpfen ihre Motivation aus Geheimnissen, die es zu entdecken gilt. Sie möchten neue Räume erkunden und sind an Erfahrungen interessiert, die den Horizont erweitern.
- Die Socializer**
Sie möchten sich mit ihren Mitspielenden austauschen.

Weiterführende Literatur: Larson, K. (2020). Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review, in: TechTrends, 64(2).

Nachhaltigkeit

Die fünf Personentypen des nachhaltigen Reisens

Der Tourismus ist einer der sich am schnellsten entwickelnden Wirtschaftszweige weltweit. Mit dem steigenden Erfolg der Reisebranche nimmt jedoch auch der Druck auf die Natur und die Umwelt in den bereisten Regionen zu. Zudem erscheinen vermehrt ökonomische, aber auch gesellschaftliche Herausforderungen, wie z. B. der Fachkräftemangel oder die kritische Entwicklung des Overtourismus. Hier sind touristische Destinationen, Leistungsträger, Buchungsplattformen und Reiseanbieter gefordert, aktiv den Weg zu einem nachhaltigen Tourismus zu gestalten und sicherzustellen, dass die Freude am Reisen nicht zu einer Überschreitung der ökologischen und sozialen Grenzen führt.

Wichtig ist in diesem Kontext auch die Perspektive der Reisenden. Denn nur, wenn nachhaltige Angebote den Kundenbedürfnissen entsprechen, werden diese nachgefragt und können zur Profitabilität im Tourismus beitragen.

Mit Fokus auf die Kundenperspektive hat bruhnpartner im Auftrag von Valais/Wallis Promotion und ausgewählten Walliser Destinationen eine umfassende Studie zur werthaltigen Angebotsgestaltung im Tourismus durchgeführt. Hierzu wurden 70 qualitative Tiefeninterviews mit reiseaffinen Personen in der Schweiz, Deutschland, Belgien und den Niederlanden durchgeführt. Unter anderem wurden die Treiber und Barrieren für nachhaltiges Reisen aus Kundensicht identifiziert und auf dieser Basis fünf Personas für Nachhaltigkeit im Reisekontext entwickelt.



Barriere: Urlaub als «Nachhaltigkeitspause»

Die Pausierer

Die «Pausierer» sind beim Thema Nachhaltigkeit ambivalent: In ihrem Alltag achten sie bewusst auf einen nachhaltigen Lebensstil. Sie sind gut informiert und kritisch gegenüber nicht-nachhaltigem Verhalten. Weil sie Nachhaltigkeit ernst nehmen, ist das Thema für sie aber auch mit einem gewissen Stressfaktor verbunden. Von diesem Stress möchten sie sich im Urlaub befreien und gönnen sich eine «Nachhaltigkeitspause». Der nachhaltige Lebensstil im Alltag fungiert somit als Rechtfertigung für den Verzicht auf nachhaltiges Verhalten im Urlaub.



Barriere: Identifikation von nachhaltigen Optionen

Die bequemen Grünen

Der wahrgenommene Aufwand von gelebter Nachhaltigkeit spielt auch bei den «bequemen Grünen» eine Rolle. Sie präferieren zwar grundsätzlich nachhaltige touristische Angebote. Allerdings erleben sie die Identifikation von nachhaltigen Angeboten als mühsam. Die Vielzahl der grünen Labels, Greenwashing-Sorgen und eine gewisse Unlust, sich durch diesen Dschungel hindurchzuarbeiten, sind für sie die Hauptbarrieren, ihren Anspruch an Nachhaltigkeit auch umzusetzen.



Barriere: Weitestgehend ohne Barrieren

Die konsequenten Grünen

Am weitesten fortgeschritten beim Thema Nachhaltigkeit im Reisekontext sind die «konsequenten Grünen». Sie recherchieren bewusst nachhaltige Reiseangebote und sind bereit, für nachhaltiges Reisen mehr Aufwand und einen höheren Preis in Kauf zu nehmen.

Mit Ausnahme von den «Ignoranten» ergeben sich für jede Persona Chancen, sie mit zielgruppengerechten nachhaltigen touristischen Angeboten zu erreichen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei u. a. die einfache und vertrauenswürdige Identifikation der Optionen, eine überzeugende Preiskommunikation und eine stressfreie Nutzung der Angebote.

Ein «Weiter-so» im Tourismus wird in naher Zukunft nicht möglich sein.

