

# wirtschaft

IHK-Sonderheft



## UNTERNEHMERINNEN DIGITAL. ERFOLGREICH.

*CHANCEN* Wie Frauen die Digitalisierung nutzen  
*EXPERTISE* Wie Frauen die Digitalisierung voranbringen  
*ZUKUNFT* Wie Frauen die Digitalisierung gestalten müssen

# Ich mach' Nägel mit Köpfchen! Und Du?

Sie finden über 600 Themen für Unternehmer/-innen und Fach- sowie Führungskräfte bei der IHK Akademie München und Oberbayern. Profitieren Sie von unserer 40jährigen Erfahrung!

- **Office-Check der Zukunft: Höhere Produktivität im Büro**  
04.07.2017
- **Existenzgründung 1:  
Frauen machen sich selbstständig** | 07.07.2017
- **Mentale Stärke: Erfolg braucht kraftvolle  
Gelassenheit** | 14.-15.09.2017
- **Persönliche Umsetzungskompetenz steigern**  
19.-20.09.2017
- **Führen im digitalen Wandel**  
20.-21.09.2017
- **Digitalisierung: die passenden Dienstleister  
finden und auswählen** | 12.10.2017
- **Moderationstraining: klassisch und digital**  
15.-17.11.2017
- **Professional Networking**  
20.-21.11.2017

Alle Infos unter [www.ihk-akademie-muenchen.de](http://www.ihk-akademie-muenchen.de)



# FRAUEN *KÖNNEN* DIGITALISIERUNG!

In unserem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben nimmt die Digitalisierung einen immer größeren Stellenwert ein. Die fortschreitende technische Entwicklung und Vernetzung bilden die Grundlage für innovative Ideen und neue digitale Geschäftsmodelle. Mit der Strategie BAYERN DIGITAL hat die Bayerische Staatsregierung die politischen Weichen gestellt, um Zukunftschancen, Arbeitsplätze und nachhaltigen Wohlstand für den Freistaat zu sichern. Bayern soll Leitregion des digitalen Aufbruchs werden.

Strategien sind die eine Seite. Mindestens ebenso entscheidend ist es, bei den Menschen Interesse an digitalen Technologien und deren Möglichkeiten zu wecken. Mir ist es ein persönliches Anliegen, vor allem Mädchen und Frauen für Technik zu begeistern. Durch den Elektrowerkzeugsbetrieb meiner Eltern habe ich mich selbst früh für Technik interessiert. Gemündet ist diese Begeisterung in einen Job im Hubschrauberbau – vor meinem Einstieg in die Berufspolitik. Es ist eine unumstößliche Wahrheit: Frauen können Technik ... und Frauen können Digitalisierung!

Die beruflichen Aussichten sind bestens: Die Digitalisierung wird neue, interessante Jobprofile hervorbringen, technisches Verständnis ist dafür Voraussetzung. Bayern hat als Hochtechnologieregion, als topmoderner Wirtschaftsstandort auf Wachstumskurs enormen Bedarf an digitaler Kompetenz. Wir brauchen hochqualifizierte Frauen: mit guten Ideen, in neuen digitalen Geschäftsmodellen, ausgezeichnet vernetzt. Ich kann Frauen nur ermutigen, ihren digitalen Weg zu gehen. Wir brauchen sie als Gründerinnen, als Unternehmerinnen und als engagierte Fachkräfte in unseren Unternehmen.

Ich freue mich sehr, dass die IHK für München und Oberbayern mit dem Sonderheft „Unternehmerinnen – digital. erfolgreich.“ erfolgreichen Unternehmerinnen, Gründerinnen und Managerinnen im digitalen Umfeld einen Weg bietet, sich der Öffentlichkeit zu präsentieren. Lassen Sie sich von den digitalen Möglichkeiten begeistern und engagieren Sie sich weiter!

*Ilse Aigner*



*Ilse Aigner,  
Stellvertretende Ministerpräsidentin des  
Freistaats Bayern sowie Bayerische  
Staatsministerin für Wirtschaft und  
Medien, Energie und Technologie*



## INHALTSVERZEICHNIS

### 6

#### **Titelthema: Mittendrin statt nur daneben**

Mit Karin Stähler, Carola Grimminger, Claudia Bauhuber, Rahild Neuburger, Christiane Funken, Annette Alsleben

### 10

#### **Digitale Transformation**

Mit Alissia Iljajtsch, Andrea Stellwag, Tina Burkhardt

### 13

#### **Ethik im Internet**

Mit Ulla Coester, Dunja Koelwel

### 14

#### **Digitale Geschäftsmodelle**

Mit Cordula Lochmann, Theresia Lüning, Sabine Engel

### 17 In Kürze: Zahlen, Fakten & News

### 18

#### **Digitale Prozesse**

Mit Renate Tratz, Catharina van Delden, Andrea Hirzle-Yager, Stefanie Krügl

### 23 In Kürze: Zahlen, Fakten & News

### 24

#### **Digitale Führungskultur**

Mit Doris Albiez, Ceyda Temur, Ines Gensinger

### 26

#### **Digitales Marketing**

Mit Angela Kesselring, Maren Martschenko, Rosemarie Schuster, Monika Thoma

### 31 Umfrage: Wie die Digitalisierung die Wirtschaft voranbringt

Bei Karin Hallinger, Beate Mader, Bettina Sandrock, Sabine Landes, Johanna Weber, Natalia Karbasova, Tina Kassel, Gitta Blatt, Petra Kopp, Susanne Hillmer, Patricia Kastner, Daniela Heggmaier

### 34

#### **Essay: Warum Frauen die Digitalisierung gestalten müssen**

Von Claudia Eckstaller und Gabriele Lücke

## BILDNACHWEISE

S.1: stocksy.com – Alexey Kuzma; S.3: Pressestelle des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie – Christian Brecheis; S.5: Wolf Heider-Sawall, privat (2x); S.6: stocksy.com – Studio Firma; S.7: Fokus K; S.8: Reich Online Services GmbH, Gudrun Petersen, Rahild Neuburger, DA VINCI Management-Beratung/Annette Alsleben – Ulrike Joachim, Wolf Heider-Sawall; S.9: Accor Hotels Germany GmbH; S.10: Goran Gajanin; S.12: ConSol Software GmbH – Petra Schramboehmer, Shiftschool GmbH; S.13: xethix GbR/Ulla Coester, Dunja Koelwel; S.14: Goran Gajanin, S.16: Whisky.de GmbH & Co KG, Miomente GmbH; S.17: © Goran Gajanin/IHK; S.18: Goran Gajanin; S.21: Goran Gajanin; S.22 Allianz Deutschland AG – PortraitPro Studio15, workcult.re; S.23: fotolia – epics; S.24: Dell GmbH; S. 25: Kokadi GmbH, Microsoft GmbH Deutschland; S.26: Goran Gajanin; S. 29: Goran Gajanin; S.30: Techcast GmbH, Angelika Güc; S.31: Hallinger Genuss Manufaktur GmbH, Simone Naumann, Bettina Sandrock Sprachraum! – Jochen Splett, Sabrina Kurtz; S.32: privat (2x), Brabbler AG – Marion Hogl, Sky Deutschland GmbH – © Fabian Helmich/Sky; S.34: Vermarktungswerkstatt, Kundenpfadfinder, Contentserv AG, Daniela Heggmaier; S.34: privat (2x)

## IMPRESSUM

Wirtschaft – Das IHK-Magazin für München und Oberbayern Sonderheft „Unternehmerinnen – digital. erfolgreich.“

Erscheinungstermin: 3. Juli 2017

Herausgeber und Verleger:  
Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern,  
80323 München

Hausanschrift:  
Balanstraße 55–59, 81541 München  
Telefon 089 5116-0, Fax 089 5116-1306  
www.ihk-muenchen.de  
ihkmail@muenchen.ihk.de

Chefredakteurin:  
Nadja Matthes (verantwortlich)

Redaktionsassistentz/Koordination:  
Andrea Schneider-Leichsenring

Fachliche Koordination: Dr. Gabriele Lücke

Redaktion: Monika Hofmann/Eva Müller-Tauber

Gesamtherstellung/Anzeigen/Vertrieb:  
Münchener Zeitungs-Verlag GmbH & Co. KG,  
Paul Heyse Str. 2–4, 80336 München,  
www.merkur-online.de

Geschäftsführung:  
Daniel Schöningh

Anzeigenleitung (verantwortlich)  
& Vertriebsleitung:  
MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20 b,  
80335 München – Christoph Mattes, GF,  
Tel. 089 139284220,  
christoph.mattes@mup-verlag.de

Anzeigendisposition:  
MuP Verlag GmbH, Nymphenburger Str. 20 b,  
80335 München, Regine Urban-Falkowski,  
Tel. 089 139284231, wirtschaft@mup-verlag.de

Produktion:  
Zehentner & Partner GmbH  
Martin-Kollar-Straße 9, 81829 München  
Telefon 089 43572-0  
www.zehentner-partner.de

Projektleitung/Geschäftsführung:  
Elvira Zehentner

Grafik: Claudia Seider

Druck: Firmengruppe APPL,  
Senefelderstraße 3–11, 86650 Wemding

Titelbild: Jacob Wackerhausen – istock,  
Composing Zehentner & Partner GmbH

Nachdruck mit Quellenangabe sowie fototechnische Vervielfältigung für den innerbetrieblichen Bedarf gestattet. Belegexemplare bei Nachdruck erbeten. Die signierten Beiträge bringen die Meinung des Verfassers/Verfasserin, jedoch nicht unbedingt der IHK zum Ausdruck.

„Wirtschaft — Das IHK-Magazin für München und Oberbayern“ ist das öffentliche Organ der Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern.

Druckauflage: 108000

# IHRE ANSPRECHPARTNERINNEN



## ELFRIEDE KERSCHL

LEITERIN REFERAT  
WIRTSCHAFTSPOLITIK,  
FACHKRÄFTE,  
FRAUEN IN DER WIRTSCHAFT

Tel. 089 5116-1786

[elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de](mailto:elfriede.kerschl@muenchen.ihk.de)



## FRANZISKA NEUBERGER

LEITERIN REFERAT  
DIGITALISIERUNG IKT MEDIEN

Tel. 089 5116-1260

[franziska.neuberger@muenchen.ihk.de](mailto:franziska.neuberger@muenchen.ihk.de)



## DR. GABRIELE LÜKE

REFERENTIN FAMILIE & BERUF,  
CHANGENGERECHTIGKEIT,  
BETRIEBLICHES GESUNDHEITS-  
MANAGEMENT

Tel. 089 5116-1174

[gabriele.lueke@muenchen.ihk.de](mailto:gabriele.lueke@muenchen.ihk.de)

## GEMEINSAM IN DIE DIGITALE ZUKUNFT ▶ SO HILFT DIE IHK

Seit Jahren treibt die IHK für München und Oberbayern die Digitalisierung der oberbayerischen Wirtschaft voran. Denn Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern Notwendigkeit für alle Unternehmen. Wie können diese die Digitalisierung nutzen, um ihre Geschäftsmodelle noch erfolgreicher zu machen? Wo erhalten sie Unterstützung – finanziell oder durch Beratung? Die IHK hilft Firmen mit vielen Angeboten beim digitalen Wandel. Diese finden Sie unter:

[www.ihk-muenchen.de/  
service-digitalisierung/](http://www.ihk-muenchen.de/service-digitalisierung/)  
Ein kurzer Überblick vorab:

- ▶ Mit Veranstaltungen und Seminaren begleitet die IHK ihre Mitgliedsunternehmen beim Aufbau digitaler Kompetenzen. Dazu gehört auch die Initiative Pack ma's digital (siehe S. 17).
- ▶ Bayern nimmt für die Digitalisierung viel Geld in Hand und unterstützt Firmen mit dem Digitalbonus. Die IHK berät dazu (siehe S. 23).
- ▶ Unter dem Motto „Erfolgreich im E-Commerce“ informiert das IHK-Team rund um die Gründung eines Online-Unternehmens.
- ▶ Wie sich eine Produktion erfolgreich digitalisieren lässt, erklärt der Industrie-4.0-Leitfaden anhand spannender Beispiele.
- ▶ Auch rechtlich ändert sich durch die Digitalisierung manches. Jeden Donnerstag zwischen 9 und 13 Uhr sind die IHK-Rechtsexperten telefonisch unter 089 5116-1150 erreichbar.
- ▶ Aktuelle Informationen erhalten Interessierte über den monatlichen Newsletter IHK Spezial Digital.

# MITTENDRIN STATT NUR DANEBEN

*Der digitale Wandel sorgt unaufhaltsam für neue Anforderungen und Strukturen, bedeutet Chance und Herausforderung zugleich. Kann er auch die Geschlechterverhältnisse am Arbeitsmarkt und in den Führungsetagen verschieben? Fest steht: Es gibt in der Wirtschaft bereits viele Frauen, die das Zukunftsthema Digitalisierung für sich entdeckt haben.*



*Frauen bringen die Digitalisierung voran, müssen aber noch sichtbarer werden*



**Als Karin Stähler 1998 ihren ersten Onlineshop gründete, um über diesen Wäsche zu vertreiben, erntete sie nur Kopfschütteln.** „Alle waren der Meinung, dass ich Zeit und Geld in etwas investiere, das es bald nicht mehr geben wird“, erinnert sich die heute 57-Jährige. Mittlerweile ist der Handel übers Internet ein Muss, und ihre Reich Online Services GmbH befindet sich kontinuierlich auf Erfolgskurs. Knapp 80 Mitarbeiter zählt diese heute, betreibt vier Onlineshops. 2016 wurde Stäblers Firma vom Bayerischen Wirtschaftsministerium zu einem der 50 wachstumsstärksten Mittelständler gekürt.

