



FUTURE
INNOVATION
TECHNOLOGY

EXPLORE: **FUTURE WORK**

In einer Welt des Wandels ist Innovation die Voraussetzung für Fortschritt. Durch das Verstehen von Innovation, Exploration, Foresight und Upskilling können wir nachhaltiges Wachstum und Resilienz in einer sich entwickelnden Digitalen Wirtschaft fördern.

FUTURE WORK

Entscheider*innen stecken fest

Anstatt Planungszyklen zu verlängern, werden diese immer kürzer. Bald nur noch wenige Quartale. Unsicherheit lähmt unsere Manager*innen. Sie sind gezwungen, Entscheidungen aus Angst und FOMO zu treffen!

Als BVDW ist es unsere Aufgabe sich diesen Unsicherheiten anzunehmen und sie in Chancen für Durchbrüche zu verwandeln. Durchbrüche, die zukünftiges Wachstum der digitalen Branche vorantreiben. Es ist Zeit, dem „Explore“-Bereich mehr Zeit zu geben.

Mit FIT fokussieren wir uns im BVDW darauf, über Zukunftsinnovationen und Zukunftstechnologien zu diskutieren, um progressive Zukunftsstrategien für wünschenswerte Zukünfte abzuleiten.

Gemeinsam müssen wir uns auf die Suche nach neuen Chancen und der Entwicklung disruptiver Ansätze machen, die weit über das hinausgehen, was wir heute kennen.



Die Welt dreht sich schneller als je zuvor, Innovationszyklen verkürzen sich und Unternehmen stehen unter wachsendem Druck, sich kontinuierlich neu zu erfinden. Doch während digitale Innovationen die treibende Kraft für Wachstum sind, zeigen Zahlen ein alarmierendes Bild. In einer repräsentativen Civey-Befragung im Auftrag des BVDW haben wir privatwirtschaftliche Entscheidungsträger zu ihrer Wahrnehmung der Innovationskraft in Deutschland gefragt:

75 % der Befragten halten Deutschland im internationalen Vergleich für wenig innovativ.

Außerdem fokussieren sich lediglich **12 % der Befragten in ihren Rollen in Unternehmen auf die Entwicklung neuer Ideen, Produkte & Technologien.**

Kurzfristiges Denken und die Angst vor dem Unbekannten lähmen die Innovationskraft und das in einer Zeit, in der wir sie am dringendsten brauchen.

Doch Innovation ist kein Zufall. Sie ist das Ergebnis gezielter Förderung, systematischer Exploration und mutiger Entscheidungen.



INHALTSVERZEICHNIS



Innovation	14
Der Schlüssel zur Zukunft	
Robin De Bruijn, Director Business & Transformation Strategy bei denkwerk, im Gespräch mit Dr. Simon Walter, Chief Strategy Officer bei Project A	16
BVDW-Definition von Innovation	21
Bin ich innovativ? Deine Innovations-Checkliste	22
Take five! – Handlungsempfehlungen um Innovationsprozesse erfolgreich zu gestalten	24
So kann Innovation aussehen!	
Agentic Services – Die Killer App für die Blockchain.	27
Ist das noch innovativ oder schon Alltag?	28
Food for Thought im Digital Audio	



Exploration	32
Exploration als Innovationsmotor	
Praktikable und planbare Ansätze aus der Wirtschaft	33
BVDW-Definition von Exploration	37
Das Ablaufdatum von Geschäftsmodellen	
Interview mit Erik Wirsing, VP Global Innovation von DB Schenker	38
Das Dilemma der Ambidextrie	
Ein wissenschaftlicher Blick auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen	44
Durch Exploration zu Geschäftsfeldern	
Siemens Weg zur Open Innovation!	51
Take five! 5 Learnings unserer Expert*innen	54



Foresight	58
Die Geburt der Zukunftsforschung	
Peter Wippermann, der „Vater der deutschen Trend- und Zukunftsforschung“ interviewt von Kim Karina Haußer, Head of Bonsai Future, Bonsai Research	59
BVDW-Definition von Foresight	63
Foresight Leitfragen	
Diese 10 Leitfragen solltest Du Dir zur Deiner Foresight Arbeit stellen	64
Foresight Szenarioplanung	
So bereitest Du Dich auf die Zukunft vor	66
Mapping AI ForesightDrivers	
Wie KI das Foresight-Management neu definiert	67
Handeln für die Zukunft – Chancen und Herausforderungen	69



Upskilling	74
Sei ein*e Zukunftsgestalter*in	
Zukunftsdenken und Pioniergeist fördern	75
BVDW-Definition von Upskilling	77
Lernen muss offiziell zur Priorität gemacht werden	
Sarah Böning, Recruiting-Expertin bei Talent Centric im Interview mit Fynn Schulze, Innovation-Manager, BVDW	78
Food-for Thought – Foresight Werteindex	83
Upskilling als Wertekompass für die Zukunft	84