Die Personas können in unterschiedlichen Anwendungsbereichen zum Einsatz kommen, so z. B. für die nachhaltige Angebotsentwicklung, für die Gestaltung von Content und nicht zuletzt die strategische Positionierung beim Thema Nachhaltigkeit.



bruhnpartner

Game Development Canvas



Strategie

Unternehmerische Zielsetzung



Spielkonzept und -design

Übersetzung der Strategie in ein Spiel als Instrument der Zielerreichung



Implementierung

Sicherstellen von Adoption und Diffusion

<p>Strategische Zielsetzung Kundenzufriedenheit verbessern? Serviceorientierung steigern? Markenwissen verankern? Nachhaltigkeit vorantreiben?</p>	<p>Spiel-Story In welcher Rahmen-Story wird das Spiel eingebettet?</p>	<p>Motivationsmechanik Durch welche Spielelemente lassen sich verschiedene Motivationstypen aktivieren? SOZIALE INTERAKTION HERAUSFORDERUNG</p>	<p>Story für Rollout Wieso braucht es ein Spiel? Wieso soll ich das Spiel spielen?</p>
<p>Zielgruppe Kundinnen und Kunden? Mitarbeitende? Abteilungen?</p>	<p>Spielziele Was ist das Ziel des Spiels?</p>	<p>WETTBEWERB BELOHNUNG</p>	<p>Rollout-Plan An wen wird das Spiel verteilt? Wann und wo soll das Spiel gespielt werden? Ist das Spiel selbsterklärend oder nutzt man Game-Ambassadoren?</p>
<p>Lernziele Was soll mit Hilfe des Spiels erreicht werden? WISSEN – Kognitive Ziele WOLLEN – Affektive Ziele TUN – Konative Ziele</p>	<p>Spiel-design Wird das Spiel physisch, digital oder in hybrider Form umgesetzt? Welche Spielelemente und Spielmaterialien gibt es?</p>	<p>Spielmodus und -zeit Wie viele Spieler sind vorgesehen? Wie oft soll das Spiel gespielt werden? Wie lange soll das Spiel dauern?</p>	<p>Kommunikationsbotschaften und -kanäle Wie wird das Spiel kommunikativ vermarktet? Was sind begleitende Massnahmen?</p>



Unseren Game Development Canvas gibts auch als Download
bruhnpartner.com/files

Servitization als Enabler für das Sustainable Business Development

In der vergangenen Ausgabe von **bprepared** haben wir beschrieben, welchen **Business Case Unternehmen im Sustainable Business Development (SBD) sehen und welchen Barrieren sie gegenüberstehen. Im Rahmen dessen wurde anhand einer qualitativen Studie mit 23 Unternehmen und mithilfe eines eigens entwickelten Sustainability Acceptance Models (SAM) gezeigt, dass das SBD tief in die Geschäftslogik der Unternehmen eingreift.**

In diesem Zusammenhang gilt vor allem die Servitization – also der Wandel von einem Produkt- zu einem Serviceanbieter – als eine Möglichkeit nachhaltiger Geschäftsmodellinnovation. Dabei wird die Wertschöpfung nicht durch das Eigentum an einem Produkt, sondern durch dessen Funktionalität generiert. Unternehmen stehen bei der Entwicklung von Services, die positiv auf das SBD einzahlen, jedoch vor der Herausforderung, die Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden sowie deren SBD-Reifegrad zu berücksichtigen und die eigene Absatzstrategie zielgruppenspezifisch anzupassen.

Um die Kundenbedürfnisse genauer zu verstehen, wurden die Unternehmen der Studie zu ihrem Business Case für das SBD befragt und in drei strategische Grundausrichtungen eingeteilt (Schaltegger et al., 2012):

► **Defensiv ausgerichtete Unternehmen** sehen im SBD primär die Risikoreduktion. Sie passen ihr Geschäftsmodell

geringfügig an, um rechtlichen Anforderungen zu entsprechen und Reputationsschäden zu vermeiden. Primär nehmen diese Personalangel und fehlendes Know-how als Barriere ihres SBD wahr.

- Unternehmen mit einer **akkommodativen Strategie** optimieren ihre Prozesse, um eigene Nachhaltigkeitsziele sowie Kostenreduktionen zu realisieren. Hohe Vorabkosten hemmen allerdings ihre SBD-Initiativen.
- **Proaktive Unternehmen** integrieren Nachhaltigkeit durch ein Redesign ihres Geschäftsmodells und streben damit Innovationsführerschaft in ihrem Ecosystem an. Jedoch bremsen Pfadabhängigkeiten und ein begrenztes Angebot an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen ihr SBD.