Angefangen hatte alles mit zwei kleinen Textilläden in der Rosenheimer Innenstadt, die Stähler Mitte der 1980er Jahre nach dem Tod ihrer Schwiegermutter außerplanmäßig weiterführte. Die Quereinsteigerin – Lehrerin für Sport und Deutsch – erkannte bald, dass ein Sortimentswechsel allein nicht genügte, sondern ein neues Geschäftsmodell her musste, um auf Dauer profitabel zu sein und auch jüngere Zielgruppen zu erreichen. Auf einer Veranstaltung hörte sie etwas über E-Commerce, lernte den Chef einer Web-Agentur kennen, der sie unterstützte. Drei Monate später ging ihr erster Shop online. Die damals noch preisgünstige, da noch nicht so komplexe Technologie, finanzierte sie aus dem, was der stationäre Handel abwarf. „Alles andere war Fleiß, Improvisation und viel Kreativität“, so die zweifache Mutter, die anfangs Expertin für alles sein musste, von der Logistik über Shop-technik und Vermarktung bis hin zum Kundenservice. Informationen zum E-Business, damals spärlich vorhanden, holte sich die Unternehmerin „im Austausch mit anderen vom E-Commerce-Virus infizierten Kollegen. Oft war das Netzwerken mit meinen meist männlichen Pendanten bei Kongressen das Wertvollste“. Damals war Stähler die einzige Frau in einer zehnköpfigen Coachinggruppe der RID-Stiftung zum Thema E-Commerce. „Und die einzige, die nicht programmieren konnte“, schmunzelt sie. „Was in diesem Fall von Vorteil war, da ich mich auf die Funktionalität, den Vertrieb und den User konzentrieren konnte.“

Heute dürften die Geschlechterverhältnisse nicht nur in solchen Coachinggruppen sondern generell in der digitalen Wirtschaft etwas weniger extrem sein. Zum einen, weil die Digitalisierung mittlerweile flächendeckend alle Bereiche der Wirtschaft ergriffen hat. „Zum anderen weil in

der Zwischenzeit mehr und mehr Frauen über das Thema forschen, ihren Betrieb oder andere Firmen bei der digitalen Transformation begleiten, eigene digitale Unternehmen gründen oder über das Thema in großen Firmen die Karriereleiter erklimmen“, beobachtet Elfriede Kersch, Referatsleiterin Volkswirtschaft, Fachkräfte, Frauen in der Wirtschaft der IHK für München und Oberbayern. „Frauen nutzen die Digitalisierung und treiben sie voran – genauso wie die Männer – sind aber nicht immer sichtbar genug.“

Digitalisierung ist ein weites Feld: Mit ihrer Hilfe lassen sich Prozesse beschleunigen und optimieren, Mensch und Maschine enger vernetzen. Sie kann helfen, neue Kundengruppen zu erschließen, fördert Kooperationen, beeinflusst Bedürfnisse und darüber Produkte wie Dienstleistungen sowie die Kommunikation und Arbeitskultur. „Deshalb müssen alle Unternehmen die zukunftsfähig bleiben wollen ihre Geschäftsmodelle überdenken und strategisch prüfen, wie sie ihre Produkte und speziell ihre Services auf der Basis di-

gitaler Technologien anpassen können und welchen Mehrwert sie dadurch für den Kunden generieren können“, betont **Rahild Neuburger** (52), die an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Ludwig-Maximilians-Universität München zu Themen der Digitalisierung forscht und lehrt. Tun Unternehmen dies nicht, laufen sie Gefahr, unter dem stetig steigenden Wettbewerbsdruck ihre Kunden an die Konkurrenz zu verlieren, die – obwohl über den Globus verstreut – dank der neuen Technologien oft nur einen Klick entfernt ist.

## Wachsende Chancen für Frauen in einer digitalisierten Welt

Noch stärker als früher entscheide im Zeitalter der digitalen Revolution zudem Schnelligkeit über wirtschaftlichen Erfolg. „Wer eine innovative Idee hat, sollte sie umgehend zur Marktreife führen, sonst besteht die Gefahr, dass sie schon wieder

### CAROLA GRIMMINGER

INHABERIN MARKETINGAGENTUR FOKUS K, NEUBIBERG

**„Mädchen für klassische MINT-Fächer begeistern.“**

**„Digitale Vorreiterin? Ich würde mich eher als Digital Methusalem bezeichnen“, sagt Carola Grimminger.** Während ihres Studiums an der Hochschule der Medien sowie an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing im München wuchs die heute 41-Jährige in die digitalen Medien hinein. 1999 startete sie ihre berufliche Laufbahn als Webmaster und Electronic Marketing Expertin. Dem Digital Marketing ist sie bis heute treu geblieben: Nach Stationen in verschiedenen IT- und einem großen Biotech-Unternehmen gründete die zweifache Mutter Ende 2015 nach ihrer Elternzeit Fokus K, eine Agentur, die B2B-Unternehmen des Mittelstands hilft, ihre Expertise und Kommunikation mit der digitalen Welt zu verknüpfen. „Neue Medien, neue Instrumente, und der Rezipient verändert ständig sein Konsumverhalten. Diesen Wandel liebe ich.“

Allerdings betrachtet Grimminger die digitalen Medien generell wie auch speziell im Marketing nur als eine Erweiterung der Offline-Welt, wenn auch als eine nicht mehr wegzudenkende. Und auch im Marketing seien die bewährten Tools aus der analogen Welt durchaus auf die digitale übertragbar. „Die Kunst besteht darin, offline und online nutzwertig miteinander zu verknüpfen.“

Dass die Digitalisierung gerade qualifizierten Müttern neue Berufschancen ermöglichen kann, hat Grimminger selbst erfahren. Nun will sie ihren Geschlechtsgenossinnen Mut machen, auch die eher männlichen Domänen wie IT, Security oder Entwicklung zu erobern. „Daher sehe ich es als meine Aufgabe als Mutter und als Herausforderung für öffentliche Bildungseinrichtungen an, Kinder und vor allem Mädchen für die klassischen MINT-Fächer zu begeistern. Das Potenzial für die Zukunft ist hier nach wie vor immens.“



veraltet ist oder die Konkurrenz schneller“, warnt die Expertin, die Geschäftsführerin des MÜNCHNER KREISes ist, einer unabhängigen Plattform zur Orientierung in der digitalen Transformation.

Wie kann die digitale Transformation gelingen? Neuburger empfiehlt, sich jemanden ins Unternehmen zu holen, der die Prinzipien der digitalen Ökonomie verstanden hat und den Aufbau digitaler Kompetenzen unterstützen kann. In diesem Bereich, aber auch in einer digitalisierten Welt generell, sieht die Expertin wachsende Chancen für Frauen. „Gerade berufstätige Mütter sind es aus ihrem Alltag gewohnt, flexibel zu arbeiten und zu

kommunizieren, kreative Lösungen zu finden, um Job und Privatleben miteinander zu vereinbaren. Genau diese Flexibilität und Kreativität ist im neuen Zeitalter gefragt“, so Neuburger, selbst Mutter von drei Kindern. Zudem können sich Frauen trotz Familienpause orts- wie zeitunabhängig und kontinuierlich fortbilden sowie zeitnah in ihrem Beruf weiterarbeiten. „Vor allem jungen Müttern eröffnen flexible, mobile Arbeitsmodelle ganz neue Perspektiven, ihren verschiedenen Verpflichtungen nachkommen zu können, ohne den beruflichen Anschluss zu verlieren.“ Allerdings müssten Führungskräfte solche Arbeitsmodelle akzeptieren.

**Christiane Funken (63)** wagt eine noch radikalere These. „Die Zukunft der Arbeit ist weiblich“, so die Professorin, die an der Technische Universität Berlin das Fachgebiet für Kommunikations- und Medienforschung sowie Geschlechtersoziologie leitet. Zwar würden viele standardisierte, geringfügig vergütete Arbeitsplätze wegrationalisiert. Aber parallel entstünden in der Digitalisierung neue Tätigkeitsbereiche, die nicht zu den Routinearbeiten zählten, in denen der Mensch im Mittelpunkt steht. „Unternehmen bleiben künftig nur wettbewerbsfähig, wenn sie sehr nah am Kunden sind. Solche individuellen Lösungen lassen sich jedoch nur mit



„Oft war das Netzwerken bei Kongressen das Wertvollste.“

**Karin Stäbler**, E-Commerce-Pionierin und Gründerin der Reich Online Services GmbH, Stephanskirchen



„Die Zukunft der Arbeit ist weiblich.“

**Professorin Christiane Funken**, Kommunikations- und Medienforscherin, Geschlechtersoziologin an der TU Berlin

„Wer in der digitalisierten Welt eine innovative Idee hat, sollte sie umgehend zur Marktreife führen, sonst besteht die Gefahr, dass sie schon wieder veraltet ist oder die Konkurrenz schneller.“



**Rahild Neuburger**, Geschäftsführerin des MÜNCHNER KREIS

„Führungskräfte müssen sich von Antwortgebern zu Wegbereitern wandeln.“



**Annette Alsleben**, Managementberaterin, München



„Frauen nutzen die Digitalisierung und treiben sie voran - genauso wie die Männer - sind aber nicht immer sichtbar genug.“

**Elfriede Kersch**, Referatsleiterin IHK für München und Oberbayern



diesem zusammen und im Team entwickeln.“ Wenn jedoch so unterschiedliche Experten wie etwa Designer, Controller und Medienfachleute mit dem Kunden an einer Lösung arbeiten, treffen verschiedene Werte, Vorstellungen, und – weil diese gerade in einer globalisierten Welt oft nicht aus demselben Land stammen – Kulturen aufeinander. Da seien Kreativität, Flexibilität, Empathie, psychologisches Gespür gefragt und die Bereitschaft, über den Tellerrand zu schauen. „Für solche Tätigkeitsfelder sind Frauen prädestiniert“, so die Soziologin. „Aufgrund ihrer Lebenssituation, weil sie diese – durchaus erlernbaren – Schlüsselqualifikationen brauchen, um ihren Alltag zu meistern, und weil sie in diese Richtung hin erzogen werden.“ Noch allerdings wüssten die wenigsten gut qualifizierten weiblichen Fachkräfte um ihre Chancen. „Frauen müssen ihre Kompetenzen als Marktwert erkennen“, so Funkens Appell. Gleichzeitig sei es wichtig, dass Unternehmen ihre Strukturen und Kulturen anpassen, sich etwa vom Mythos der Anwesenheitspflicht verabschieden. „Denn der Ideenreichtum und die Leidenschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die wichtigsten Ressourcen, die es zu bewahren gilt.“

## Partnerschaftlicher Ansatz ist die Basis für den Erfolg

Das sieht **Annette Alsleben (49)** ähnlich. In einer Zeit fortschreitender Technisierung und Automatisierung, von zunehmender Komplexität und Vernetzung könnten sich Unternehmen auf Dauer nur mit einem partnerschaftlichen Ansatz behaupten, so die Münchner Managementberaterin. „Denn kein Manager, ob männlich oder weiblich, kann alle Kompetenzen in sich bündeln, die die Digitalisierung erfordert.“ Das wiederum wirke sich auf die Führungskultur aus. „Die traditionellen und vielerorts noch vorhandenen Chefallüren und Ressortegoismen sind kontraproduktiv. Führungskräfte müssen lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen, sie einzubinden, ihnen Raum zur Entfaltung zu geben und sie auch mal Fehler machen zu lassen –

### CLAUDIA BAUUBER

DIRECTOR SOCIAL MEDIA & COMMUNITY MANAGEMENT  
CENTRAL EUROPA, ACCOR HOTELS GERMANY GMBH,  
MÜNCHEN



## „Durch Social Media die eigene Sichtbarkeit erhöhen.“

### Kommunizieren und Netzwerken ist das tägliche Brot von Claudia Bauhuber.

Doch auf Visitenkarten verzichtet die 32-Jährige bewusst: „Wenn ich interessante Personen kennenlernen, nehme ich mir Zeit für ein persönliches Gespräch und vernetze mich danach via Xing, LinkedIn, Twitter oder Facebook. Zudem findet man mich stets unter meinem vollständigen Namen im Social Web.“ Die diplomierte Geographin hat sich schon früh damit beschäftigt, wie die Sozialen Medien das Kommunikationsverhalten verändern. Seit 2014 ist sie Social Media Expertin bei den Accor Hotels, die eine umfassende Digitalisierungsstrategie für Kunden, Partner und Mitarbeiter fahren und derzeit mitten in der digitalen Transformation stecken. Zu dieser Strategie gehört auch ein Newsroom: In dem verantwortet seit 2015 nun ein Team die gesamte Unternehmenskommunikation des Hotelbetreibers im deutschsprachigen Raum, von PR und Media Relations über Customer Care und interne Kommunikation bis hin zu Social Media, Community Management und Blogger Relations – den Bereich, den Bauhuber erfolgreich aufgebaut hat.

„Social Media ist ein essenzieller Teil der Digitalisierung, nicht nur, weil die Tools uns helfen, uns zu vernetzen, sondern auch, weil hiermit ein neuer Ansatz einhergeht, der Transparenz, Offenheit, Authentizität, fokussiert“, so die Expertin. Ein Ansatz, den sich ihrer Meinung nach Frauen für ihre berufliche Karriere zunutze machen sollten, „denn viele von ihnen haben oft noch ein Problem mit ihrer eigenen Sichtbarkeit“, beobachtet sie. Frauen könnten durch die Digitalisierung sichtbar werden, indem sie Social-Media-Profile zum Vorantreiben ihrer Herzenthemen nutzen und sich mit relevanten Personen und Meinungsführern zu den Themen vernetzen. Wichtig sei allerdings, sich authentisch darzustellen, so Bauhuber, auch mal Einblicke ins Privatleben zu erlauben. Bei ihr scheint die Strategie aufgegangen zu sein. „Meine Jobs habe ich alle über meine Vernetzung in Social Media bekommen.“

kurzum: sich von Antwortgebern zu Wegbereitern wandeln“, fordert Alsleben. Viele Firmen hätten dies schon begriffen, vor allem jüngere Startups, „dort herrscht oft ein anderes Werteverständnis.“ Auch die Kommunikation laufe hier anders ab, „insgesamt wertschätzender und weniger von oben nach unten“.