AUSBLICK

Ohne Scheitern keine Innovation

Gemeinsam die Zukunft gestalten – #Zukunftsgestalter

88

Autor*innen und Interview-Partner*innen

90

Über uns

91

Impressum

91

Vorwort

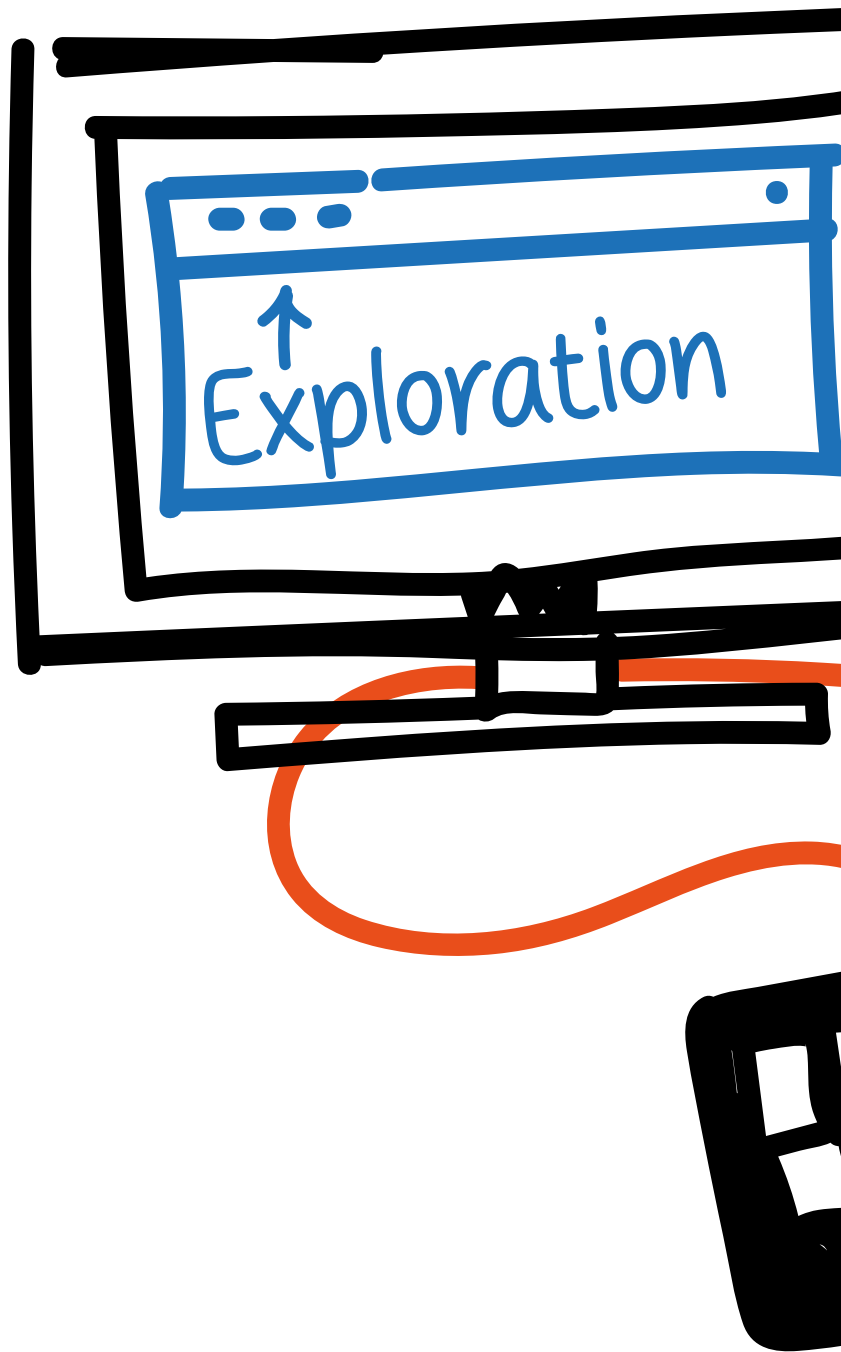
DIE FIT-EXPERT GROUP: DER BVDW ALS INNOVATIONSMOTOR

Die Future Innovation & Technology (FIT) Expert Group des BVDW stellt sich dieser Herausforderung. Unser Ziel: Technologietrends frühzeitig erkennen, Orientierung geben und Unternehmen in die Lage versetzen, aus neuen Entwicklungen echten Mehrwert zu schaffen.

Wir sind ein interdisziplinärer Think Tank, der die Expertise aus allen Bereichen des BVDW bündelt, um die digitale Transformation aktiv zu gestalten und Wachstum durch Innovationen zu fördern.

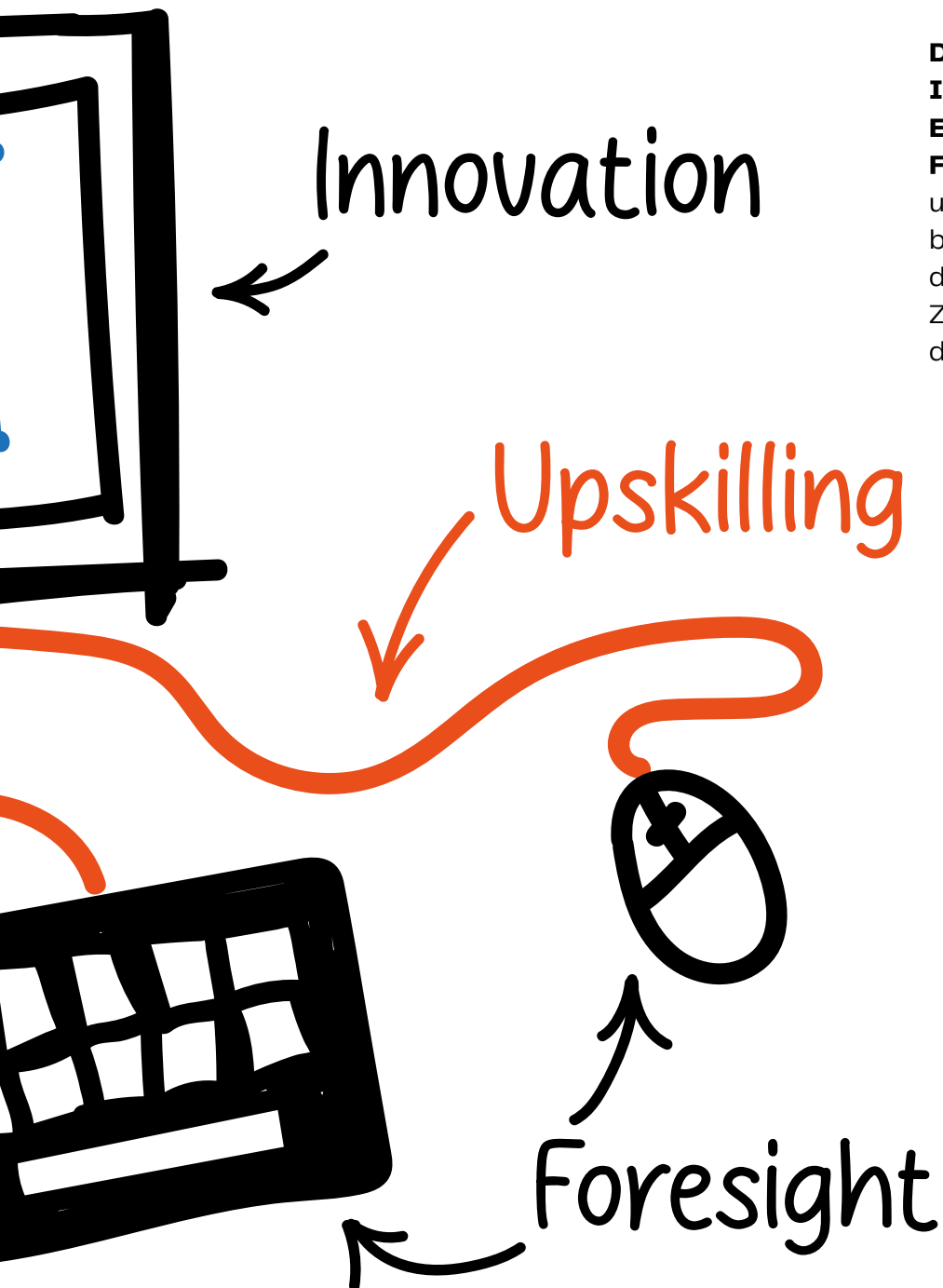
Am 12. November 2024 fiel bei Hubraum der Deutschen Telekom der Startschuss. Statt direkt auf eine einzelne Technologie zu fokussieren, haben wir uns bewusst mit einer übergeordneten Frage beschäftigt: **Wie entsteht Innovation und wie kann sie strategisch in Unternehmen verankert werden?**

Im Fokus standen daher die vier zentrale Handlungsfelder, die auch in diesem Paper im Mittelpunkt stehen: **Innovation, Exploration, Foresight und Upskilling.**





FUTURETOOLS



Die vier FIT Dimensionen –

Innovation als treibende Kraft,
Exploration als Entdeckungsreise,
Foresight als strategischer Navigator
und **Upskilling** als Enabler –
bilden ein dynamisches System,
das Organisationen hilft, digitale
Zukunft aktiv zu gestalten, statt nur
darauf zu reagieren.

WAS WIR ERREICHEN WOLLEN

Die FIT-Expert Group verfolgt ambitionierte Ziele:

Innovationsförderung

Praxisnahe Pilotprojekte und Experimente zur Erprobung neuer Technologien.

Technologisches Foresight-System

Frühzeitige Identifikation relevanter Entwicklungen für die Digitale Wirtschaft.

Exploration und Strategieimpulse

Konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

Wissensvermittlung und Upskilling

Workshops und Veranstaltungen für den Wissensaustausch und Kompetenzaufbau.

„Innovation ist kein Selbstläufer. Sie erfordert Mut, eine klare Vision und die Bereitschaft, bekannte Pfade zu verlassen. Mit der FIT-Expert Group schaffen wir ein Netzwerk, das nicht nur Trends analysiert, sondern aktiv Impulse setzt – für eine Digitale Wirtschaft, die sich nicht nur anpasst, sondern gestaltet.“

Eva Werle

Unsere Themen:

Von Quantum Computing bis Leadership im Wandel

Um diese Ziele zu erreichen, beschäftigen wir uns mit relevanten Zukunftsthemen:

Zukunftstechnologien

Identifikation und Bewertung neuer Technologien wie KI, Cloud & Edge Computing, Quantum Technologie

Innovationen und Strategieimpulse

Unterstützung von Pilotprojekten zur Erprobung neuer Technologien und Geschäftsmodellen, als auch mögliche Förderung von Innovationen durch gezielte Initiativen und Wettbewerbe sowie Erstellung von Leitfäden und Best Practices.

Autorin:

Eva Werle,
CEO, Basilicom GmbH und
BVDW-Vizepräsidentin



Starkes Netzwerk

Vernetzung von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zur Förderung digitaler Innovationen.