Wie kann der Einsatz von Services diese Unternehmen bei ihrem SBD unterstützen? Anhaltspunkte gibt eine dafür entwickelte Typologie, die strategische Grundpositionen, Barrieren und Kundenbereitschaft für den Bezug von Services verknüpft.

- **Produktorientierte Services** besitzen die breiteste Anwendbarkeit und können dazu dienen, das fehlende Nachhaltigkeits-Know-how von Unternehmen mit einer defensiven Strategie abzufedern und Eintrittsbarrieren für nachhaltigere Lösungen zu senken. Sie weisen das geringste Mass an Prozessintegration des Service-Lieferanten auf, da der primäre Fokus auf der traditionellen Kaufabwicklung eines Produkts liegt.
- Eine breite Anwendbarkeit ergibt sich ebenfalls für **nutzenorientierte Services**. Die Verlagerung der Eigentums- und Produktisiken auf den Service-Lieferanten könnten ins-

besondere für die offenere Gruppe der risikofokussierten defensiven, als auch für die der kostenfokussierten akkommodativen Unternehmen von Interesse sein.

- **Ergebnisorientierte Services** besitzen zwar die kleinste potenzielle Nutzergruppe, aber dafür das grösste Potenzial für das SBD. Sie benötigen ein hohes Mass an Zusammenarbeit, Wissensaustausch und Prozessintegration und haben daher einen grösseren Effekt auf das kundenseitige Geschäftsmodell. Diese Art von Services birgt das grösste Potenzial für Innovation zwischen Unternehmen und Service-Lieferanten und eignet sich daher am ehesten für diejenigen Unternehmen mit einer proaktiven Grundausrichtung. Denn der Bezug ergebnisorientierter Services kann die Entwicklung disruptiver nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen im Rahmen des SBD begünstigen.
- Die Studie ergab zudem, dass für proaktive Unternehmen die eigene Servitization – also der Wandel von einem Produkt- zu einem Serviceanbieter – eher als Möglichkeit für ihr SBD erkannt wird.

Zusammengefasst zeigt sich, dass Lieferanten mit der Wahl zielgruppenspezifischer Services, die Synergie von Servitization und Kundenorientierung nutzen können, um ihre Kundinnen und Kunden im SBD zu unterstützen.

Spring Servitization Conference 2023



Mit der Unterstützung von bruhnpartner hatten Götz Gladisch und Benjamin Biesinger die Gelegenheit, die Ergebnisse der Studie an der Spring Servitization Conference 2023 zu präsentieren. Diese fand unter Leitung der Aston Business School und der University of Vaasa am 8. und 9. Mai in Helsinki statt. Hier tauschten sich Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus aller Welt zum Thema «The Role of Servitization in Grand Challenges» aus.

Quellen:

Lüdeke-Freund, F. & Breuer, Henning & Massa, L. (2022). Sustainable Business Model Design – 45 Patterns. Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., und Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6, 95-119.

Wandel

Dienstleistungsmanagement im Umbruch: Herausforderungen und Anforderungen



Wandel eine klare **Vision** und eine **Strategie**, die die Ziele des Unternehmens im Blick behält. Unternehmen müssen ihre Strategien kontinuierlich überprüfen und an die sich verändernden Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse anpassen. Nur so können sie sicherstellen, dass ihre Ziele aktuell und relevant bleiben.

Zweitens ist die **Fähigkeit zur Transformation** von zentraler Bedeutung. Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln, um den sich wandelnden Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Dazu gehört die Anpassung von Geschäftsmodellen, Prozessen und der Mitarbeiterstruktur.

Drittens ist ein **effektives Change Management** unerlässlich. Eine erfolgreiche Transformation erfordert eine gezielte Führung, um sicherzustellen, dass Veränderungen auch nachhaltig umgesetzt werden. Dabei müssen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte aktiv in den Wandel eingebunden und auf die Veränderungen vorbereitet werden. Offene und transparente Kommunikation spielt hierbei eine entscheidende Rolle, um Ängste und Bedenken ernst zu nehmen.

Viertens spielt die **Förderung eines kulturellen Wandels** eine wichtige

Rolle. Der Erfolg einer Veränderung hängt oft davon ab, ob eine positive Unternehmenskultur gefördert wird, die Mitarbeitende unterstützt und motiviert. Die Führungskräfte tragen hier eine entscheidende Verantwortung, indem sie eine offene und unterstützende Arbeitsumgebung schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, Veränderungen anzunehmen und aktiv an der Umsetzung teilzuhaben.