Die Führungskraft von morgen müsse vor allem bezüglich der Führungsqualitäten hinzulernen. Dazu gehöre unter anderem die Fähigkeit, offene Prozesse zu steuern, Aufgaben schnell wieder in Frage zu stellen, zu Netzwerken und sich souverän auch in flacheren Hierarchien zu bewegen. Wie die IHK-Studie „Unternehmerinnen in Oberbayern“ zeigt, zählen bei Frauen neben strategischem Denken, Risikobereitschaft und Leidenschaft auch Eigenschaften wie Empathie, Kreativität und Netzwerken zu den zentralen Faktoren, die ihre Unternehmen erfolgreich machen – genau die Skills, die die Digitalisierung

erfordert. Ihren Geschlechtsgenossinnen rät Alsleben, sich ihrer Stärken mehr bewusst zu sein, sich nicht nur auf die sozialen Skills zu reduzieren, sondern auch die eigenen fachlichen Kompetenzen herauszustellen. Dann könnte die Digitalisierung tatsächlich dazu beitragen, mehr qualifizierte Frauen in Führungspositionen zu bringen. Denn, wie es eine US-amerikanische Geschäftsführerin Alsleben gegenüber formulierte: „Wir sind in der digitalen Welt auf Frauen angewiesen. Die Vielfalt ist wichtig, damit wir aus diesem Group Thinking, dieser Monodenke, und den eingefahrenen – vorrangig männlichen Sichtweisen – herauskommen.“ Es brauche einen Mix an Skills. „Und eben auch die Frauen mit ihren eigenen Kompetenzen, ihren eigenen Sichtweisen, um innovationsfähig zu bleiben.“

Eva Müller-Tauber

---

► **DIGITALE TRANSFORMATION:** *Die neuen Technologien verändern kontinuierlich Wirtschaft und Gesellschaft. Digitale Vordenkerinnen und Wegbereiterinnen wie Alissia Iljaitch, Andrea Stellwag und Tina Burkhardt helfen Unternehmen, damit sie dauerhaft im permanenten Wandel bestehen können.*

---



*Alissia Iljaitch*

# RAUS AUS DER DIGITALEN LÄHMUNG

**Alissia Iljaitch will mit ihren Workshops sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter dazu befähigen, die Auswirkungen disruptiver Technologien auf ihr Businessmodell zu verstehen.**

Künstliche Intelligenz, Drohnen, Internet of Things, Virtual Reality oder Augmented Reality ... Welche Zukunftstechnologien sind für unser Unternehmen relevant? Wie werden sie sich auf unser Geschäftsmodell auswirken? In welcher Form können sie für unsere Produkte und Prozesse nützlich sein? Mit diesen Fragen kommen nicht nur Großunternehmen wie adidas, BMW oder Volkswagen auf Alissia Iljaitch (32) zu, sondern auch immer mehr Mittelständler. „Die Hürden, die dem Mittelstand den Zugang zu neuen Technologien erschwert haben, sind niedriger geworden: Die Kosten sinken, die Programmierung wird einfacher“, erklärt die Expertin für digitale Innovation und Mitgründerin von IQ Gemini in München. Als Beispiel führt sie das Thema Virtual Reality (VR) an: Noch vor zwei, drei Jahren war diese Technologie extrem komplex und teuer, mittlerweile gibt es VR-Brillen zu erschwinglichen Preisen im Elektronikfachhandel. „Spätestens jetzt sollten sich Unternehmen damit beschäftigen, wie sie VR für sich nutzen können“, rät Iljaitch.

Gemeinsam mit ihrem Partner Kimo Quaintance (42), der sich mit den kognitiven Auswirkungen von Technologien auf Menschen beschäftigt, gestaltet Alissia Iljaitch Workshops in Unternehmen, um Führungskräfte und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die Auswirkungen disruptiver Technologien auf ihr Businessmodell zu verstehen, also technischer Innovationen, die bestehende Technologien, Produkte oder Dienstleistungen verdrängen. Wichtig ist Iljaitch dabei, sich nicht allein auf die Technologie zu fokussieren, sondern auf die Kultur und die Menschen in den Unternehmen. In den Workshops setzt sie daher Methoden und Werkzeuge

”

**Die Hürden, die dem Mittelstand den Zugang zu neuen Technologien erschwert haben, sind niedriger geworden.“**

Alissia Iljaitch,  
Mitgründerin von IQ Gemini  
in München

aus Anthropologie, Verhaltenspsychologie und Kognitionsforschung ein.

„Digitalisierung heißt nicht, ein Smartphone mit sich herumzutragen, in Systeme für Videokonferenzen zu investieren oder die Vertriebsmitarbeiter mit Tablets auszustatten“, unterstreicht Iljaitch. „Es geht vielmehr darum, das Verhalten, die Einstellungen und Fähigkeiten von Menschen zu verändern.“ Ihr Anspruch ist es, gewisse Paralysen, also schockartige Lähmungszustände, im Umgang mit neuen Technologien aufzulösen, fasst Iljaitch zusammen. Da wäre zum einen die organisatorische Paralyse, bei der die Mitarbeiter auf Strategien und Vorgaben der Führungsebene warten. „Doch kein Vorstand oder Geschäftsführer weiß tatsächlich, was neue Technologien konkret für das Businessmodell bedeuten können“, so ihre Erfahrungen. „Daher werden dann gerne externe Experten mit technologischen Leuchtturmprojekten beauftragt.“ Das verschaffe der Unternehmensleitung das gute Gefühl, bei der digitalen Transformation aktiv zu sein, führe jedoch zu einer Outsourcing-Paralyse: „Denn die eigene Organisation lernt aus diesem Innovationstourismus eher wenig.“

Iljaitch weiß, wovon sie spricht: Nach BWL-Studium und Erfahrungen in der digitalen Produktentwicklung bei Volkswagen und BMW verantwortete sie das Europageschäft der internationalen Design- und Entwicklungsstudios Vectorform. Um Unternehmen bei der Digitalisierung mit Fokus auf die Menschen in den Organisationen weiterzubringen, gründete sie Anfang 2016 gemeinsam mit Quaintance die Agentur IQ Gemini – und freut sich seither über volle Auftragsbücher.

Eva Elisabeth Ernst



## Die Unternehmen neu durchdenken

**Nicht nur IT-Know-how ist nötig, sondern auch betriebswirtschaftliches Wissen und Fingerspitzengefühl, wenn es darum geht, die Abläufe ihrer Kunden zu digitalisieren. Darauf legt ConSol-Geschäftsführerin **Andrea Stellwag** besonderen Wert.**



Dass die ConSol Consulting & Solutions Software GmbH in München Unternehmen und Organisationen bei der Digitalisierung unterstützt, ist für Geschäftsführerin Andrea Stellwag nicht wirklich erwähnenswert: „Das gehört schließlich seit über 30 Jahren zu unserem Kerngeschäft als IT-Beratungs- und Softwarehaus.“ Im Grunde leiste ja die Einführung jeder Softwarelösung einen Beitrag zur Digitalisierung. Doch mit der Business-Process-Management-Lösung namens ConSol CM, die das

Münchner Unternehmen seit rund zwanzig Jahren vertreibt und kontinuierlich weiterentwickelt, stieg der Anspruch an die Beratungskompetenzen: „Damit digitalisieren wir komplette Kundenprozesse, wir durchdenken die Unternehmen neu und schneiden mitunter auch alte Zöpfe ab – und da wird's dann strategisch,“ sagt Stellwag. Daher müssen die Consultants im Hause ConSol nicht nur IT-Know-how, sondern auch betriebswirtschaftliches Wissen plus eine gehörige Prise Finger-

spitzengefühl mitbringen, um sich in die Abläufe und die Unternehmenskultur der Kunden hineinversetzen zu können. Denn Stellwag legt besonderen Wert darauf, dass bei den Kunden nicht allein die Unternehmensleitung, sondern auch die Mitarbeiter, die mit einer Lösung arbeiten, zufrieden sind.

Ausgesprochen schade findet sie es, dass sich noch immer vergleichsweise wenige junge Frauen für einen IT-Beruf entscheiden: „Das Feld ist extrem vielfältig und umfasst weitaus mehr als das Programmieren im stillen Kämmerlein“, unterstreicht die Firmenchefin. „Auch in unserer Branche hat man viel mit Menschen zu tun – und flexible Arbeitszeiten sind zumindest bei ConSol kein Problem.“

Eva Elisabeth Ernst

## Schmiede für Digital Transformation Manager

**Tina Burkhardts Shiftschool Akademie für digitale Transformation GmbH vermittelt Führungskräften von morgen auf ungewöhnliche Art digitale Kompetenzen.**



Sie hätte sich nicht träumen lassen, dass sie einmal eine Schule gründen würde. Doch dann dachten Tina Burkhardt (39) und ihr Ehemann Tobias (41) am Ende der Elternzeit für ihr drittes Kind im Jahr 2014 über die fundamentalen Folgen der Digitalisierung und die neuen Anforderungen an das Lernen nach. Sie spürten beide, dass es an der Zeit war, ihre Ideen für eine neue Art der Weiterbildung umzusetzen. In den nächsten Monaten feilten sie am Konzept ihrer Shiftschool Akademie für digitale Transformation GmbH in Nürnberg und bauten ein Netzwerk an Trainern und Impulsgebern auf, die ihr Wissen den Führungskräften von morgen plastisch und

praxisnah vermitteln. Beobachten und ausprobieren ist in der Shiftschool gewünscht, Fehler machen und daraus lernen beabsichtigt, der Austausch und die Arbeit im Team sowie Leidenschaft und Begeisterung für das, was man tut, sind unabdingbar. Bereits beim ersten Durchgang, der ClassOne, waren 16 Teilnehmer an Bord, um sich berufsbegleitend 18 Monate lang zum Digital Transformation Manager weiterzubilden. Die Inhalte sind auf acht Module verteilt. Am Ende jedes Moduls steht eine Challenge, eine Aufgabe mit Praxisbezug. Dabei geht es zum Beispiel darum, einen Roboter zu programmieren – und vorher

einen Businessplan für diese Lösung zu entwickeln.

Auch die ClassTwo ist nahezu ausgebucht, für die ClassThree läuft die Anmeldephase. Einige Teil-

nehmer bezahlen selbst, bei anderen übernimmt der Arbeitgeber die rund 10 000 Euro, die für die Weiterbildung fällig werden. Mittlerweile trägt sich die Shiftschool. „Allerdings nur in Kombination mit unserem zweiten Standbein, Unternehmen als Impulsgeber bei der Digitalisierung zu unterstützen“, sagt Tina Burkhardt. Sie plant schon das nächste, nicht minder ehrgeizige Bildungsprojekt: In drei Jahren will sie eine neuartige Grundschule eröffnen, eine private Grundschule im Stil ihrer Shiftschool.

Eva Elisabeth Ernst

# „BEWÄHRTE WERTE VORLEBEN“

Die Digitalisierung sorgt für eine Werteverstärkung, beobachten die Bloggerinnen Ulla Coester und Dunja Koelwel. Das setzt auch die Unternehmen unter Zugzwang.

Sie bieten gemeinsam eine Plattform samt Blog – xethix –, die sich vor allem mit den Themen „Wertewandel und Ethik im Internet“ beschäftigt. Inwiefern wirkt die Digitalisierung auf uns und unsere Werte?

Ulla Coester: Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass sie Werte wie Vertrauen, Empathie oder auch Sicherheit beeinflusst. Das bedeutet nicht, dass diesen Werten keine Bedeutung mehr beigemessen wird – ganz im Gegenteil. Es stellt sich eher die Frage, was Vertrauen oder Sicherheit heute bedeutet, wie diese Werte etabliert werden können, gerade weil sich Unternehmen immer mehr vernetzen und damit auch nach außen öffnen.

**Gibt es neue Werte?**

Dunja Koelwel: Ich finde nicht, dass hier generell von neuen Werten gesprochen werden kann – es verschiebt sich eher, teilweise auch durch äußere Umstände bedingt, die Gewichtung. So werden beispielsweise individuelle Ansprüche nach Bequemlichkeit höher bewertet als ideale Werte.

**Welche Bedeutung hat das Thema Werteverstärkung beziehungsweise Wertewandel in den Unternehmen?**

Coester: Theoretisch einen hohen, weil ja die Notwendigkeit für ein Umdenken evident ist. So passen etwa strenge hierarchische und autoritäre Strukturen nicht ins Zeitalter der Digitalisierung. Doch auf den Wertewandel zu reagieren, ist nicht immer so einfach, weil teilweise die Gegebenheiten so neu sind und jedes Unternehmen hierfür erst einmal individuell den richtigen Weg finden muss.

## ULLA COESTER

GRÜNDERIN XETHIX.COM/XETHIX-DISKURS®, CONSULTING/COACHING DIGITAL MANAGEMENT, DOZENTIN AN DER HOCHSCHULE FRESENIUS, KÖLN



## DUNJA KOELWEL

GRÜNDERIN XETHIX.COM/XETHIX-DISKURS®, BERATERIN DIGITAL MANAGEMENT, PROJEKTLIEFERANTIN KONGRESSE BEI DER NEUE MEDIENGESELLSCHAFT ULM MBH, MÜNCHEN



**Manche sprechen von einem Werteverfall durch die Digitalisierung. Was setzen Sie dieser Aussage entgegen?**

Koelwel: Ich persönlich glaube nicht an einen Werteverfall. Manche Aspekte werden durch die Digitalisierung wichtiger, andere unwichtiger. Zudem gibt es viele Beispiele, wie die Möglichkeiten der Digitalisierung genutzt werden, um Gutes zu tun, etwa Crowdfunding für Mikrokredite in Dritte-Welt-Ländern oder aktive Nachbarschaftshilfe via Onlineplattformen.

**Inwiefern wirken sich die neuen technischen Möglichkeiten auf die Mitarbeiterorientierung aus?**

Coester: Manche Unternehmen versuchen gegenzusteuern und das durch die Digitalisierung erhöhte Tempo wieder zu drosseln, zum Beispiel, indem sie Versand und Abruf von E-Mails nach 20 Uhr nicht mehr zulassen. Das geschieht nicht zuletzt, weil viele Untersuchungen zeigen, dass ein Zusammenhang bestehen könnte zwischen den geänderten Arbeitsbedingungen und dem gestiegenen Krankenstand von Mitarbeitern. Trotzdem wollen sich Unternehmen tendenziell nicht mehr durch Gesetze, etwa zur Arbeitszeit, regle-

mentieren lassen und ihren Mitarbeitern individuelle Freiräume bieten.