Gemeinsam die Zukunft gestalten

Die BVDW-Convention 2024 hat es gezeigt: interdisziplinärer Austausch über Gremien hinweg ist essenziell! Genau diesen Spirit wollen wir mit der FIT-Expert Group nutzen- als Plattform für Impulse, Orientierung

und praxisnahe Lösungen. In den kommenden Sprints werden wir uns mit weiteren spannenden Themen, die die Digitale Wirtschaft bewegen, beschäftigen. Um auf dem Laufenden zu bleiben: Hier werden alle Informationen zu den Inhalten und kommenden Sprints immer Up-to-date gehalten:
<https://www.bvdw.org/future-innovation-technology-fit/>

Autor:

Robin De Bruijn,
Director Business &
Transformation strategy,
denkwerk



**DIE
ZUKUNFT
IST KEIN
ZUFALL,
SIE WIRD
GEMACHT!**



EXPLORING: **INNOVATION**

Kapitel 01



INNOVATION

Neue Wege können nur gegangen werden, wenn sie jemand geht. Innovation entsteht durch die Bereitschaft vieler, Veränderungen mitzugestalten, neue Methoden anzuwenden und Risiken einzugehen.

In einer Zeit wirtschaftlicher Herausforderungen und technologischer Umwälzungen ist Innovation der entscheidende Faktor für die Zukunftsfähigkeit deutscher Unternehmen. Doch was bedeutet Innovation konkret im Jahr 2025 und wie können Unternehmen sie nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Innovation braucht mutige Entscheidungen, Vertrauen in den Prozess, Risikobereitschaft, Offenheit für Fehlschläge, Durchhaltevermögen und Geld. Attribute, die man der europäischen und deutschen Wirtschaft 2025 nicht unbedingt zuschreiben würde. Die Rahmenbedingungen sind alles andere als optimal: Eine stagnierende Wachstumsprognose für Deutschland, politische Unsicherheiten und der allgemeine Reformstau lassen viele Unternehmen zögern, wenn es um Investitionen in Neues geht.

Dennoch ist Innovation in diesen Zeiten keine Option, sondern eine Notwendigkeit. Die technologischen Neuerungen überschlagen sich und 2025 durchdringt künstliche Intelligenz (KI) nahezu alle Lebensbereiche. KI-Kompetenzen werden zur Grundvoraussetzung im Beruf, KI-Prinzipien prägen den Arbeitsalltag, und autonome KI-Systeme halten in Unternehmen Einzug. Dies beeinflusst auch die Erwartungen an Produkte, Dienstleistungen und Erlebnisse aller Art. Der Innovations- und Veränderungsdruck ist stärker denn je – intern, organisatorisch und im Produktportfolio.

Doch KI ist nicht nur Treiber des Wandels, sondern auch ein mächtiges Werkzeug. KI-Tools demokratisieren den Zugang zu Wissen, Methoden und Kompetenzen. Sie eröffnen neue Möglichkeiten, auch in Krisenzeiten kostengünstig und schnell zu innovieren.

Neben KI setzen eine global wachsende Wirtschaft, Deregulierungen in den USA und starke Technologieentwicklungen in China und Indien deutsche Unternehmen zusätzlich unter Innovationsdruck. Die Bereitschaft und der Wille der Menschen sind dabei entscheidend.

Egal, ob Entscheider*innen, Innovationsteams oder Mitarbeitende in der Breite: Neue Wege können nur gegangen werden, wenn sie jemand geht. Innovation entsteht durch die Bereitschaft vieler, Veränderungen mitzugestalten, neue Methoden anzuwenden und Risiken einzugehen.

Mit den folgenden Beiträgen wollen wir spannende Impulse und praktische Ansätze für erfolgreiche Innovation und Zukunftsgestaltung geben.

Innovation ist der Weg zu nachhaltigem Wachstum und einer zukunftsfähigen Wirtschaft. Dieses Paper gibt Impulse und zeigt konkrete Hebel auf, um Innovationen voranzutreiben – gerade in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten.

Lasst uns gemeinsam die Chancen des technologischen Wandels nutzen. „Hands on“ und mit konkreten Hebeln.

Autor*innen:

Lea-Sophie Karle,
Business Partnerin für
Portfolio Management,
different

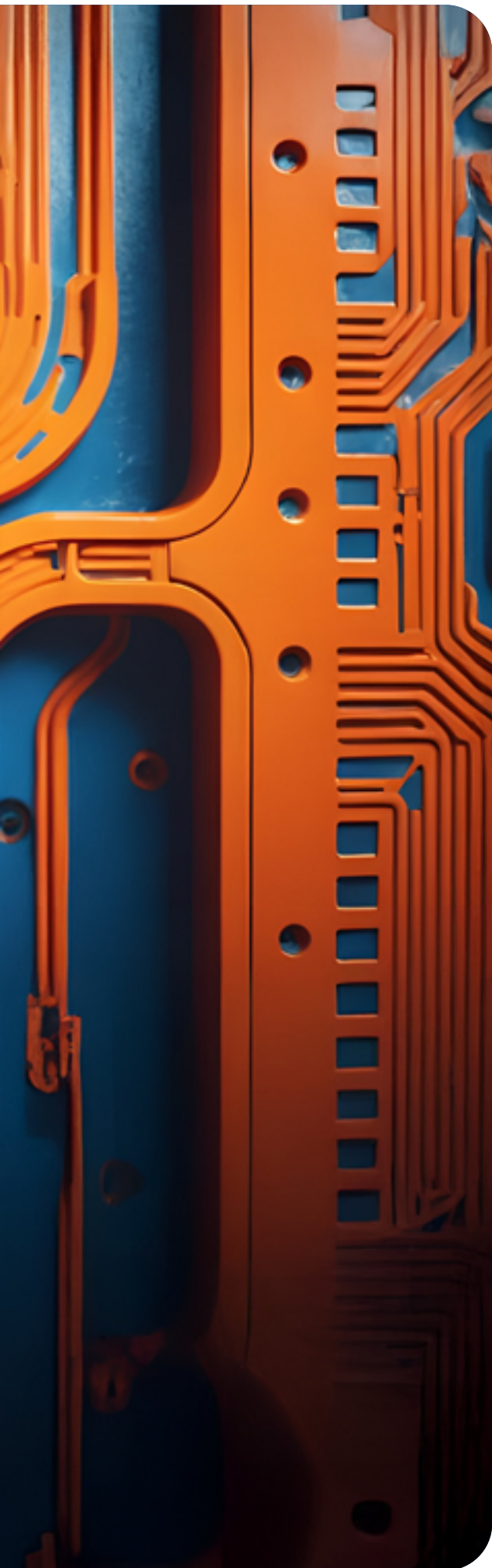
Robin De Bruijn,
Director Business &
Transformation Strategy,
denkwerk





**INNOVATION
IST MIT ABSTAND
DIE GRÖSSTE
HOFFNUNG,
DIE WIR HABEN.**

Dr. Simon Walter



DER SCHLÜSSEL ZUR ZUKUNFT

Robin De Bruijn, Director Business & Transformation Strategy bei denkwerk, im Gespräch mit Dr. Simon Walter, Chief Strategy Officer bei Project A

In einer Welt, die sich rasant verändert, ist Innovation mehr als nur ein Schlagwort, sie ist der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen jeder Größe. Doch was verbirgt sich 2025 wirklich hinter diesem oft inflationär verwendeten Begriff? Wie können Unternehmen – vom agilen Startup bis zum etablierten Konzern – ihr Innovationspotenzial freisetzen und besonders in herausfordernden Zeiten davon profitieren?

Diese brennenden Fragen standen im Mittelpunkt eines Gedankenaustauschs zwischen zwei Innovationsexperten: Dr. Simon Walter, Chief Strategy Officer bei Project A, einem der führenden Venture-Capital-Unternehmen Europas und Robin De Bruijn, Director Business & Transformation Strategy bei denkwerk, dem Beratungs- und Agenturhybrid für nachhaltige Transformation und Wachstum. In einem ausführlichen Gespräch teilten die beiden ihre Erkenntnisse darüber, wie Unternehmen Innovation nicht nur als abstraktes Konzept verstehen, sondern als konkreten Wettbewerbsvorteil nutzen können.