Für die Bewältigung des Wandels müssen Unternehmen eine klare Vision und Strategie entwickeln, ein effektives Change Management umsetzen, ihre Strategie anpassen und eine positive Unternehmenskultur fördern.

Insgesamt erfordert die Bewältigung des Wandels eine umfassende Herangehensweise. Unternehmen müssen eine klare Vision und Ziele entwickeln, ein effektives Change Management umsetzen, ihre Strategie anpassen und eine positive Unternehmenskultur fördern. Nur wenn diese Anforderungen erfüllt werden, können Unternehmen den Wandel erfolgreich meistern und sich den Herausforderungen eines sich ständig verändernden Marktes stellen.

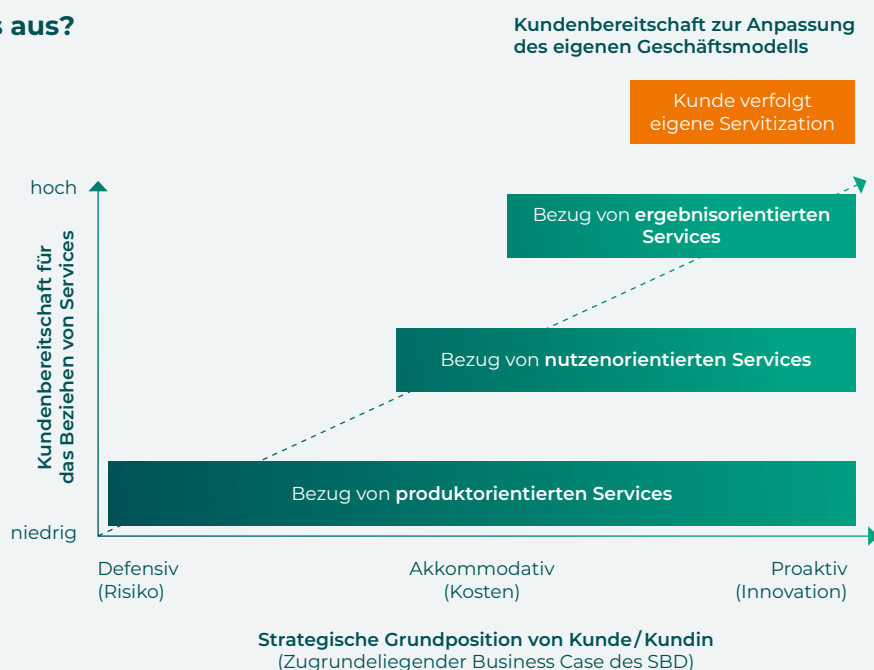
Wie sieht das in der Praxis aus?

Produktorientierte Services: Tesla – das auch Solardächer verkauft – bietet zusätzlich zum Verkauf von Solardächern beispielsweise die Entfernung des alten Dachs und eine Self-Service App an.

Nutzenorientierte Services: sunrun bietet das Leasing von Photovoltaik-Anlagen an – auch wenn die Anlagen auf dem Dach des Kunden installiert sind, sind sie im Eigentum von sunrun.

Ergebnisorientierte Services: signify bietet mir ihrem «pay-per-lux» individuelle Beleuchtungssysteme, bei denen der Kunde für das Ergebnis einer «optimalen Beleuchtung» bezahlt.

(Lüdeke-Freund et al., 2022).



Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Wandel: Teilen Sie Ihre Erfahrung mit uns!

In der heutigen Geschäftswelt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und Prozesse, Strukturen und ganze Geschäftsmodelle zu transformieren. Standardisierte Erfolgsrezepte gibt es hierzu keine. Umso wertvoller ist das Teilen von Erfahrungen. Genau darum geht es in unserem aktuellen Studiensprint.

Nehmen Sie sich 5 Minuten Zeit und teilen Sie Ihre Erfahrungen im Umgang mit den Herausforderungen des Wandels!

▶ Was sind in Ihrem Unternehmen die grossen Treiber für Wandel?

▶ Was sind die grössten Barrieren für die erfolgreiche Gestaltung von Wandel?

▶ Was sind die Erfolgsfaktoren für gelungenen Wandel?

Mit Ihrer Teilnahme am Studiensprint unterstützen Sie zudem **Save the Children** mit einem Betrag von 5 Franken.



Erfahrungen teilen ist wertvoll für uns alle. Nehmen Sie jetzt am Studiensprint teil!

▶ bruhnpartner.qualtrics.com