**Wie verhindern Unternehmen, getrieben von der Digitalisierung, dass bewährte Werte nicht auf der Strecke bleiben?**

Coester: Sie müssen sie vorleben, diesen oberste Priorität einräumen, also nicht zugunsten einer kurzfristigen Umsatzchance mal eben ad acta legen. Darüber hinaus kann letztendlich jeder Partner und Kunde mitentscheiden, wie sich Unternehmen ausrichten sollen. Ein Beispiel dafür, dass das funktionieren kann, ist Google: Als große Anzeigenkunden mit dem Entzug ihrer Werbebudgets drohten, weil sie nicht im Umfeld vom Ku-Klux-Klan stehen wollten, hat das Unternehmen schnell die Algorithmen geändert.

**Was macht im Zeitalter der Digitalisierung eine gute Unternehmenskultur aus?**

Koelwel: Im Prinzip dieselben Aspekte wie schon immer: ein respektvoller und wertschätzender Umgang miteinander und der Umwelt gegenüber.

[www.xethix.com](http://www.xethix.com)

Eva Müller-Tauber

---

► **DIGITALE GESCHÄFTSMODELLE:** *Internet & Co. schaffen Bedarfe für neue Produkte und Dienstleistungen, eröffnen neue Vertriebswege, erweitern den Kundenkreis und erleichtern die Zusammenarbeit. E-Commerce-Pionierin Theresia Lüning hat dies früh für sich genutzt, Trendsetterin Sabine Engel eine lukrative Onlinenische besetzt und Visionärin Cordula Lochmann ihre Firma zum virtuellen Unternehmen umgebaut.*

---



*Cordula Lochmann*



# DEN WEG ZU NEUEN GESCHÄFTSKONZEPTEN EBNEN

**Gestartet ist SnipClip mit Lösungen für Facebook-Kampagnen. Weil dieses Geschäftskonzept jedoch nur kurzfristigen Erfolg versprach, baute Cordula Lochmann das IT-Unternehmen zur Digitalagentur um.**

Erfolgreich im Team zusammenarbeiten, obwohl die Kollegen nicht ständig in Rufweite sitzen? Beim Münchner Unternehmen SnipClip die digitale Fabrik GmbH steht das außer Frage. Neun Mitarbeiter beschäftigt Geschäftsführerin Cordula Lochmann, vier davon arbeiten dauerhaft außerhalb des Firmenstandorts nahe dem Isartor. So auch André Wussow, der als technischer Geschäftsführer von Aachen aus wirkt. Dank der neuen Medien läuft die Kommunikation der Mitarbeiter zum großen Teil über die digitale Schiene: „Wir stimmen per Messaging in täglichen Stand-up-Meetings Maßnahmen für laufende Projekte ab“, erzählt Lochmann. Gerne nennt die studierte Philosophin SnipClip ein virtuelles Unternehmen, das Mitarbeiter bindet, die weggezogen sind oder lieber daheim arbeiten. „Jeder Kollege hat mein Vertrauen mit Motivation und Leistung beantwortet“, bilanziert die 52-Jährige.

Sonst hätte sich das neue Geschäftskonzept auch kaum realisieren lassen. Als die IT-Unternehmerin 2012 die Leitung von SnipClip übernahm, hatte sich die 2008 gegründete Firma vor allem mit Facebook-Apps und Games einen Namen gemacht. Doch hierin sah Lochmann keine Zukunft. Heute ist SnipClip eine Digitalagentur mit zahlreichen prominenten Kunden. „Für zwei von drei Dax-Konzernen haben wir Kampagnen realisiert“, freut sich die Firmenchefin. Ihre „digitale Fabrik“ zeichnet sich durch ein großes Serviceportfolio aus: Die neun Mitarbeiter übernehmen Konzeption, Entwicklung, Design und Reporting. Mit Hilfe von Freelancern haben sie während der vergangenen Jahre zahlreiche Apps, Blogs und Websites realisiert, weiterentwickelt oder ergänzt.

”

**Wir stimmen per  
Messaging in täglichen  
Stand-up-Meetings  
Maßnahmen für laufende  
Projekte ab.“**

**Cordula Lochmann,  
Geschäftsführerin  
SnipClip die digitale Fabrik GmbH,  
München**

Weil SnipClip vor 2012 mit Facebook-Lösungen zahlreiche prominente Markenunternehmen als Kunden gewonnen hatte, konnte die IT-Unternehmerin das neue Geschäftskonzept auf sicherem Boden organisieren. Lochmann, die früher unter anderem als Verlegerin und Marketingleiterin gearbeitet hat, akquirierte hartnäckig und zog bei diesen Auftraggebern ein Projekt nach dem anderen an Land. Über diese Kontakte kam sie zudem mit PR-Agenturen ins Gespräch, baute einen zweiten Kundenstamm auf. Denn auch große Netzwerke, die eigene digitale Töchter oder Units haben, vergeben kleinere Projekte gerne nach draußen, wenn die eigenen Kapazitäten nicht reichen oder besonderes Know-how gewünscht ist.

Heute verdienen die Münchner jeden zweiten Euro mit Aufträgen der PR-Branche. Für einen internationalen Konzern, haben sie eine Mitarbeiter-App entwickelt, die die Organisation von Familientagen, Geschäftsessen und anderen Terminen erleichtert.

Für die Zukunft hat sich Lochmann noch ehrgeizigere Ziele gesetzt. „Wir wollen unseren Kunden den Weg zu neuen Geschäftskonzepten ebnen“, sagt die Unternehmerin. Das Vorbild hierfür ist eine App, die SnipClip für einen schwäbischen Hersteller von Kunststoffschweißmaschinen erstellt hat. Vor jedem Schweißvorgang ermittelt dieses Produkt die passenden Parameter, protokolliert den Vorgang und verschickt ein PDF-Dokument. „Seit kurzem kann diese App auch für Maschinen anderer Hersteller genutzt werden“, freut sich Lochmann. „In einem hart umkämpften Markt kann sich unser Kunde so als Softwareanbieter positionieren.“ Auch SnipClip entwickelt sich ständig weiter, denn, so Lochmanns Erfahrung: „Eine Internetagentur kann nicht dauerhaft Erfolg haben, wenn sie drei Jahre lang die gleichen Produkte und Dienstleistungen anbietet.“

Stefan Bottler

## Die Gunst der ersten Stunde



**Als so mancher E-Commerce-Unternehmer von heute noch in den Windeln lag, verkaufte Theresia Lüning bereits Whisky im Internet. Mit umfangreichen Kundenbindungsmaßnahmen hält sie die Konkurrenz auf Distanz.**

Wohl nur eine Handvoll Onlineshops blickt auf eine über 30-jährige Geschichte zurück. Whisky.de gehört zu ihnen. 1994 baute Theresia Lüning unter diesem Namen ihre Website auf, damals noch als digitale Ergänzung zu ihrem stationären Fachgeschäft in Seeshaupt. „Vom Start weg stand ich vor der Herausforderung, eine Spitzenposition zu verteidigen“, erklärt die Handelsunternehmerin. Whisky.de sowie weitere generische, also selbsterklärende, Domain-Namen rund um den Begriff Whisky, die sie sich frühzeitig sicherte, legten den Grundstein für ihren Erfolg, ist Lüning überzeugt. Heute verkauft sie aus-

schließlich übers Netz und via Telefon. Für den Onlineshop, der rund 2.500 Whiskys führt, setzen Lüning und ihr Mann Horst – er trat 1997 ins Unternehmen ein – auf nahezu alle marktüblichen Webmarketing-Maßnahmen: In den 1990er Jahren ließen sie erstmals Kataloge drucken, stellten diese auf die Website. Schon damals gründeten sie ihren Kundenclub, der heute rund 10.000 Mitglieder zählt. Für einen Beitrag von 60 Euro im Jahr erhält jeder Teilnehmer einen Club-Whisky und zahlt zudem bei jedem Einkauf fünf Prozent weniger. Mit elektronischen Newslettern informieren die Lünings monatlich bis zu

50.000 Onlinekunden über Sonderangebote, Branchennews und neue Produkte. Außerdem haben sie mit Datenbanken, Blogs und Videos ihre Domain zur Content-Hochburg ausgebaut. „Auf unserer Homepage steht alles Wissenswerte über Whisky“, sagt Lüning. Wer weitere Fragen hat, kann per Telefon oder E-Mail Kontakt aufnehmen. Acht der 16 Mitarbeiter der Whisky.de GmbH & Co. KG sind im Kundenservice tätig. Insgesamt bedienen die Lünings mittlerweile 250.000 Kunden.

An Konkurrenten, die dem Internet-Urgestein die Spitzenstellung streitig machen wollen, hat es nie gefehlt. Auch sind Amazon sowie große Handelsketten in den Onlinelebensmittelhandel gestartet und haben ebenfalls ihre Whisky-Sortimente aufgestockt. Theresia Lüning, die ihren Kunden seit jeher mehr bietet als nur das pure Produkt, sieht es gelassen. „Mit Verkaufspreisen zwischen 20 und 500 Euro biete ich für jeden Whisky-Freund das Passende“, sagt die Pionierin, die auch die Weichen für die Nachfolge bereits gestellt hat: Seit 2015 ist ihr Sohn Benedikt Lüning am Unternehmen beteiligt. Stefan Bottler

## Genuss-Erlebnisse persönlich geprüft



**Sabine Engel nutzt das Web, um über ihren Shop in deutschen Großstädten eine Vielzahl ausschließlich kulinarischer Events zu vermitteln. Ihre Partner hat die Miomente-Gründerin jedoch gezielt vor Ort ausgesucht und so erfolgreich eine Nische im Online-Handel besetzt.**

Events online verkaufen: Als Sabine Engel 2010 mit gerade einmal 24 Jahren das Portal „Miomente“ gründete, waren bereits andere Unternehmen mit ähnlichen Geschäftsideen auf dem Markt. „Mein Unternehmen vermittelt jedoch ausschließlich kulinarische Highlights“, betont die heute 31-Jährige, eine bekennende Digital Native, der früh klar war, dass sie auch ihr Berufsleben in der digitalen Welt verbringen möchte.

In Engels Onlineshop kann der Besucher Genuss-Erlebnisse zum Festpreis in 30 verschiedenen Großstädten bestellen. Da-

bei hat er die Wahl zwischen Kochkursen, Krimi-Dinners, Weinseminaren, Gin-Tastings, Bierproben und Events aus über zehn weiteren Kategorien. Um diese Vielfalt zu gewährleisten, kooperiert Engel mit rund 300 Kochschulen, Bars, Restaurants und anderen Locations. „Alle diese Partner haben wir nach ausführlichen Gesprächen vor Ort ausgewählt“, nennt Engel einen wichtigen Aspekt, mit dem sie die Qualität ihres Angebots sichern und sich von der Konkurrenz abheben will. Ein Konzept, das offensichtlich aufgeht: Die derzeit 15 Mitarbeiter der Miomente GmbH

in München generieren einen Jahresumsatz im gut siebenstelligen Bereich.

Ihren Erfolg führt die Firmenchefin auch auf einen geschickten Mix aus Onlinewerbung und Content Marketing zurück. „Wir setzen nicht nur Google Adwords und Suchmaschinen-Marketing ein, sondern informieren auch in einem Onlinemagazin über neue Genusstrends“, so die studierte Betriebswirtin. Vor allem jüngere, internetaffine Menschen, die gut verdienen und ihre Freizeit gerne mit ihren Familienangehörigen und Freunden verbringen, nutzen „Miomente“, beobachtet Engel. „Unsere Boutique für Genuss-Events wendet sich an Verbraucher, die eine Auszeit im Alltag als kulinarische Entdeckungsreise genießen wollen“, betont Engel. Eine weitere wichtige Zielgruppe sind Firmenkunden, die Incentives für Kunden oder Mitarbeiter suchen. Auch bei diesen kommt das Angebot übers Netz offensichtlich gut an: Schon jetzt steuert diese Zielgruppe jeden dritten Euro zum Umsatz bei. Stefan Bottler

## ► PACK MA'S DIGITAL

**Die gleichnamige IHK-Initiative hilft kleinen und mittleren Unternehmen, die Chancen der Digitalisierung für sich zu nutzen.**

Unter dem Motto „Pack ma's digital“ und der Schirmherrschaft des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie haben sich die IHK für München und Oberbayern, Facebook, Giesecke & Devrient, LinkedIn, MediaMarktSaturn sowie die Telekom Deutschland GmbH zusammengetan. Sie wollen die Wirtschaft in Oberbayern bei der Digitalisierung unterstützen und die Zukunft des Standorts sichern. Im Fokus stehen kleine und mittlere Unternehmen, die ihre

Prozesse effizienter gestalten, erfolgreich online kommunizieren oder mit digitalen Geschäftsmodellen neue Märkte erschließen wollen. Gemeinsam mit den Partnern begleitet die IHK sie auf diesem Weg in die digitale Transformation. Zu den kostenlosen Angeboten der Initiative gehören zum Beispiel Webinare und Workshops.

Siehe auch:

[www.packmasdigital.de](http://www.packmasdigital.de)



## ► DIGITALISIERUNG IN ZAHLEN

**Kleine und mittelständische Unternehmen haben in einer IHK-Umfrage ihren Digitalisierungsgrad durchschnittlich mit 3 minus bewertet. „Auch die Praxiserfahrungen der IHK im Kontakt mit unseren Unternehmen bestätigt: Immer mehr Betriebe erkennen, dass sie digital aufholen müssen“, erklärt Franziska Neuberger, Leiterin Referat Digitalisierung IKT Medien der IHK für München und Oberbayern. „Neben den Chancen stehen viele Herausforderungen.“**

### 68 PROZENT

aller Befragten erwarten Chancen durch neue Geschäftsmodelle. 56 Prozent gehen von einem höheren Konkurrenzdruck aus. Dies ergab 2016 das IHK-Unternehmensbarometer Digitalisierung.

### 85 PROZENT

der Unternehmen aller Branchen und Größenklassen sehen die Notwendigkeit von mehr Weiterbildung, 83 Prozent erwarten eigenen Investitionsbedarf. Dies ermittelte 2016 das IHK-Unternehmensbarometer Digitalisierung.

### 63 PROZENT

der Befragten sind überzeugt, dass die Digitalisierung zu einer Angleichung der Karrierechancen von Männern und Frauen führt, ergab 2016 eine weltweite Accenture-Studie über Chancen für Frauen durch Digitalisierung.