Strategie als Innovationstreiber

„Strategie selbst ist immer Innovation“, betonte Walter gleich zu Beginn des Gesprächs. Er entfaltete eine mehrdimensionale Sicht auf Innovation, die weit über Produktentwicklung hinausgeht. „Innovation kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen“, erläuterte Walter. „Anfangen beim Produkt, über Dienstleistungen und Prozesse, bis hin zu Geschäftsmodellen und letztlich der Strategie selbst.“

Für Walter ist die Entwicklung einer neuen Strategie integraler Bestandteil des Innovationsmanagements. Diese Perspektive fand Anklang bei Robin De Bruijn: „Wenn die Strategie nicht die Innovation vorantreibt, bleibt sie aus.“ Er betonte die Schlüsselrolle der Führungsebene bei der Schaffung eines innovationsfreundlichen Umfelds.

Zwei Perspektiven auf Innovation

Walter differenzierte zwischen strategischem und operativem Innovationsmanagement. Das strategische Innovationsmanagement befasst sich mit den großen Zukunftsfragen und der Ausrichtung des Innovationsportfolios. Dabei geht es um die Auswahl von Innovationsfeldern und die Entscheidung für die richtigen Ansätze wie Corporate Venture Capital oder interne Forschung und Entwicklung.

Das operative Innovationsmanagement hingegen kümmert sich um die konkrete Umsetzung, die Strukturierung von Innovationsprozessen und die Definition von Meilensteinen.

Startups vs. etablierte Unternehmen

Ein besonders interessanter Aspekt des Gesprächs war der Vergleich zwischen Startups und etablierten Unternehmen in Bezug auf Innovation. „Startups beginnen in der ‚Explorationsphase‘ mit einem völlig neuen Produkt“, erklärte Walter. „Sie arbeiten fast ausschließlich hypothesenbasiert und haben weniger ‚Altlasten‘, was ihnen mehr Flexibilität ermöglicht.“

Etablierte Unternehmen hingegen fokussieren sich oft auf die ‚Exploitation‘, also die Verbesserung bestehender Produkte. De Bruijn merkte an, dass viele Unternehmen zwar Bestehendes verbessern, aber zu wenig in neue Felder investieren. Walter ergänzte, dass etablierte Unternehmen oft mit ‚dominanter Logik‘ und kognitiven Verzerrungen zu kämpfen haben. Die Herausforderung für etablierte Unternehmen besteht darin, Exploration und Exploitation effektiv auszubalancieren.

Die Erfolgsfaktoren für Innovation

Ein zentraler Punkt in Walters Ausführungen war die Bedeutung des hypothesenbasierten Arbeitens. „Erfolgreiche Startups arbeiten fast ausschließlich hypothesenbasiert“, betonte er. „Man hat klare Hypothesen und dann ist es fast wie ein wissenschaftlicher Prozess.“ Wichtig sei es, Experimente zuzulassen, Misserfolge zu akzeptieren und aus ihnen zu lernen.

De Bruijn stimmte zu und ergänzte: „Die wichtigste KPI im Bereich von Exploration ist das Lernen.“ Hypothesen sollten anhand von konkreten Variablen gemessen und iterativ getestet werden. Walter

Autor:

Dr. Simon Walter,
Chief Strategy
Officer, Projekt A



verdeutlichte dies am hypothetischen Beispiel eines neuen Social Media Produkts: „Es würde nicht ausreichen, die Anzahl der Anmeldungen zu messen. Stattdessen sollten KPIs wie die Verweildauer, die Anzahl der Posts oder die Anzahl der Einladungen neuer Nutzenden herangezogen werden, um ein ganzheitlicheres Bild zu haben.“

Innovation in Krisenzeiten

Besonders interessant war die Diskussion über die Rolle von Innovation in Krisenzeiten. „Je mehr Krise, desto mehr Innovation ist nötig“, war Walter überzeugt. Innovation sei der Schlüssel zur Bewältigung großer Herausforderungen wie dem Klimawandel oder dem Fachkräftemangel.



„Die Lösung zu diesen Problemen ist von mir aus gesehen eigentlich immer Innovation und es kann auch nur Innovation sein“, erklärte er. Als Beispiele nannte er Photovoltaik, Windräder, Elektroautos und Ladeinfrastruktur für den Klimawandel, sowie KI und Robotik zur Bewältigung des Fachkräftemangels.

Open Innovation als Schlüssel zum Erfolg

Walters zentrale Empfehlung lautete: „Innovation ist Teamarbeit.“ Er plädierte leidenschaftlich für eine offene Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg – mit Startups, Universitäten, Kund*innen und sogar Konkurrent*innen. „Es wird nicht funktionieren, wenn die Unternehmen das alles in ihrer eigenen Küche, in ihrem eigenen Labor, in ihrem eigenen Unternehmen machen“, warnte er.

Als Beispiel nannte Walter die verpasste Chance der deutschen Automobilindustrie: „Wieso hat sich die deutsche Automobilindustrie nicht vor 10 Jahren zusammengetan und gesagt, wir bauen jetzt die beste Batterie-Fabrik der Welt?“ Diese Art von Zusammenarbeit, so Walter, sei entscheidend für den Innovationserfolg. De Bruijn sah dies als wichtigen Punkt und nannte als Beispiel, wie Institutionen, wie der BVDW, die Innovationskraft stärken. Nur durch die Bündelung von Wissen und Kompetenzen, wie in der Future Innovation & Expert Group können die besten Ideen in der Digitalen Wirtschaft entstehen und schnell umgesetzt werden.

Fazit: Innovation als Hoffnungsträger

Zum Abschluss des Gesprächs betonte Walter die zentrale Rolle von Innovation für die Zukunft: **„Innovation ist mit Abstand die größte Hoffnung, die wir haben.“**

Er sieht Innovation als den Treiber, der uns aus der Krise bringen kann, sei es beim Klimawandel, der gesellschaftlichen Veränderung oder anderen Herausforderungen.

Für Unternehmen, die ihre Innovationsfähigkeit verbessern wollen, bieten Walters und De Bruijns Einschätzungen wertvolle Impulse. Durch die Kombination von hypothesenbasiertem Arbeiten, einer Experimentierkultur und Open Innovation können sich Startups und etablierte Unternehmen in einer komplexen und wettbewerbsintensiven Welt erfolgreich positionieren.

Das Gespräch zwischen Walter und De Bruijn verdeutlichte eindrucksvoll, dass Innovation weit mehr ist als nur ein Schlagwort. Sie ist der Schlüssel zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen, ein Treiber für Wachstum und möglicherweise sogar der Weg zu einer gerechteren Gesellschaft. Für Unternehmen jeder Größe gilt: Wer die Zukunft gestalten will, muss Innovation nicht nur verstehen, sondern leben. In diesem Sinne sieht denkwert seine Rolle als Innovationspartner, der Unternehmen dabei unterstützt, Probleme zu lösen und den Status quo neu zu denken.

Dazu gehört auch, ihre Innovationsprozesse zu öffnen und zu beschleunigen.

Project A hingegen positioniert sich als operativer Venture Capital-Investor, der nicht nur in vielversprechende Startups investiert, sondern diese auch aktiv bei ihrer Entwicklung unterstützt.

Beide Unternehmen teilen die Überzeugung, dass Innovation der Schlüssel zur Bewältigung aktueller und zukünftiger Herausforderungen ist und setzen sich dafür ein, das Innovationspotenzial in der deutschen Wirtschaft zu fördern.



BVDW-DEFINITION VON INNOVATION

Innovation ist der kontinuierliche Prozess, bestehende Werte und Denkweisen zu hinterfragen, um zukunftsweisende und umsetzungsfähige Lösungen zu entwickeln. Sie kann in Form von schrittweisen Verbesserungen (inkrementelle Innovation) oder radikalen Veränderungen (disruptive Innovation) auftreten. Innovation schafft immer Mehrwerte durch technologische Durchbrüche, kulturellen Wandel, Effizienzsteigerungen und die Verbindung von gesellschaftlicher Akzeptanz mit nachhaltigem Wachstum.