”

**Die digitale Welt eröffnet in einer Weise Freiheit, Mobilität und Flexibilität, von der wir vor Jahren nicht zu träumen gewagt hätten. Sie ermöglicht so einen echten Quantensprung, wenn wir sie zu nutzen wissen.“**

Andrea Nahles, Bundesarbeitsministerin



---

► **DIGITALE PROZESSE:** *Die fortschreitende Digitalisierung erlaubt, betriebliche Prozesse zu beschleunigen, zu flexibilisieren und sie reibungsloser zu gestalten. Auch Renate Tratz optimierte so die Abläufe in ihrem Unternehmen. Zu den digitalen Prozess-Pionierinnen zählen auch Catharina van Delden, Andrea Hirzle-Yager und Stefanie Krügl.*

---



*Renate Tratz*

# LIEFERFÄHIGKEIT RADIKAL VERBESSERT

**Lange hat nichts mehr Produktionsprozesse so umfassend verändert, wie die Möglichkeit, diese zu digitalisieren. Renate Tratz leitet bei der Kessel AG in Lenting das Lean Management. Im Interview erklärt sie, wie sich der Hersteller von Entwässerungssystemen in der Industrie 4.0 neu aufgestellt hat.**

## *Wie hat die Digitalisierung der Produktion die Kessel AG verändert?*

Wir sind vor allem flexibler geworden und haben unsere Lieferfähigkeit auf nahezu 100 Prozent verbessert. Gleichzeitig haben wir die Durchlaufzeit unserer Aufträge um bis zu 75 Prozent verkürzt.

## *Was haben Sie dazu in Ihrer Fertigung anders gemacht?*

Unser Produktionssystem erfordert eine hohe Flexibilität und kleine Lose mit kurzer Durchlaufzeit. Deshalb war es zwingend erforderlich, die Fertigungssteuerung zu optimieren. Seit 2013 steuert der Kunde das Produktionssystem durch eine sequenzielle Fertigungssteuerung, unterstützt von einem digitalen Werkdialog an jedem Arbeitsplatz. Dadurch verzichten wir auf externe Fertigungsplaner, eliminieren alle Papiere in der Werkstatt und melden zeitnah über den Dialog zurück.

## *Eine sequenzielle Fertigungssteuerung – wie funktioniert das?*

Für uns heißt das: Eine Produktion in einer fest vorgegebenen und rollierenden Reihenfolge. Jedes Material wird bei jeder Sequenz einmal berücksichtigt. Sind mehrere Einheiten verbraucht, so wird je Sequenz einmal aufgefüllt, bis der Höchstbestand erreicht ist. Produziert wird nur das, was verkauft wurde. Wird über unseren Versand bis um 18 Uhr Ware aus dem Lager geliefert, ist der Fertigungsauftrag am nächsten Morgen ab sechs Uhr für unseren Mitarbeiter im Werkdialog sichtbar.

”

**Lean Production bedeutet einen Paradigmenwechsel in vielen Bereichen. Das Tempo der Einführung orientiert sich deshalb an der Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter.“**

Renate Tratz,  
Leiterin Lean Management  
der Kessel AG in Lenting

*Und die digitale Verbrauchssteuerung fordert automatisch die Nachlieferung des verbrauchten Materials bei ihren Lieferanten an?*

Genau. Hier verlassen wir uns auf unsere elektronische Kanban-Steuerung. Das heißt: Wenn wir Material verbrauchen, scannen wir einen Beleg ab, der automatisch dem entsprechenden Zulieferer zugeht, so dass uns dieser wieder mit den verbrauchten Vorprodukten in der entsprechenden Menge versorgen kann.

*Was waren die Probleme, die Sie bei der Einführung dieser Systeme bewältigen mussten?*

Eine Herausforderung, die wir bei der Umsetzung erkannt haben, ist, dass SAP das Prinzip der Verbrauchssteuerung nur unzureichend unterstützt. Wir setzen seitdem das Salt-Add-on „Lean Production“ ein, um unser Enterprise-Resource-Planning-System (ERP) an das Produktionssystem anzupassen. Hier mussten wir Entwickler finden, die die Standard-ERP-Software an unseren Bedürfnissen als Mittelständler ausrichten.

*Stießen Sie bei Ihrer Belegschaft auf Vorbehalte bei der Digitalisierung ihrer Fertigung?*

Ja, teilweise. Denn unsere Prozesse sind komplexer geworden und benötigen zuverlässigere Stammdaten, um stabil zu funktionieren. Und Lean Production bedeutet einen Paradigmenwechsel in vielen Bereichen. Das Tempo der Einführung orientiert sich deshalb an der Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter. Ziel ist es deshalb, dass Veränderungen durch die Mitarbeiter selbst erarbeitet und umgesetzt werden.

Gerd Meyring

# DAS KNOW-HOW DER MASSE NUTZEN

**Open Innovation beteiligt Menschen am Entwicklungsprozess, die daran sonst nicht teilhaben. Das verkürzt Entwicklungszeiten. Wirken über das Internet auch die Kunden am Innovationsprozess mit, entstehen Produkte, die Menschen wirklich wollen. Catharina van Delden hat daraus ein Geschäftsmodell gemacht.**

Japaner putzen ihr Badezimmer gern mit dem Hochdruckreiniger. Das fand der Reinigungsgerätehersteller Alfred Kärcher GmbH & Co. KG in Winnenden heraus, als er seine japanischen Kunden bei einem Open-Innovation-Projekt online dazu befragte, wie er seine Produkte noch besser machen könne. „Bei Open Innovation beteiligen Unternehmen Kunden, Zulieferer oder Wissenschaftler an ihrer Entwicklungsarbeit – Partner also, die daran sonst nicht teilhaben“, erklärt Catharina van Delden (32). Sie ist Geschäftsführerin und Mitgründerin des Münchner Anbieters von Internetplattformen für Open Innovation und Innovationsmanagementsoftware, innosabi GmbH.

Die Vorteile der Methode liegen auf der Hand: „Niemand weiß besser, was er sich wünscht, als der Kunde selbst. Wer gemeinsam mit seinen Kunden neue Produkte im Internet entwickelt, hat daher am Schluss nicht nur ein Angebot, das die Menschen wirklich wollen. Er hat dabei auch viel Zeit gespart“, erklärt van Delden und ergänzt: „Wir haben Kunden, die mit Open Innovation binnen Stunden eine Antwort auf Fragen erhalten, an denen sie früher Monate lang arbeiteten.“

Open Innovation lässt sich auch innerhalb eines Unternehmens betreiben. Oft wissen einzelne Abteilungen nicht, welches Wissen in anderen Abteilungen vorhanden ist und ob Mitarbeiter dort ein Problem schon einmal gelöst haben. Mit externen und internen Innovationsplattformen, wie sie die 35 innosabi-Mitarbeiter entwickeln, lässt sich nicht nur vorhandenes Wissen aufspüren, sondern

”

**Nur wer das menschliche Bedürfnis nach Anerkennung honoriert, bringt Mitarbeiter dazu, sich gegenseitig und damit dem Unternehmen zu helfen.“**

**Catharina van Delden,  
Geschäftsführerin der innosabi  
GmbH in München**

auch der Kontakt zwischen dem Mitarbeiter herstellen, der über die Lösung verfügt, und dem Kollegen, der die Frage hat. Dazu stellt der eine sein Problem auf einer Open-Innovation-Plattform ein und macht diese über unterschiedliche Kommunikationskanäle in den relevanten Zielgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens bekannt. Kollegen, Kunden, Zulieferer oder Forscher, die eine Lösungsidee haben, reichen diese dann auf der Plattform ein. „Die Antwort auf meine Frage kann ich natürlich auch über E-Mail-Verteiler, mit Umfragesoftware oder in Workshops suchen“, meint van Delden. „Damit schaffe ich es aber nie, aus den eingereichten Ideen einen Pool an Daten aufzubauen, den ich mit intelligenter Software auswerten kann.“

Programme, wie innosabi sie herstellt, können beispielsweise doppelt eingereichte Vorschläge erkennen und zusammenführen. In Kürze wird es ein derzeit von den Münchnern entwickelter Algorithmus ermöglichen, in Onlinepatentdatenbanken, Wissenschaftsnetzwerken oder auf den Webseiten von Startups automatisch nach Wissen zu suchen.

Open Innovation gelingt jedoch nur, wenn Innovationsmanager sich auch als Psychologen verstehen. „Wirklich gute Ideen bekomme ich nicht, wenn ich Menschen mit einem Gewinnspiel locke“, weiß innosabi-Chefin van Delden. „Ich muss wissen, was die Mitglieder meiner Zielgruppe intrinsisch motiviert.“ Das gelte auch, wenn der Innovationsprozess unternehmensintern geöffnet werde. „Nur wer das menschliche Bedürfnis nach Anerkennung honoriert, bringt Mitarbeiter dazu, sich gegenseitig und damit dem Unternehmen zu helfen.“

Gerd Meyring





## Aus Freude am Lernen

**Statt mit einer bis zur Perfektion optimierten Software starten agile Entwickler der Allianz Deutschland AG mit einer Basisversion. Zusatzfunktionen entwickeln sie, während die Anwender die Software bereits nutzen. So lassen sich Programme schneller entwickeln. Das hat sich für Andrea Hirzle-Yager bewährt.**



Das Warten hat ein Ende. Wenn die Allianz Kunden verspricht, dass sie über ihr Smartphone oder Tablet einen Schaden melden oder einen Antrag stellen können bei der Münchner Versicherung, kann sie dieses Versprechen künftig viel schneller einlösen als bisher. Statt Anwendungen wie früher bis zur Marktreife zu entwickeln, bevor sie diese online schalten, veröffentlichen die Entwickler des Konzerns nun zunächst Basisversionen neuer Apps. Weitere Funktionen entwickeln sie erst, wenn sie ihre Kunden dazu befragt haben, was diese von der Anwendung halten und welche weiteren Funktionen sie sich wünschen. „So bekommen wir schnell Lösungen, die Kunden einen echten Nutzen bieten“, beschreibt die Abteilungsleiterin

in der IT der Allianz Deutschland AG, Andrea Hirzle-Yager (47), den Vorteil der als Agile Delivery bekannten Methode der Softwareentwicklung.

Nach dem frühen Start mit einem abgepeckten Produkt und der Anwenderbefragung erarbeiten agile Teams die Software schrittweise weiter. In jede Stufe bringen sie die Rückmeldungen der User und die Erkenntnisse ein, die sie im Praxisbetrieb der Anwendung gewinnen. „Für Entwickler bleiben Projekte so überschaubar. Für uns als Unternehmen sinkt das Risiko, etwas Falsches voranzutreiben“, erklärt Hirzle-Yager. Damit Agile Delivery gelingt, müssen Mitarbeiter jedoch bereit sein, sich ständig an den sich wandelnden Entwicklungsprozess anzupassen, und brauchen eine neue Fehlerkultur. „Für uns sind Fehler eine wertvolle Information darüber, was wir noch verbessern und woraus wir lernen können“, fasst IT-Expertin Hirzle-Yager zusammen. Gerd Meyring

## Der Personaler als Forscher

**Mit People Analytics hilft Stefanie Krügl Arbeitgebern, Leistungsfähigkeit, Verhalten und Motivation von Mitarbeitern sehr genau zu untersuchen. Dadurch verbessern sie in erster Linie das Arbeitsumfeld der Kollegen - und erst in zweiter Linie das Geschäftsergebnis.**



Bürostühle, die messen, ob Mitarbeiter entspannt sitzen, Telefone, die registrieren, ob Arbeitnehmer gereizt oder ruhig sprechen, Laptops, die auswerten, wie dynamisch Kollegen die Tasten anschlagen – die Digitalisierung erlaubt es Personalern, die totale Kontrolle auszuüben. Sie können damit aber auch erkennen, wann Stress so groß wird, dass er in den Burnout führt. „Wer High-End-Statistik mit leistungsfähiger Software und Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaft kombiniert, findet auch heraus, wieso Mitarbeiter kündigen, wie er sie wirkungsvoll motiviert

und welcher Führungsstil ihre Leistung hemmt“, erklärt Stefanie Krügl (42). Die Einsatzmöglichkeiten dieser Kombination von IT und Psychologie, People Analytics genannt, sind riesig, weiß die Inhaberin der Unternehmensberatung workcult.re in Roßtal. „So nutzen Mittelständler die Methode, um zu ermitteln, ob sie genug Fachkräfte haben, um Unternehmensziele künftig zu erreichen – und falls nicht, wie sie diese gewinnen oder eigene Mitarbeiter weiterentwickeln können“, so die Expertin für Organisationsentwicklung. Damit People Analytics funktioniert,

müssen die Personaler genau planen, was sie ermitteln wollen und laufend hinterfragen, ob die gewonnenen Daten Kausalzusammenhänge oder zufällig gemeinsam auftretende Phänomene abbilden. „Sonst drehen sie an Stellschrauben, mit denen sie nichts erreichen“, warnt Krügl. Außerdem brauche es Entscheider, die sich in die Bedürfnisse der Kollegen einfühlen können. „Denn People Analytics will die Unternehmenskultur verbessern, nicht Daten über Menschen gewinnen, um den Profit zu maximieren“, mahnt Krügl.

Gerd Meyring

## ► BAYERN WILL VORREITER SEIN

**Der Freistaat unterstützt mit dem Programm BAYERN DIGITAL vor allem kleine und mittlere Unternehmen auf ihrem digitalen Weg.**

Bayern will Leitregion des digitalen Aufbruchs werden. Deshalb fördert der Freistaat mit BAYERN DIGITAL die Digitalisierung und gestaltet sie maßgeblich mit. Das Programm unterstützt vor allem den Mittelstand. Inhaltliche Schwerpunkte liegen bei den technologischen Schlüsselthemen Industrie 4.0, IT-Sicherheit, Vernetzte Mobilität, Gesundheit und Energie. Hinzu kommen Maßnahmen in den Bereichen Handel, Tourismus, Medien sowie Handwerk. Außerdem bietet BAYERN DIGITAL mit dem Digi-

talbonus eine einfache, schnelle und unbürokratische Förderung für kleine und mittlere Unternehmen. Um Digitalisierungskonzepte für den ländlichen Raum zu entwickeln und zu erproben, fördert der Freistaat Bayern zudem die Umsetzung des Modellprojekts „digitales Dorf“.

Mehr erfahren Sie unter:

[www.stmwi.bayern.de/digitalisierung/bayern-digital/](http://www.stmwi.bayern.de/digitalisierung/bayern-digital/)



## ► DIGITALISIERUNG IN ZAHLEN

**Welche Anwendungen sind es denn eigentlich, die Unternehmen nutzen, wenn sie sich digitalisieren? Die IHK-Organisation hat dies im Jahr 2016 in ihrem bundesweiten Unternehmensbarometer erfragt. Dies sind die Antworten:**

### 68 PROZENT

der Unternehmen nutzen digitale Plattformen und die Vorteile von Cloud-Anwendungen, 61 Prozent vernetzen ihre Prozesse und Produkte und 56 Prozent analysieren ihre Daten.

### 71 PROZENT

der Unternehmen sagen, dass Social Media die am häufigsten genutzte „neue“ Technologie ist.

### 84 PROZENT

der Befragten sehen sich durch gesetzliche Vorgaben im Hinblick auf die Digitalisierung Einschränkungen ausgesetzt. Die Betroffenheit steigt mit der Unternehmensgröße.

## ► BUCHTIPPS

**CHRISTIANE FUNKEN:**  
SHECONOMY – WARUM DIE ZUKUNFT DER ARBEITSWELT WEIBLICH IST

Die Autorin, die als Professorin an der TU Berlin das Fachgebiet für Kommunikations- und Medienforschung sowie Geschlechtersoziologie leitet (siehe auch Seite 8), will Frauen anspornen und motivieren, die sich verändernde Wirtschaftswelt offensiv mitzugestalten und auch Macht nicht zu verschmähen. Das Buch ist im C. Bertelsmann Verlag erschienen. 208 Seiten, Preis 17,99 Euro (13,99 Euro als E-Book-Edition)

**ANNETTE ALSLEBEN:**  
„DA VINCI MANAGEMENT – HERAUSRAGEND HANDELN IN DER DIGITALEN WELT“

Die Zukunft als Führungskraft in der digitalen Welt funktioniert nach anderen Spielregeln. Annette Alsleben managte als Top-Management-Beraterin, Führungskraft und Ökonomin mehr als 20 Jahre hochkomplexe Projekte. Sie kennt den Mix an Skills, der in der Digitalisierung zu messbar herausragender Performance führt. Das Buch ist im Orell Füssli Verlag erschienen. 256 Seiten, Preis: 19,95 Euro (15,99 Euro als E-Book-Edition)

**HANDLUNGSBROSCHÜRE:**  
„FRAUEN IN DER DIGITALEN ARBEITSWELT VON MORGEN“

Das Projekt „Frauen und Karriere – Fokus Forschung und Entwicklung“ führt die beiden Megathemen Digitalisierung und Frauenkarriere zusammen. Die Handlungsbroschüre reflektiert die Ergebnisse des Projekts, gibt neue Impulse für eine gendergerechte Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Die Broschüre gibt es kostenlos zum Download unter: [www.frauen-in-karriere.de/handlungsbroschure-erschienen/](http://www.frauen-in-karriere.de/handlungsbroschure-erschienen/)



► **DIGITALE FÜHRUNGSKULTUR: Die Digitalisierung verändert nicht nur tiefgreifend die Art und Weise, wie die Beschäftigten arbeiten, sondern vor allem auch die Anforderungen an Führungskräfte. Zu den Vorreiterinnen zählen Doris Albiez, Ceyda Temur und Ines Gensinger.**

## „PATRIARCHALISCHE STRUKTUREN ÜBERWINDEN“

**Doris Albiez, Senior Vice President und General Manager von Dell EMC Deutschland, rät Firmenlenkern, sich von der Stechuhr zu verabschieden. Die Digitalisierung hilft dabei.**

### *Wie verändert die Digitalisierung den Führungsstil in deutschen Firmen?*

Leider noch viel zu wenig! Gerade Mittelständler halten nach wie vor zu stark an ihren althergebrachten Führungsprinzipien fest. Sie zementieren damit die oft eher unflexiblen und patriarchalischen Strukturen hierzulande. Das muss sich ändern, denn die Digitalisierung stellt komplett neue Anforderungen an die Führungskultur. Es geht darum, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten, ihre Karriereziele erreichen und Spaß haben können. Wer das ignoriert, den überrollt diese Umwälzung!

### *Wie können Firmenchefinnen und -chefs gegensteuern?*

Vor allem die Arbeitsplätze verändern sich jetzt und in den nächsten Jahren radikal – daher brauchen wir eine neue Unternehmenskultur, die auf Verantwortung und Wertschätzung basiert. Firmeninhaber und ihre Mitarbeiter müssen flexibler, innovativer und auch mobiler werden. Beispielsweise erlauben es die Technologie und die Sicherheitsstandards heute, an jedem Ort und zu jeder Zeit zu arbeiten. Wer Home Office ermöglicht und somit Mitarbeitern mit unterschiedlichen Lebensmodellen einen Platz bietet, steigert seine Attraktivität im Rennen um die Fachkräfte. Unternehmen, die hier hinterhinken, werden für die besten Talente



uninteressant. Die Grundvoraussetzung hierfür ist, dass eine entsprechende Infrastruktur existiert.

### *Was heißt für Sie Digital Leadership?*

Ein Digital Leader hat die Fähigkeit, mobile Teammitglieder aus verschiedenen Städten mit unterschiedlichen Funktionen zusammenzubringen. Er oder sie diskutiert mit seinem oder ihrem Team neue Entwicklungen und bringt diese in die Firma ein, ohne dass dabei die Kernkompetenz des Unternehmens verloren geht. Natürlich ist ein Digital Leader in der Lage, seine Mitarbeiter gezielt zur Eigenverantwortung zu motivieren – und vor allem Vertrauen ins Team zu haben. Wir bei Dell haben diese Prinzipien verinnerlicht, wir brauchen keine Stechuhr.

### *Wie setzen Sie Ihre Führungsprinzipien in Ihrem Unternehmen um?*

Meine Teams sind in ganz Europa verteilt, daher bin ich oft unterwegs. Meetings fin-

den im Büro statt – aber eben auch im Auto, am Flughafen oder im Hotel per Telefonkonferenz. Viele unserer Mitarbeiter entscheiden selbst, ob sie im Büro oder zuhause arbeiten. Trotzdem bevorzuge ich das persönliche Gespräch, wenn ich besondere Ideen und Gedanken besprechen möchte. Sollte das aus Zeitgründen nicht möglich sein, telefoniere ich mit den jeweiligen Teammitgliedern. Wir praktizieren diese Form der Arbeitsweise seit 15 Jahren, und es funktioniert bestens. Alle Mitarbeiter empfinden diese Flexibilität als überaus angenehm.

### *Worauf kommt es denn für den, der solche Strukturen implementiert, besonders an?*

Dass der Chef oder die Chefin die Flexibilität selbst tatsächlich akzeptiert. Denn nur dann kann eine solch tiefgreifende Umstrukturierung funktionieren.

### *Wie ändert sich mit der Digitalisierung die Rolle der Frauen in den Firmen?*

Durch die Digitalisierung wird es für sie einfacher, Beruf und Familie zu vereinbaren. Das gilt selbstverständlich auch für die Männer. Bislang war es für Eltern schwierig, beides unter einen Hut zu bringen. Doch mit den flexiblen Strukturen, wie wir sie leben, funktioniert das deutlich besser. Ich hoffe, das bringt noch mehr junge Frauen dazu, sich für eine berufliche Laufbahn in der IT zu entscheiden. Denn in der IT sind wir solche flexiblen Strukturen bereits gewohnt. Monika Hofmann

## Auf Augenhöhe kommunizieren

**Ceyda Temur führt das kleine Unternehmen Kokadi in Kirchheim dank digitaler Strukturen partnerschaftlich, flexibel und erfolgreich.**



In ihrem Unternehmen lebt sie mit ihren Mitarbeitern genau das, wovon viele Angestellte träumen: Ceyda Temur (32), Geschäftsführerin der Kokadi GmbH & Co. KG in Kirchheim bei München, pflegt eine außerordentlich partnerschaftliche, flexible Führungskultur. „Auf Augenhöhe mit unseren Mitarbeitern zu sein, das liegt mir besonders am Herzen“, betont sie. Vor etwa sieben Jahren brabbelte die kleine Tochter der Gründerin munter drauf los: „kokadi“ – und gab damit der Marke den

Namen. Sie steht für modische Tragetücher und -hilfen, die aus ökologischem Landbau und nachhaltiger Produktion stammen. „Wir vereinen Umweltbewusstsein und Fairness mit trendigem Design.“ Inzwischen gehören zum Kokadi-Team 16 Mitarbeiter, fünf davon arbeiten im Home Office. Die Digitalisierung ermöglicht, sich trotz räumlicher Entfernung eng zu vernetzen und regelmäßig auszutauschen. Flexibilität und Partnerschaftlichkeit, das heißt für Ceyda Temur, den Beschäftigten große

Freiräume zu lassen: Wenn sie kleine Kinder betreuen oder den Opa pflegen, findet Temur stets einen Weg, dass ihre Mitarbeiter Beruf und Familie vereinbaren können. Daher können die Mitarbeiter arbeiten, wo und wann sie wollen. Sie müssen nur relativ kurze Kernarbeitszeiten und die Termine für Meetings einhalten. An den wöchentlichen Unternehmens- und den täglichen Abteilungstreffen nehmen sie oft per Telefon- oder Internetkonferenz teil. Auf die Meetings möchte die Chefin keinesfalls verzichten. Das ermöglicht, sich auszutauschen, Feedback zu geben und stärkt den Teamgeist: „Mit einem ausgeprägten Wir-Gefühl lässt sich vieles bewegen.“

Vor allem stärkt der Freiraum die Motivation. Denn wer sich wohl fühlt, engagiert sich und erzielt überzeugende Resultate. „Unser Erfolg gibt uns recht“, schmunzelt Ceyda Temur. Sie sieht die wichtigste Voraussetzung darin: „Man muss als Chefin selbst flexibel und menschlich sein.“

Monika Hofmann

## Kulturwandel auf allen Ebenen

**Für Ines Gensinger, Leiterin der Business and Consumer Communication bei Microsoft Deutschland, bedeutet Digital Leadership, sich als vor allem als Coach zu begreifen.**



Sie treibt die Debatte um neue Arbeitsmodelle mit Elan und Esprit voran: Ines Gensinger (43) führt bei Microsoft nach innovativen Prinzipien – und forciert damit die Umwälzung in den deutschen Büros. Und die ist auch nötig, denn die Digitalisierung erfordert einen Kulturwandel auf allen Ebenen. „Nur wenn wir diesen Wandel zulassen, werden wir flexibel genug, um uns künftig nicht nur im Wettbewerb um Kunden, sondern auch in dem um Fachkräfte zu behaupten“, mahnt die Leiterin der Business and Consumer Communication bei der Microsoft Deutschland GmbH in München.

Ines Gensinger fordert eine neue Führungskultur. Wichtig sei, deutlich mehr Verantwortung ans Team abzugeben: „Nur wer Vertrauen zu seinen Beschäftigten hat, wird die Herausforderungen der Digitalisierung meistern.“ Sie selbst versteht sich vor allem als Coach. Daher eröffnen sich für sie drei Handlungsfelder: Erstens will sie ihre Mitarbeiter dazu befähigen, sich weiter zu entwickeln, ihre Ziele zu erreichen und Eigenverantwortung zu übernehmen. Zugleich heißt das, darauf zu achten, dass ihre Teammitglieder nicht aus der Work-Life-Balance geraten. Zweitens gesteht sie ihnen große Freiräume zu.

„Wir haben das Konzept der Vertrauensarbeitszeit und des -ortes etabliert, was wunderbar funktioniert.“ Drittens gehört dazu die Technologie, die eine sichere und praktikable Basis etwa über Clouds bereitstellen muss.

Damit kommt die Chefin einem sich wandelnden Bewusstsein entgegen. Mehr als Dreiviertel der Beschäftigten wollen laut Studien mehr Eigenverantwortung. Um solche Konzepte umzusetzen, brauchen Führungskräfte vor allem Mut und Verantwortungsgefühl. „Und es lohnt sich, denn die Mitarbeiter engagieren sich in freierwilligen Strukturen stärker und arbeiten kreativer.“

Monika Hofmann



---

► **DIGITALES MARKETING:** Können allein reicht nicht. Wer gut ist, muss dies selbstbewusst kundtun, aktives Marketing betreiben, um in der digitalen Welt sichtbar zu werden und nachhaltig im Gedächtnis zu bleiben. Das gilt für Unternehmen ebenso wie für Personen. Angela Kesselring, Maren Martschenko, Rosemarie Schuster sowie Monika Thoma geben Einblicke in ihre Strategien zum Thema Sichtbarkeit.