Innovation in der Digitalen Wirtschaft erfordert eine Kultur des Mutes, der Kreativität und der Fehlerakzeptanz, die Freiräume für Kollaboration und Austausch schafft, schnelle Anpassungen an Marktveränderungen ermöglicht und strategisch geleitet wird. Dabei müssen auch die sozialen und gesellschaftlichen Brüche, die Innovation verursachen kann, gemeinschaftlich adressiert werden, um transparenten in Übergang zu schaffen. Innovation darf nicht Selbstzweck sein, sondern muss immer messbare Mehrwerte schaffen und so eine nachhaltige Zukunft gestalten.

DEFINITION

LIFE IS A PROCESS. INNOVATION TOO.

Simon Boë



Bin ich innovativ? Deine Innovations-Checkliste

Autor:

Simon Boë
Geschäftsführer,
onehundred.digital

Diese Checkliste hilft Dir dabei, Deine eigenen Innovationswerte und Denkweisen zu hinterfragen, um zu erkennen, wie offen Du für neue Lösungen bist und wie Du Innovation in Deinem Umfeld fördern kannst. **Lass uns starten!**

Anwendung & Auswertung: Bewerte ehrlich, wie gut Du bzw. Dein Team diese Punkte umsetzt, erkenne Stärken und Lücken. Leite konkrete Maßnahmen ab, überprüfe regelmäßig den Fortschritt und passe sie an neue Herausforderungen an. Das wird!

CHECKLISTE

- | | | |
|----------------|--------------------------|---|
| Ja | <input type="checkbox"/> | Hinterfrage ich (oder wir) bestehende Werte und Denkweisen regelmäßig – speziell mit Blick auf digitale Trends? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Prüfe, ob Du nicht nur allgemeine Routinen hinterfragst, sondern auch bewusst neue Technologien, Marktbewegungen und Kundenbedürfnisse beobachtest. |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Suche ich aktiv nach Möglichkeiten für schrittweise (inkrementelle) und radikale (disruptive) Innovation – insbesondere unter Einbeziehung digitaler Tools und KI? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Überlege, in welchen Bereichen KI oder andere digitale Lösungen Potenziale für Wachstum oder Effizienzsteigerungen bieten können. |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Sorge ich für eine Kultur des Muts und der Kreativität, die schnelle Anpassungen ermöglicht? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Frage Dich, ob Dein Umfeld Fehler zulässt („Fail fast, learn fast“), Freiräume für Experimente bietet und wie offen ihr als Team für Neues seid. |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Nutze ich Kollaboration und Interdisziplinarität, um Innovationsimpulse zu verstärken? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Prüfe, ob Du externe Partner (Start-ups, Universitäten) einbindest und ob sich verschiedene Fachbereiche austauschen, um voneinander lernen zu können. |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Berücksichtige ich bewusst regulatorische und bürokratische Hürden und setze ich mich aktiv für deren Überwindung ein? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Viele Workshop-Post-its verweisen auf Regulierung und Roadblocks. Stelle sicher, dass Du nicht an ihnen scheiterst, sondern Lösungen findest (z. B. Lobbyarbeit, Netzwerkbildung, Pilotprojekte). |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Ist unsere Innovationsstrategie wertorientiert und nachhaltig? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Reflektiere, ob ihr klare Werte oder eine Narrative habt, die sowohl intern als auch extern überzeugen (z. B. gesellschaftliche Akzeptanz, Umweltverträglichkeit). |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Verfüge ich (bzw. verfügen wir) über ausreichende Ressourcen (Zeit, Budget, Kompetenzen), um Innovation in der Digitalen Wirtschaft wirklich voranzutreiben? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Hinterfrage, ob ihr in notwendige Technologien, Weiterbildung und Netzwerke investiert und welche Lücken noch bestehen. |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Gehe ich (oder wir) strukturiert mit Feedback und Daten um, um fortlaufend zu lernen und Verbesserungen abzuleiten? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Gerade in der Digitalen Wirtschaft geben Daten schnell Einblick in Nutzerverhalten. Nutzt ihr das konsequent? |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Kommuniziere ich Innovation so, dass interne und externe Stakeholder (z. B. Kunden, Investoren, Partner) den Mehrwert klar erkennen? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Hier kommt das Thema Narrative ins Spiel: Eine gute Story kann Innovationen wesentlich beschleunigen und mehr Unterstützung sichern. Habt ihr diese? |
| Ja | <input type="checkbox"/> | Trage ich (bzw. tragen wir) aktiv zu einer besseren, nachhaltigeren Zukunft bei und spiegelt sich das konkret in unseren digitalen Produkten/Diensten wider? |
| Sicher? | <input type="checkbox"/> | Prüfe, ob Deine Innovationsprojekte nicht nur auf Profit oder Effizienz abzielen, sondern auch Sinn stiften (z. B. im Bereich Klimaschutz, soziale Gerechtigkeit, Teilhabe). |

TAKE FIVE!

Handlungsempfehlungen, um Innovationsprozesse erfolgreich zu gestalten

Autorin:

Lea-Sophie Karle,
Business Partnerin für
Portfolio Management,
different

Take Five! – fünf effektive, schnell anwendbare Handlungsempfehlungen, um Innovationsprozesse unter den aktuellen Vorzeichen erfolgreicher zu gestalten – unabhängig davon, ob man sich eine schrittweise Verbesserung oder eine disruptive Veränderung vorgenommen hat. Und hierbei im Fokus: KI!

KI richtig einsetzen, um besseren Output zu generieren



Die Frage ist nicht nur, ob KI eingesetzt wird, sondern vor allem wie. Zu oft bleibt das Potenzial der Technologie ungenutzt, weil die Grundlagen – wie das Formulieren effektiver Prompts – nicht beherrscht werden.

Konkrete Empfehlungen:

Die Fragestellung systematisieren

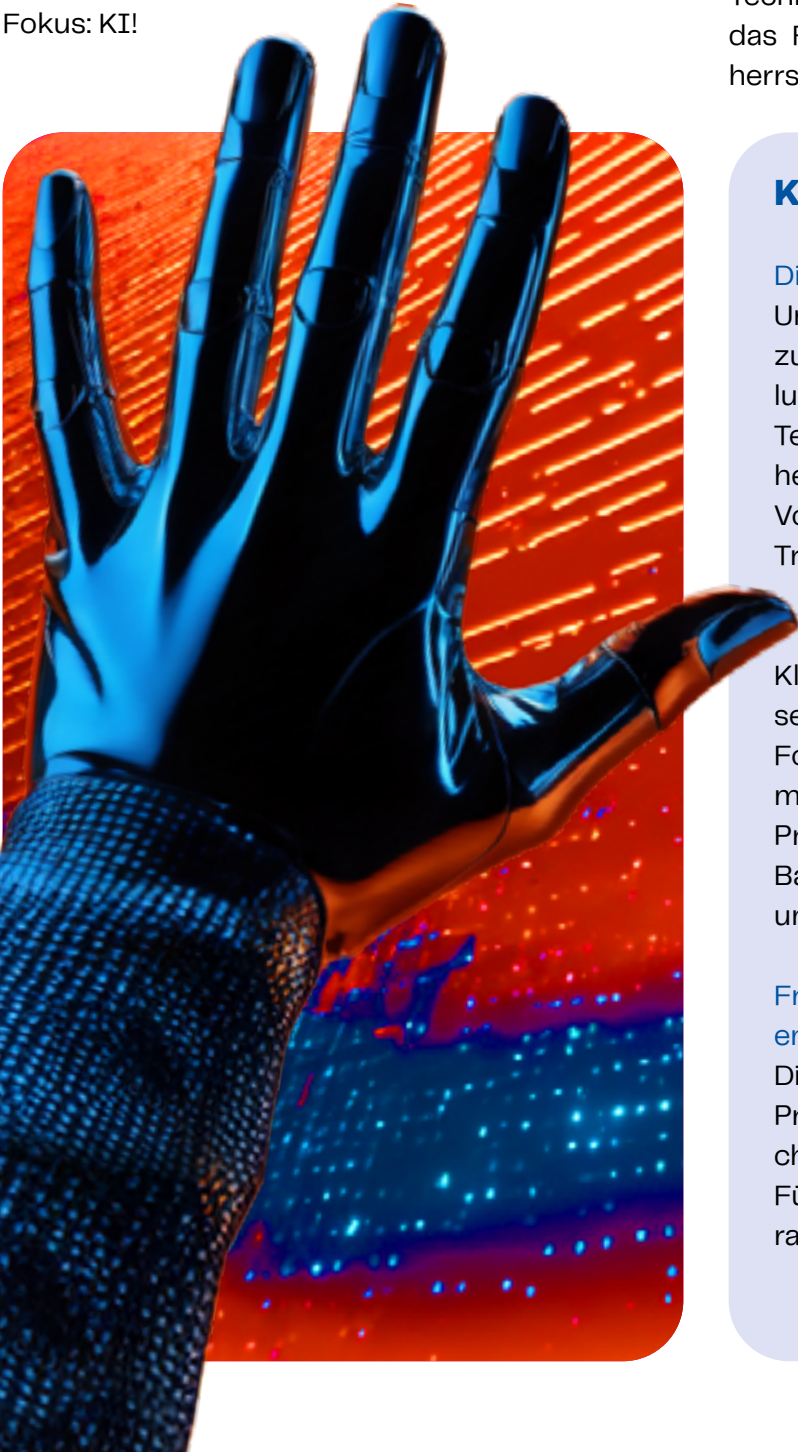
Um die Leistung und Zuverlässigkeit von KI zu verbessern, hilft es, größere Fragestellungen oder Arbeitsabläufe in handhabbare Teilaufgaben und konkrete Arbeitsschritte herunterzubrechen. Dieses Step by Step-Vorgehen schafft darüber hinaus auch Transparenz und Kontrollierbarkeit.