---



Angela Kesselring



# CROSSMEDIAL AUFMERKSAMKEIT ERZEUGEN

**Beim einem der letzten Wirtschaftsgipfel der Süddeutschen Zeitung in Berlin wunderte sich [Angela Kesselring](#), warum fast nur Männer anwesend waren. Deshalb erfand und gründete sie PLAN W, das Magazin, das innovative Frauen sichtbar macht. Doch auch darüber hinaus tut die Mit-Chefin von SZ Scala einiges für das Thema Sichtbarkeit von Frauen in der Wirtschaft.**



**Mit Geschichten erzeugen wir Wirtschaftskraft.“**

*Angela Kesselring,  
Mitglied der Geschäftsleitung  
der SZ Scala GmbH in München*

Angela Kesselring hat einen Traum: Auf den nächsten Wirtschaftsgipfel der Süddeutschen Zeitung im November in Berlin will sie mindestens 100 Frauen bringen. Das ist ein Drittel aller Teilnehmer. „Ich werde nicht vorher das Haus verlassen, bis ich dieses Ziel erreicht habe“, sagt sie. Mit dem Haus meint die 45-Jährige den Süddeutschen Verlag, in dem sie gemeinsam mit Heike Rotberg-Stilling und Carsten Matthäus die neue Agentur SZ Scala leitet. Das Unternehmen ist ein Zusammenschluss der schon seit Jahren bestehenden, aber zuvor getrennten PR-Agentur SV onpact und der Corporate Publishing Agentur SZ Publishing. Die SZ Scala GmbH betreibt Kommunikation für Unternehmen aller Branchen und Größen, für Institutionen, Verbände und Stiftungen, produziert für sie Magazine, Webseiten und Apps, verfasst Newsletter und entwickelt Kampagnen. „Alles für eine gute Geschichte“ lautet das Motto der Agentur. „Mit Geschichten erzeugen wir Wirtschaftskraft“, sagt die Scala-Chefin. „Und wir wissen besser als alle anderen, wie man sie erzählt.“

Selbstbewusstsein hat sie. Das zeigt sich nicht nur an solchen Sätzen. Aber wer wie Kesselring ein Jahr an der Pariser Sorbonne studiert, früh in verantwortungsvollen Positionen gearbeitet und sich so ein „internationales Netzwerk mit den innovativsten Menschen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Kultur und Medien aufgebaut“ hat, muss auch nicht in Sack und Asche gehen. Seit 2011 beweist sie

ihre Durchsetzungsstärke beim Süddeutschen Verlag, damals übernahm sie die Leitung von SZ Publishing – jetzt macht sie bei SZ Scala voran.

Strategische Unternehmenskommunikation in Zeiten der digitalen Transformation gelingt Angela Kesselring mit crossmedialen Konzepten. So werden die guten Geschichte sowohl auf Papier als auch digital erzählt. Beides schließt sich nicht aus, weiß die Expertin. Ob Print oder online, ob ein Hochglanzmagazin oder ein Facebookpost oder alles zusammen: Was besser ankommt, hängt immer von der Mediennutzung der Zielgruppe ab. Darauf müssen sich Unternehmen einstellen – und es dann schlau umsetzen. Ist der Kunde am besten digital zu erreichen, ist ein empfohlener Lösungsansatz, „dass wir die Paid, Owned und Earned Channels strategisch übereinanderlegen.“ Das heißt, die Agentur kombiniert diese drei digitalen Kanäle und stimmt sie so aufeinander ab, dass sie sich in ihrer Marketingwirkung optimal ergänzen: Dabei stehen der Owned Channel für die Internetpräsenz eines Kundenunternehmens, also Homepage, Blog, Twitter und so weiter, der Paid Channel für bezahlte Online-Werbung in Form von Anzeigen oder Suchmaschinenoptimierung und der Earned Channel für nutzergenerierte Empfehlungsformate wie Posts oder Likes. „Durch das intelligente Orchestrieren der drei Ebenen erhält die Zielgruppe immer die gleiche Botschaft – das macht die digitale Unternehmenskommunikation nachhaltig.“

Denn entscheidend ist, ob am Ende die beabsichtigte Wirkung erzielt wird. Dafür setzt sich die gebürtige Heidelbergerin ein. Übrigens auch und gerade mit der neuen SZ-Beilage für Frauen in der Wirtschaft PLAN W. Sie will, dass Frauen Wirkung erzielen. Wirkung im Wirtschaftsleben. „Geht raus, werdet zu Entscheiderinnen“, ruft sie ihnen deshalb zu. Sabine Hölper

# DIE UNTERNEHMENSMARKE IM KOPF

**Maren Martschenko unterstützt kleine und mittlere Firmen bei der Kommunikationsstrategie. Ihr Credo: Sie muss sein wie ein Espresso - klein und stark. Außerdem mit einer klaren Botschaft, einem echten Mehrwert und einer guten Geschichte garniert.**

Es gab eine Zeit, da war Maren Martschenko, eine zuvor geförderte High Potential, nicht so richtig sichtbar. Nur weil sie wegen der Kinder in Teilzeit arbeitete, „wurden mir Kompetenzen abgesprochen“. Während sich andere frustriert ihrem Los ergeben, zog Martschenko jedoch aus dieser Erfahrung positive Energie: Sie lernte viel und nutzte das Gelernte, um ihre eigene Firma zu gründen, die Marketingberatung Zehnbar. Speziell für mittelständische Firmen entwickelt sie nun Marketingstrategien. Diese Fokussierung zeigt gut, wie die Münchnerin tickt: In der Agentur, in der sie ein paar Jahre lang gearbeitet hatte, hieß es immer: „Die großen Kunden sind wirtschaftlich, die kleinen sind unrentables Beiwerk.“ Lange hatte die Betriebswirtin das so hingenommen. Irgendwann machte sie aber ihre eigene Beitragsdeckungsrechnung auf. Und siehe da: „Es stellte sich das Gegenteil heraus.“ Damit Martschenko wirklich Ernst machte mit der Selbstständigkeit, bedurfte es dennoch eines Schlüsselerlebnisses: Sie wurde erstmals in Eigenregie für einen Kunden tätig, und zum ersten Mal erlebte sie, dass ein Projekt innerhalb von nur zwei Monaten eins zu eins umgesetzt wurde.

Seitdem hat sie es unzählige Male genau so gemacht, „anders“, wie sie sagt: Jedes Unternehmen hat eine Geschichte, und diese Geschichte erzählt es, damit sich in den Köpfen der Menschen eine Marke bildet. „Espresso-Strategie“, nennt sie diesen Ansatz: „Eine Marke, klein und stark wie ein Espresso.“

Natürlich geschieht diese Kundenansprache auf verschiedenen Kanälen. „Der gesunde Mix aus online und offline macht

”

**Der gesunde Mix aus online und offline macht den Erfolg aus.“**

Maren Martschenko,  
Gründerin der Marketingberatung  
Zehnbar in München

den Erfolg aus“, sagt die 44-Jährige. Aber: Der Kunde müsse offen sein für das Digitale. Sonst scheitere er. Denn die Digitalisierung habe den Prozess, wie eine Marke im Kopf entsteht, stark verändert. Außerdem erreiche man Kunden heute vermehrt im Netz. Daher sei es so wichtig, auch als kleineres Unternehmen in Blogs, auf Google oder auf Social-Media-Kanälen sichtbar zu sein.

Am besten gelingt das laut Martschenko mit einer bildlastigen Sprache. Nicht ohne Grund hätten Fotoplattformen wie Instagram und Pinterest in der letzten Zeit so großen Zuwachs. Allerdings warnt die Expertin, dass „viel nicht viel hilft“. Entscheidend sei Authentizität. Das Unternehmen müsse seine Digitalstrategie verkörpern. „Es gibt so viele schlechte Facebook-Seiten“, sagt die Expertin. Und schlecht sei noch schlechter als gar nichts.

Doch hilft Maren Martschenko nicht nur ihren Kunden, sichtbar zu werden, sondern auch den vielen Frauen, die digital unterwegs sind – oft unerkannt. Wo sind all die Frauen, die etwas zu sagen haben und etwas bewegen, fragte sie sich und nahm diese Frage vor sieben Jahren zum Anlass, um die Digital Media Women zu gründen. Mittlerweile versammelt der Verein deutschlandweit 15.000 Frauen und auch Männer, die im Social Web aktiv sind. Ziel der Vereinigung ist es eben, Frauen im digitalen Business sichtbarer zu machen und ihnen zu mehr Einfluss zu verhelfen. Ist die Mission aufgegangen? Ja, sagt Martschenko. Es sei schon viel gewonnen. Sie sagt aber auch: „Wir haben noch viel zu tun.“

Sabine Hölper



*Maren Martschenko*



## Sichtbarer in Bild und Ton



**Rosemarie Schuster hat schon früh auf die Digitalisierung gesetzt. Das zahlt sich jetzt aus. Ihre Münchner Firma Techcast produziert Kongress- und Vortragsvideos, Webinare, Online-Seminare und produktspezifische Video-Tutorials - und treibt so die Digitalisierung in Unternehmen voran.**

Wer die Vollversammlungen des Münchner Stadtrats nicht direkt im Rathaus verfolgen will, aber dennoch aus erster Hand informiert sein möchte, kann das per Mausklick im Livestream tun. Auch wer sie live verpasst, muss im digitalen Zeitalter nicht darauf verzichten: Denn im Anschluss an jede Sitzung wird auf der Webseite der Landeshauptstadt München eine Aufzeichnung bereitgestellt. „Der Münch-

ner Stadtrat live“ nennt sich dieses Angebot, das für mehr Transparenz sorgen soll. Erstellt werden diese Livestreams und Videos von der Münchner Firma Techcast. Zu ihren Kunden gehören Unternehmen aller Größen und Branchen, vor allem aus den Bereichen Medien und Medizin. Die 2009 von Rosemarie Schuster gegründete Gesellschaft bietet neben Livestreamings auch Videoproduktion und Webentwick-

lung an. Techcast produziert und streamt Kongress- und Vortragsvideos, Webinare, Onlineseminare und produktspezifische Video-Tutorials. Für die Naturkosmetikfirma Weleda etwa haben die Münchner eine Onlineakademie zur Schulung von Ärzten und Apothekern eingerichtet. Aufgezeichnet werden die Live-Webinare zu Themen wie „Gesund durch die Erkältungszeit“ oder „Regenerierende Pflege“ im unternehmenseigenen Studio, die Teilnehmer loggen sich von zu Hause aus ein.

Rosemarie Schuster „wusste schon immer, dass diese Themen groß und größer werden“. Für die Unternehmen seien sie eine gute Möglichkeit, eine höhere Reichweite zu erzielen. Außerdem zeigten sie durch den Einsatz dieser innovativen Technologien, dass sie selbst innovativ sind. Oder wie die 51-Jährige es ausdrückt: „Sie sind vorne dabei bei der Digitalisierung.“

Sabine Hölper

## Sich via Web perfekt vermarkten



**Monika Thoma hilft Selbstständigen sowie Freiberuflern dabei, sichtbar zu werden und so mehr zu verdienen beziehungsweise weniger zu arbeiten. Das Social Web spielt dabei eine ganz entscheidende Rolle.**

Mitte der Nullerjahre überlegte Monika Thoma, ob sie das Thema Internet an Kollegen auslagert oder sich selbst darauf spezialisiert. Damals bedeutete Internet in der Regel noch nicht viel mehr, als eine eigene Webseite als Visitenkarte zu haben, auch wenn das Thema Social Web in seinen Anfängen schon existierte. „Dass es einmal eine eigene Welt werden würde, war noch nicht absehbar“, sagt die heute 51-Jährige. Die PR- und Marketingkommunikations-Beraterin entschied schließlich, sich selbst auf das Thema World Wide Web zu konzentrieren. Denn sie war häu-

fig in den USA und sah dort, welche Möglichkeiten das Internet bietet. Mit der Zeit wurde sie von Ingolstadt aus zur Webspezialistin, zur „Webkönigin“. Seit 2008 berät Thoma unter diesem Firmennamen ausschließlich Selbstständige und Freiberufler, die „weniger arbeiten oder mehr verdienen wollen“.

Wie das gelingt? Ihre Antwort darauf lautet vor allem: (Selbst-)Marketing, sichtbar(er) werden. „Denn es reicht nicht, einfach nur eine gute Fachfrau zu sein. Es braucht auch die Fähigkeit, sich vermarkten zu können und das zu verlangen, was

die eigene Leistung wert ist.“ Natürlich erfolge Marketing in Zeiten der Digitalisierung vor allem digital. „Das Social Web ist elementar“, sagt Thoma, es sei ideal, um ein Geschäft anzubahnen. In Amerika hatte sie schon vor Jahren erlebt, dass die Menschen „morgens zuerst auf Facebook gehen“. Sie informieren sich im Netz – und treffen, so Thoma, „auf diese Weise 60 bis 70 Prozent der Kaufentscheidungen“. So sei das hierzulande heute auch. Daher müssten die Firmen die Kanäle im Netz bespielen. Allerdings sollten sie immer nur dahin gehen, wo auch ihre Kunden sind. „Die Unternehmer müssen sich die Zeit nehmen, die Plattformen kennenzulernen“, sagt Thoma. Es lohne sich, entsprechende Seminare zu besuchen. Denn Fakt sei, so die Webkönigin: „Wenn ein Unternehmen nicht mitmacht bei der digitalen Transformation, hinterlässt es ein Vakuum. Eine Firma, die im Netz nicht zu finden ist, ist so gut wie nicht existent.“ Quasi unsichtbar.