Richtig briefen

Klare Aufgabenstellungen, präzise Zielsetzungen, relevanter Kontext und klare Formatvorgaben an das Ausgabeformat machen den Unterschied und ergänze den Prompt durch Beispiele und Analogien. Baue Qualitätsprüfstellen ein, gib Feedback und achte auf Iterationsschleifen.

Frameworks für die Organisation entwickeln

Die Einführung von Frameworks für effektive Prompts macht den Umgang mit KI einfacher und steigert die Qualität der Ergebnisse. Für schnelle Akzeptanz und höhere Erfolgsraten gilt: KISS – Keep It Simple & Small.



Effizienzsteigerung durch KI: Multiplikator der Innovation



Künstliche Intelligenz ist ein Hebel, der den Innovationsprozess beschleunigt und bereichert. Ob als Research-Hilfe, Ideengeber oder Testinstanz – KI vervielfacht die Möglichkeiten und liefert in kürzester Zeit wertvolle Ergebnisse. Die Nutzung von KI kann die eigene Sicht erweitern, eine tiefere inhaltliche Exploration ermöglichen und den Innovationsprozess als solches augmentieren.

Konkrete Empfehlungen:

KI-Tools als Standard in den Innovationsprozess integrieren

Verankere KI-Tools fest im Innovationsprozess – für Recherche, Datenanalysen oder andere kreative und analytische Aufgaben.

Automatisierung von Routinen

Identifiziere repetitive und klar umschriebene Teilaufgaben in existierenden Arbeitsabläufen, welche KI automatisiert durchzuführen kann. Dies beschleunigt Prozesse und es bleibt mehr Zeit für andere Dinge.

Praise the experts: Fachwissen ist Trumpf!



Wenn alle (durch KI) das Mittelmaß reproduzieren können, dann ist Fachwissen im Innovationsprozess wertvoller denn je. Ihre Praxiserfahrung und ihr reicher Wissensschatz in einer Nische verbessert die Qualität des Ergebnisses, minimiert Risiken und kann neue Perspektiven öffnen.

Konkrete Empfehlungen:

Expert*innen-Perspektive zielgerichtet hinzuziehen

Zieh' interne oder externe Expert*innen im Innovationsprozess gezielt hinzu, um das Konzept besser zu machen. Geeignete Zeitpunkte sind bspw. Ideengenerierung, Ideenbewertung oder während der Überprüfung der Machbarkeit.



Mit Menschen statt mit der KI sprechen, um echte Bedürfnisse zu verstehen



Sobald es darum geht, dass ein Mensch eine konkrete Entscheidung treffen sollen (zum Klick, Kauf, etc.), muss man auch mit einem Mensch sprechen. Trotz des rasanten technologischen Fortschritts tut sich KI noch immer schwer mit „Human Intuition“, konkret mit Emotionen, kulturellem Kontext und den Gesamteinflüssen einer Live-Situation am POS – eben genau jene Faktoren, die den Ausschlag für eine konkrete Entscheidung geben.

Konkrete Empfehlungen:

Schnelle, belastbare Business-Experimente durchführen

Raus aus dem Innovation Lab, rein ins echte Leben. Verteste Konzepte als Prototypen im Onlineshop, in der App, auf Events oder auf der Straße. Neben echtem Feedback liefern diese Experimente wertvolle Insights zu KPIs wie Attraktivität, Preissensibilität, Umsatz, Effizienzsteigerung, o.ä. So werden erste Indikatoren für messbaren Mehrwert geschaffen, oder konkrete Stellschrauben für Verbesserung aufgezeigt.

Leuchttürme schaffen, um zu inspirieren



Innovationsteams und -projekte wirken in einer Organisation oft isoliert, was die Akzeptanz schmälert. Deswegen: Verwandle erfolgreiche Innovationsprojekte in Leuchttürme! Leuchttürme stellen Transparenz her bzgl. des Vorhabens, begeistern Stakeholder durch inspirierende Ergebnisse, beweisen Innovationsnotwendigkeit durch wasserdichte Use Cases oder Machbarkeit durch konkrete Next Steps und Verbindlichkeiten.

Konkrete Empfehlungen:

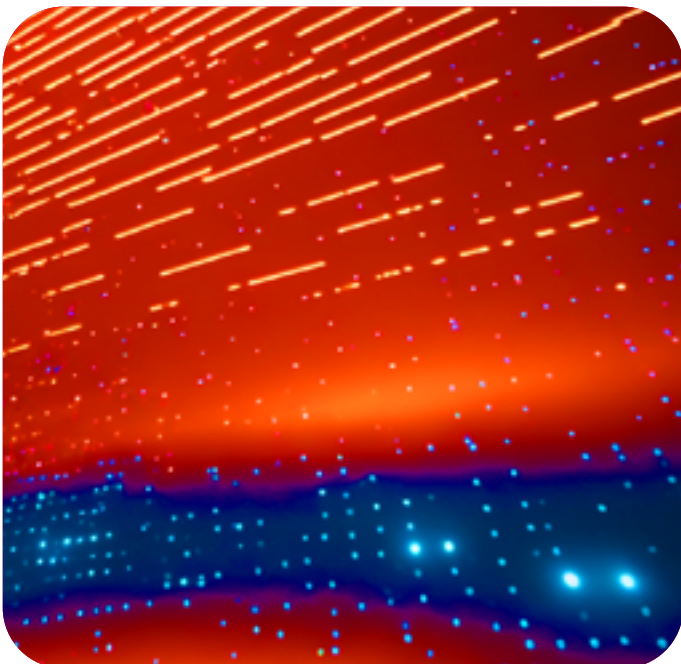
Ruf' das Projekt als Mitmach-Initiative aus Starte zu Beginn eines Innovationsprojektes einen Aufruf, der sich an die gesamte Organisation richtet. Adressiere darin klar umrissen das Problem, die Zielsetzung und konkrete Fragestellungen. Das dient der Partizipation und Interdisziplinarität und schafft Transparenz.