Sabine Hölper

# UMGEHÖRT: WIE DIE DIGITALISIERUNG DIE WIRTSCHAFT VORANBRINGT

*Nach der industriellen Revolution ist die Digitalisierung die größte Veränderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Was die Digitalisierung in einzelnen Unternehmen bewirkt und verändert, haben zwölf engagierte Unternehmerinnen und Managerinnen für uns auf den Punkt gebracht.* Josef Stelzer

## ► WELCHE ROLLE SPIELT DIE DIGITALISIERUNG FÜR IHR GESCHÄFTSMODELL?



**KARIN HALLINGER, 34**

GESCHÄFTSFÜHRERIN HALLINGERS GENUSS MANUFAKTUR GMBH  
LANDSBERG AM LECH

„Die Digitalisierung hilft uns entscheidend bei der weltweiten Produktvermarktung, zum Beispiel für die Schokoladen. Unser Onlineshop wird künftig auch in Englisch, Spanisch, Französisch und Chinesisch verfügbar sein. Wir liefern bereits heute in viele Länder, sogar nach Argentinien sowie Brasilien, und bieten Firmenkunden einen weltweiten Geschenkeversand. Dank digitaler Technologien können wir in der Abwicklung der Bestellungen wie auch in der Produktion viel schneller und flexibler werden.“



**BEATE MADER, 49**

KOMMUNIKATIONSBERATERIN UND COACH  
BAD TÖLZ

„Die digitale Vernetzung liefert gewissermaßen die Grundlage für mein Geschäftsmodell. Ich unterstütze Unternehmen beim Einsatz der sozialen Medien und zeige ihnen, wie sie den für sie passenden Weg finden, um ihre Kunden mit Facebook & Co anzusprechen. Social Media ist für Marketing und Vertrieb freilich kein Selbstläufer, sondern zunächst mal eine geniale Möglichkeit, um sich mit Kunden auszutauschen, egal ob sie am gleichen Ort oder am anderen Ende der Welt sitzen. Gerade die kleinen und mittleren Unternehmen übersehen zumeist die enormen Chancen, die ihnen die sozialen Medien bieten.“



**BETTINA SANDROCK, 53**

DATENSCHUTZEXPERTIN UND BUSINESS COACH FÜR FRAUEN  
DIESSEN

„Der Schutz personenbezogener Daten ist gerade im Zuge der Digitalisierung zu einem brandheißen Thema geworden. Seit 2013 bin ich selbstständig tätig, unter anderem als Datenschutzbeauftragte IHK sowie als Datenschutzauditorin TÜV Süd. Das Thema Datenschutz geht uns alle an, Unternehmen und Verbraucher. Es gilt, die Buchstaben des Gesetzes mit der IT-Sicherheit und den Anforderungen des Tagesgeschäfts unter einen Hut zu bringen. Dabei gibt es viel zu tun, zumal gerade die kleineren Betriebe das Datenschutzthema noch nicht auf dem Zettel haben.“



**SABINE LANDES, 31**

MITINHABERIN DES PORTALS DIGITAL-DANACH.DE  
MÜNCHEN

„Ich betreibe unter digital-danach.de ein Infoportal zum Thema digitaler Nachlass. Die Grundfrage: Was passiert mit unserer digitalen Identität, unseren Unternehmen und unseren virtuellen Kontakten, wenn wir nicht mehr sind? Und was kann jeder Einzelne vorsorglich tun, um seine Hinterbliebenen zu entlasten? Konkret bin ich als Beraterin und Referentin tätig, für Projekte bei Versicherungen, Stiftungen, Hospizen, aber auch für Freelancer und Unternehmer. Außerdem veranstalte ich die erste Fachkonferenz zum Thema mit dem Titel digina.“

## ► WIE NUTZEN SIE DIE VERNETZUNG, UM SICH DIGITAL AUFZUSTELLEN UND IHRE ANGEBOTE ZU VERMARKTEN?



**JOHANNA WEBER, 49**  
LEITERIN MEDIA RELATIONS, MUNICH RE  
MÜNCHEN

„Digitalisierung verändert schon seit mehreren Jahren die Kommunikation – egal, ob B2B oder B2C. Während traditionelle Medien weiterhin eine hohe Bedeutung haben, ist es für uns mindestens genauso wichtig, die Influencer, sprich: Meinungsmacher, auf den sozialen Plattformen zu erreichen. Das bedeutet für mein Team und mich: raus aus der Komfortzone, laufend weiterlernen, über den Haufen werfen, gerade Gelerntes wieder zurücklassen. Das macht Spaß und ist gleichzeitig herausfordernd!“



**NATALIA KARBASOVA, 30**  
HEAD OF BURDA BOOTCAMP, HUBERT BURDA MEDIA  
MÜNCHEN

„Innovationen schaffen bedeutet, auch auf das richtige Netzwerk zugreifen zu können. Ich kümmere mich darum, dass unser Inkubationsprogramm für junge Startups und potenzielle Gründer sich weiterentwickelt und immer bekannter wird, auch durch Events wie Startup Night, verschiedene Meetups und eine enge Kooperation mit der Münchner Startup-Community. Gleichzeitig wollen wir sicherstellen, dass Burda Tech-Talente anspricht. Unser Burda Hackday ist gut etabliert und zieht immer gute Entwickler an“.

## ► WIE VERÄNDERT DIE DIGITALISIERUNG DAS PERSONALMANAGEMENT?



**TINA KASSEL**  
DIRECTOR HUMAN RESOURCES, BRABBLER SECURE MESSAGE AND  
DATA EXCHANGE AG, MÜNCHEN

„In Firmen, die sich Softwareentwicklung auf die Fahne schreiben, bilden digitales und agiles Arbeiten das Herzstück, um transparente und effektive Teamarbeit sicherzustellen. Wir bei der Brabblers AG nutzen auch im Bereich Human Resources agile Arbeitsmethoden. Durch den internen Wissenstransfer schaffen wir digitale Kompetenzen, die wiederum die agile Unternehmenskultur und auch das Führen von virtuellen Teams fördern. Die Digitalisierung hilft uns außerdem, administrative Aufgaben effizienter zu erledigen und so mehr Raum für Mitarbeiterentwicklung, Kreativität und Wertschöpfung zu schaffen. Die Digitalisierung und den persönlichen Kontakt in eine gute Balance zu bringen, ist uns besonders wichtig. Denn der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt.“



**GITTA BLATT, 52**  
EXECUTIVE VICE PRESIDENT HUMAN RESOURCES & ORGANISATION  
BEI SKY DEUTSCHLAND, UNTERFÖHRING

„Recruiting und Networking ohne Social Media sind nicht mehr vorstellbar. So weckt zum Beispiel unsere Kampagne „Work for Sky“ die Neugier von Kandidaten auf Facebook und LinkedIn. Die dadurch generierten Referral Posts lösen im Erfolg Headhunting-Einsätze ab. Durch Big Data und Analytics werden HR-Prozesse sukzessive weiterentwickelt. Sky Deutschland implementiert dazu bald ein Management-Tool, das optimal zur Karriere-Entwicklung beitragen kann. Die Herausforderung ist jedoch nicht allein die Technik. Das Change Management dahinter ist der Schlüssel. Von der Bereitschaft der Kollegen die neue Welt „zu wollen und zum fliegen“ zu bringen, hängt der Wettbewerbserfolg ab.“



## ► WIE UNTERSTÜTZEN SIE ANDERE UNTERNEHMEN BEI DER DIGITALISIERUNG?



**PETRA KOPP, 47**  
BUSINESSBERATERIN  
MÜNCHEN

„Im Jahr 2013 gründete ich mein Unternehmen Echt.Werkstatt für erfolgreiche Vermarktung. Seitdem unterstützen wir Geschäftsführer und Vertriebsleiter von kleinen und mittleren Unternehmen dabei, ihren Markterfolg abzusichern und auszubauen. Wir zeigen ihnen, in welchen Bereichen sie mithilfe der Digitalisierung vorankommen, wie sie Engpässe beseitigen und mittels digitaler Vernetzung rasch aktuelle Informationen bereitstellen und nutzen können. Gerade im Vertrieb und im Außendienst ergeben sich damit enorme Verbesserungen.“



**SUSANNE HILLMER, 51**  
BERATERIN UND COACH FÜR SOCIAL MEDIA  
KARLSFELD

„Die Mitarbeiter meiner Kunden lernen, wie sie die Business-Netzwerke XING und LinkedIn optimal nutzen können. Letztlich, so die Idee dabei, sollen sie über die sozialen Medien zu Markenbotschaftern und Netzwerkern für ihre Unternehmen werden. Hierzu biete ich interaktive Live-Onlineschulungen an. Für mich als Trainerin sind die digitalen Schulungsmedien ideal, zumal ich auf der ganzen Welt tätig bin und international schule. Die Wintermonate verbringe ich gern in Australien und arbeite von dort.“

## ► WIE HILFT DIE DIGITALISIERUNG DABEI, ANDERE SICHTBAR ZU MACHEN?



**PATRICIA KASTNER, 39**  
GESCHÄFTSFÜHRERIN DER CONTENTSERV GMBH  
ROHRBACH/ILM

„CONTENTSERV hat sich als bayerisches Softwareunternehmen auf die Digitalisierung von Marketingprozessen spezialisiert. Hier gibt es große Einsparungs- und Verbesserungspotenziale und fast jedes Unternehmen hat hier einen enormen Bedarf. Daher ist es unsere Aufgabe, die Unternehmen zu beraten und richtig aufzustellen, damit sie auch in Zukunft die Schlagkraft im Marketing behalten beziehungsweise erhöhen können. Doch auch Marketing und IT an einen Tisch zu bringen, ist oft eine Herausforderung.“



**DANIELA HEGGMAIER, 49**  
PR-BERATERIN  
GRÖBENZELL

„Sich digital aufzustellen bedeutet, sich digital sichtbar zu machen und eine Community aufzubauen. Aus diesem Grund habe ich die Mastermind Bloggers gegründet. Durch dieses Mentoring-Programm können sich Unternehmer und Führungskräfte sichtbar machen, voneinander lernen und sich vernetzen. Die Mastermind Bloggers zahlen eine monatliche Gebühr und durchlaufen ein zwölf-monatiges Lernprogramm über das Bloggen. Außerdem arbeite ich als Chefredakteurin des App-Magazins Managerin sowie als PR-Beraterin.“

# WARUM FRAUEN DIE DIGITALISIERUNG GESTALTEN MÜSSEN

Dass Frauen die Digitalisierung genau wie Männer voranbringen können, mehr noch, dass sie ihre Passion sein kann – dies steht schon seit den 40er Jahren des 19. Jahrhunderts fest. Damals entwickelte die leidenschaftliche Mathematikerin Augusta Ada Byron King, Countess of Lovelace, bekannter als Ada Lovelace, die weltweit erste Programmiersprache für eine seinerzeit noch neuartige Rechenmaschine. Die visionäre Engländerin begriff, dass eine solche Maschine weit mehr kann, als nur numerische Gleichungen auszurechnen. Letztendlich sagte sie in ihren wissenschaftlichen Arbeiten bereits die vielfältigen Potenziale des heutigen Computers voraus. Dass Ada Lovelace sich überhaupt zur Mathematik hingezogen fühlte, verdankte sie übrigens ihrer ebenfalls mathematisch interessierten Mutter. Ein Denkmal wurde Ada Lovelace gesetzt mit der Programmiersprache Ada und der Lovelace Medal, die seit 1998 von der British Computer Society an Persönlichkeiten der Informatikwissenschaft vergeben wird.

Blieb Ada Lovelace mit ihrer Begeisterung für Rechenmaschinen und Programmierung noch weitgehend allein unter Männern, registrieren wir in der digitalen Welt von heute quantitative Verschiebungen zugunsten der Frauen, einen Female Shift. Allein in Deutschland arbeiten mehr als 50 Prozent aller berufstätigen Frauen digital, so eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbunds. Rund die Hälfte der Studierenden der Informationstechnologie ist laut dem Statistischen Bundesamt weiblich. Auch die Zahl der von Frauen gegründeten und/oder geführten digitalen Unternehmen wächst. Zugleich wird immer klarer, dass die sozialen Skills und die menschliche Empathie, die Frauen als Führungskräfte auszeichnet, sie für die Herausforderungen der digitalen Wirtschaft geradezu prädestinieren.

Die digitale Welt scheint also wie für Frauen gemacht zu sein, die Digitalisierung könnte womöglich zum Inkubator echter Chancengleichheit und Geschlechterdiversität auf allen Ebenen der Wirtschaft werden. Damit diese Rechnung aber am Ende auch wirklich aufgeht, gilt es, einige Aspekte kritisch im Auge zu behalten, vorausschauend Lösungen zu entwickeln, die Digitalisierung gendergerecht zu gestalten:

- ▶ Standardisierte Arbeiten, die durch den digitalen Wandel zunehmend von Maschinen erledigt werden, sind derzeit noch sehr häufig in Frauenhand. Auch diese Frauen – wie übrigens auch die Männer auf diesen Jobs – müssen wir, also Gesellschaft und Wirtschaft, in die digitale Welt mitnehmen.
- ▶ Obwohl Frauen besondere Digital-Leadership-Voraussetzungen mitbringen, werden sie deswegen nicht automatisch häufiger in Führungspositionen aufsteigen. Wir brauchen also nach wie vor das Commitment der Unternehmen und die Personalkonzepte, um mehr Frauen in Führung zu bringen.
- ▶ Frauen gründen risikobewusster, starten mit kleineren Unternehmen. Der Female Shift in den IT-Fächern und die skizzierten Führungseigenschaften sprechen dafür, dass Frauen sich ruhig ein „Think bigger“ leisten können. Wir sollten Frauen in diese Richtung ermutigen.
- ▶ Gerade weil die Digitalisierung mehr Flexibilität und Home Office ermöglicht, könnte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Frauenaufgabe zementiert werden. Die Väter, die Unternehmen und der Staat sind nach wie vor gefordert, ihren Teil zur Vereinbar-


keit beizutragen. Sonst bringt die digitale Transformation zwar technischen Fortschritt, lässt die traditionellen Geschlechterbilder aber bestehen.

- ▶ In den Entwicklungsländern haben gerade Frauen noch einen deutlich schlechteren Zugang zu digitalen Medien – auch hier gilt es gegenzusteuern und den Frauen die gleichen digitalen Chancen wie in den Industrieländern zu ermöglichen.

Frauen und Digitalisierung – dafür ist Ada Lovelace das historische Vorbild. Damit die Frauen von heute aber nachhaltig von der Digitalisierung profitieren, müssen wir sie gendergerecht gestalten. Die technologischen Möglichkeiten der digitalen Welt selbst könnten dabei wiederum sehr hilfreich sein. Lasst sie uns nutzen!



**CLAUDIA ECKSTALLER**  
PROFESSORIN AN DER  
HOCHSCHULE MÜNCHEN  
ALLGEMEINE BETRIEBS-  
WIRTSCHAFTSLEHRE,  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
MIT-AUTORIN DER IHK-STUDIE  
„UNTERNEHMERINNEN IN  
OBERBAYERN“



**GABRIELE LÜKE**  
REFERENTIN FAMILIE  
UND BERUF, CHANCEN-  
GERECHTIGKEIT DER IHK  
FÜR MÜNCHEN UND  
OBERBAYERN  
FREIBERUFLICHE  
WIRTSCHAFTSJOURNALISTIN

# Happy Birthday PLAN W

Zwei Jahre, acht Ausgaben. Gute Geschichten über innovative Frauen, die Wirtschaft verändern



Am 23. September  
in Ihrer  
SZ am Wochenende

**Schwerpunkt:  
Innovation**

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung





# wirtschaft

IHK-Sonderheft



## UNTERNEHMERINNEN DIGITAL. ERFOLGREICH.

*CHANCEN* Wie Frauen die Digitalisierung nutzen  
*EXPERTISE* Wie Frauen die Digitalisierung voranbringen  
*ZUKUNFT* Wie Frauen die Digitalisierung gestalten müssen