Erzähl' eine gute Geschichte

Ein wichtiger Parameter für den Erfolg von Innovation ist das Buy In relevanter Stakeholder. Um ihnen die Idee zu verkaufen, nutze die Regeln von guter Werbung und transportiere die Idee als Geschichte. Übersetze ein befriedigtes Bedürfnis, ein einzigartigen Use Case oder die Vorteile fürs Unternehmen in eine emotionale, einfache und packende Geschichte. Konkret kann helfen: klare Value Proposition, Zitate von Testpersonen, Analogien.

Visualisiere mit Hilfe von KI

Etliche KI-Tools wie DALL-E, Kartiv, Runway machen ein Konzept anfassbar. Wenige Bilder, wie ein Produkt funktionieren könnte, eine Konfiguration aussehen könnte, oder ein weiteres Feature integriert sein könnte, unterstützen die Strahlkraft eines Leuchtturms.



Take five! You got this!

SO KANN INNOVATION AUSSEHEN!

Agentic Services – Die Killer App für die Blockchain.

Zunächst ermöglicht die Blockchain eine sichere und überprüfbare Identität. Dezentrale Identitätsstandards (DIDs) und Zero-Knowledge-Proofs sorgen dafür, dass ein Agent sich ausweisen kann, ohne seine vertraulichen Daten offenzulegen. Die Auffindbarkeit von Agenten wird durch dezentrale Register erleichtert, in denen neben seinen Leistungen auch die Meta-Informationen eines Agenten – etwa seine Nutzungsbedingungen oder der verifizierte Ersteller – verankert sind.

Jede Interaktion lässt sich unveränderbar auf der Blockchain nachvollziehen, was Missbrauch erschwert und die Haftung klarer regelt. Smart Contracts und Tokenisierung ermöglichen neuartige Finanzierungsmodelle: Agenten können sich über automatisierte Micro-Payments selbst finanzieren, ohne auf zentrale Instanzen angewiesen zu sein.

Nur mit der Blockchain wird die Vision eines hochautomatisierten Multi-Agent-Ökosystems realisierbar. So entsteht ein globales Netzwerk intelligenter Agenten, das zugleich offen und demokratisch bleibt.

Wir stehen an der Schwelle zu einer Welt, in der Teams aus autonomen KI-Agenten gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, Informationen recherchieren, analysieren, aufbereiten und sich dabei gegenseitig koordinieren. Dadurch entsteht ein Ökosystem dessen Potential 10x größer geschätzt wird als der SaaS Markt.

Dieses „Multi-Agent-Ökosystem“ bleibt nur dann offen und heterogen, wenn grundlegende Fragen rund um Identität, Auffindbarkeit, Haftung, Bezahlung und Interaktion geklärt sind. Damit rückt eine Technologie in den Fokus, die genau jene Infrastruktur bietet, um diese Agenten sicher zu identifizieren, zu monetarisieren und zu koordinieren: die Blockchain.



Autor:

Yves Bollinger,
Co-Founder & GM
Plan.Net Studios

IST DAS NOCH INNOVATIV ODER SCHON ALLTAG?

Food for Thought im Digital Audio

Unter den alltäglichen Medien hat Audio vielleicht etwas länger gebraucht als andere Medien, digital zu werden und Innovationen zuzulassen. Radio z.B. hat lange Zeit damit für sich versucht zu werben, dass es das letzte echte Massenmedium ist. Also mit einem Skill aus der Vergangenheit, anstatt diesen Skill in die Gegenwart zu transformieren. Aber nun, da der Bann erst gebrochen ist, entfaltet Audio die ihm innewohnende Wucht und legt ein ungeahntes Tempo vor.

Neue Techniken und neues Wissen werden so schnell verinnerlicht wie nie zuvor. Es ist, als würde jemand ständig auf die Vorspultaste drücken. Kaum hat man eine Innovation verstanden, wird sie schon wieder optimiert, modernisiert oder durch etwas vollkommen Neues ersetzt. Dieser rasante Takt betrifft jede Facette: von der Content-Produktion über die Distribution bis hin zur Vermarktung. Und das Faszinierende daran? Alle spielen mit – die Macher, die Vermarkter, die Konsument*innen und die Rezipient*innen. Keiner bleibt stehen.

Das Hörerlebnis profitiert davon ungemein. Warum? Weil es individueller wird. Nicht mehr die breite Zielgruppe steht im Fokus, sondern der „Ziellörer“. Und dieser Perspektivwechsel hat einen immensen Effekt, gerade auch für Werbebotschaften. Marken können persönlicher werden, Pro-

dukte können passender wirken. Es geht darum, den Kontext, die Stimmung und den Ort perfekt einzufangen. Ob ein entspannender Podcast am Abend, ein energiegeladener Werbespot während des Workouts oder eine beruhigende Klangkulisse im Home-Office, alles kann exakt abgestimmt werden.

Doch das Spannendste an der aktuellen Audio-Revolution ist für mich: **Zum ersten Mal kopiert Audio nicht einfach Innovationen aus anderen Medien.** Nein, Audio ist mit-tendrin und oft sogar Vorreiter! Immersive Audio ist ein perfektes Beispiel. Es geht nicht mehr nur darum, eine Geschichte zu hören, sondern sie zu erleben. Dank binauraler Technologien und 3D-Sound entsteht ein Klangraum, der den Hörenden umgibt und ihn mitten ins Geschehen versetzt. Stellen Sie sich vor, wie eine Marke nicht nur Ihre Ohren, sondern auch Ihre Emotionen anspricht und das in einer Tiefe, die vorher undenkbar war.

Ähnlich verhält es sich mit der Rolle der seit Jahren gehypten KI (auch beim Verfassen dieses Artikels nicht unerheblich involviert). Sie ermöglicht es, Inhalte nahezu in Echtzeit an die Bedürfnisse der Hörenden anzupassen. Von der Stimmenmodulation, über die Dynamik bis hin zu den Inhalten, die sich wie von Zauberhand ändern, je nachdem, was der Hörende gerade tut oder fühlt. Klingt

TECHNIKEN UND WISSEN WERDEN SO SCHNELL VERINNERLICHT WIE NIE ZUVOR!

Markus Schellhardt



Autor:

**Markus
Schellhardt,**
Senior Sales
Manager
Digital Audio,
Azerion DACH

fast zu gut, um wahr zu sein, oder? Aber beides ist bereits im Erprobt und im Einsatz... und das schon viel öfter, als das ungeübte Ohr wahrhaben möchte.

Sogar das sagenumwobene Thema „Programmatic Radio“, also Radiowerbung die in Echtzeit ausgesteuert wird – ist auf dem besten Wege in diesem Jahr den großen Durchbruch zu schaffen und damit Alltag zu werden.

Für mich ist jetzt die spannendste Zeit, Teil der Audio-Revolution zu sein. Wir haben die Chance, nicht nur zuzuhören, sondern mitzugestalten. Nicht einfach alte Prozesse mit neuer Technik zu beschleunigen, sondern wirklich neu zu denken! Und wer weiß, vielleicht erklärt uns in ein paar Jahren eine KI mit sanfter Stimme, dass wir selbst Teil eines immersiven Klangspiels sind. Bis dahin genießen wir die Reise. **Also: Eine großartige Zeit für Audio!**



EXPLORING: **EXPLORATION**

Kapitel 02

EXPLORATION

Innovation ist der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In einer Welt, die sich mit zunehmender Geschwindigkeit wandelt, reicht es nicht aus, bestehende Produkte und Prozesse nur zu optimieren. Unternehmen müssen vielmehr neue Wege beschreiten, unkonventionelle Lösungen erforschen und bestehende Geschäftsmodelle hinterfragen. Dieser Prozess des bewussten Suchens und Entdeckens wird als Exploration bezeichnet und bildet die Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltiges Wachstum.

Exploration ist jedoch mehr als eine kreative Ideensammlung oder ein einmaliges Innovationsprojekt. Sie erfordert strategische Rahmenbedingungen, methodisches Vorgehen und eine Unternehmenskultur, die Offenheit, Risikobereitschaft und Experimentierfreude fördert. Unter-

nehmen stehen vor der Herausforderung, Exploration praktikabel und planbar zu gestalten, um innovative Entwicklungen systematisch voranzutreiben.

Dieses Kapitel widmet sich genau diesem Spannungsfeld. Es zeigt auf, wie Exploration als strategisches Instrument genutzt werden kann, welche Methoden sich bewährt haben und welche Voraussetzungen notwendig sind, um explorative Prozesse erfolgreich zu gestalten. Dabei werden sowohl theoretische Grundlagen als auch praxisnahe Ansätze aus der Wirtschaft vorgestellt. Lasst Euch inspirieren, wie Unternehmen Exploration als Motor für Innovationen einsetzen und so die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen.

Autorin:

Katharina Jägear,
Head of
Innovation &
Technology,
BVDW





EXPLORATION ALS INNOVATIONSMOTOR

Praktikable und planbare Ansätze aus der Wirtschaft

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet maßgeblich über seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit. In einer Welt, die von technologischem Wandel, globalen makroökonomischen Herausforderungen und disruptiven Entwicklungen geprägt ist, reicht es nicht aus, bestehende Produkte und Prozesse zu optimieren. Notwendig ist die gezielte Suche nach dem Unbekannten – nach neuen Märkten, Technologien und Geschäftsmodellen. Dieser Explorationsprozess ist der Schlüssel, um nicht nur Schritt zu halten, sondern die Zukunft aktiv zu gestalten. Wie der Managementvordenker Peter F. Drucker treffend formulierte:

„Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz selbst, sondern das Handeln mit der Logik von gestern.“

Exploration bedeutet, die Komfortzone des Bekannten zu verlassen und bewusst neue Wege zu gehen. Doch wie lässt sich ein Prozess, der so stark von Kreativität und Offenheit geprägt ist, praktikabel und planbar gestalten? Dieses Kapitel soll Antworten auf diese Leitfrage liefern. Es erläutert, warum Exploration unverzichtbar ist, definiert zentrale Rahmenbedingungen und stellt Methoden vor, die Unternehmen dabei unterstützen, Exploration als Innovationsmotor zu nutzen.

Autorin:

Lea Horn,
Head of CRM
Business
Solutions,
Arvato Systems

Indem Exploration systematisch in das Innovationsmanagement integriert wird, eröffnen sich nicht nur neue Potenziale für Wachstum, sondern auch die Chance, nachhaltig die Weichen für morgen zu stellen.

Warum Exploration für Innovation unverzichtbar ist

Innovation ist keine zufällige Inspiration, sondern ein Ergebnis systematischer Prozesse. Während Exploitation, also die Optimierung bestehender Produkte und Prozesse, kurzfristige Erfolge sichert, liegt die Grundlage für disruptive Innovationen in der Exploration. Durch Exploration können Unternehmen:



- **Neue Märkte und Technologien erschließen:**

Mit Exploration wird das „Unbekannte“ systematisch adressiert.



- **Zukunftsfähigkeit sichern:**

Explorative Ansätze ermöglichen die frühzeitige Erkennung von Chancen und Risiken.



- **Innovationskultur stärken:**

Exploration fördert experimentelles Denken und eine risikobereitere Unternehmenskultur.

Im Folgenden gehen wir näher darauf ein, wie die Vorteile von Exploration in strategisches Innovationsmanagement Einzug erhalten können und welche Rahmenbedingungen es dazu bedarf.

Exploration im Innovationsmanagement

Im Innovationsmanagement bezeichnet Exploration die Fähigkeit von Unternehmen, ihre bestehenden Angebote und Geschäftsmodelle kontinuierlich zu hinterfragen und zu erneuern, um neue Umsatzströme und Geschäftsfelder zu erschließen.¹ Dieser Prozess braucht gezielte Rahmenbedingungen, um Früchte tra-

gen zu können: eine **offene Unternehmenskultur**, **Ressourcen** und die **strategische Einbettung** von Exploration.

Eine explorative Unternehmenskultur zeichnet sich durch Offenheit, Neugier und die Bereitschaft zu unkonventionellen Ansätzen aus. Mitarbeitende sollen ermutigt werden, neue Wege zu gehen und Risiken einzugehen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Fehler-toleranz und die Förderung funktionsübergreifender Zusammenarbeit sind dabei wesentliche Elemente. Eine solche Kultur fördert nicht nur die Kreativität, sondern auch das Lernen aus Misserfolgen – ein entscheidender Faktor für die Weiterentwicklung. Dabei hängt die erfolgreiche Umsetzung dessen stark von der Unterstützung durch die Führungsebene ab. Führungskräfte müssen als Vorbilder agieren und explorative Initiativen aktiv fördern. Dazu gehört nicht nur die Freigabe von Ressourcen, sondern auch die kommunikative Vermittlung, warum Exploration für das Unternehmen essenziell ist. Visionäres Denken und die Fähigkeit, Unsicherheiten als Chance zu sehen, sind hierbei entscheidend.

Exploration erfordert zudem eine klare Ressourcenallokation. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ausreichend Zeit, Budget und Freiräume für die Entwicklung neuer Ideen und Prototypen zur Verfügung stehen. Insbesondere die Bereitstellung von Innovation Labs, dedizierten Teams oder digitalen Tools zur Ideengenerierung und -bewertung können explorative Prozesse unterstützen. Ohne ausreichende Ressourcen besteht die Gefahr, dass explorative Ansätze von den Anforderungen des Tagesgeschäfts verdrängt werden.

¹ vgl. James G. March, „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“, 1991

Exploration darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern muss als integraler Bestandteil der Innovationsstrategie etabliert werden. Dies erfordert die Definition klarer Ziele, KPIs und Entscheidungsprozesse. Unternehmen können sogenannte Innovationsportfolios nutzen, um explorative Projekte systematisch zu priorisieren und deren Fortschritt zu überwachen. Darüber hinaus ist es wichtig, die explorativen Ansätze regelmäßig mit der Gesamtstrategie des Unternehmens abzugleichen, um sicherzustellen, dass sie zu den langfristigen Zielen beitragen.



Der Balanceakt zwischen **Exploration und Exploitation** – bekannt als **Ambidextrie** – stellt dabei eine zentrale Herausforderung dar.² (s. S. 44–50) Wie können Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, um Exploration praktikabel und planbar zu machen?

Methoden, die Exploration praktikabel machen

Exploration im Innovationsmanagement wird erst dann wirksam, wenn sie durch strukturierte und bewährte Methoden unterstützt wird. Diese Methoden helfen Unternehmen, kreative Prozesse zu systematisieren, Unsicherheiten zu minimieren und

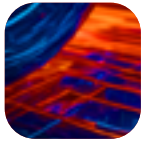
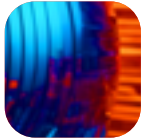
explorative Ansätze in die Praxis umzusetzen. Besonders hervorzuheben sind dazu **Design Thinking**, **Lean Startup**, **Open Innovation** sowie **Trend-Scouting und Foresight**, die in vielen Organisationen erfolgreich angewendet werden.

Design Thinking ist eine nutzerzentrierte Methode, die darauf abzielt, innovative Lösungen durch ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse von Kund*innen zu entwickeln. Der iterative Prozess umfasst Phasen wie Empathie, Problemdefinition, Ideenfindung, Prototyping und Testing. Diese strukturierte Herangehensweise fördert nicht nur Kreativität und Zusammenarbeit, sondern sorgt auch dafür, dass Lösungen praxisnah und unmittelbar umsetzbar sind. Unternehmen profitieren davon, indem



**EXPLORATION
BEDEUTET DIE
BEKANNTEN
KOMFORTZONE
ZU VERLASSEN!**

sie frühzeitig auf Kundenbedürfnisse reagieren und marktfähige Innovationen entwickeln. Design Thinking kann durch die Organisation von Workshops und die Bildung multidisziplinärer Teams in den Unternehmensalltag integriert werden.

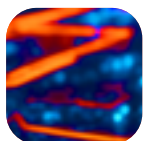


Ein weiterer Ansatz, der Exploration praktikabel macht, ist die **Lean Start-up-Methode**. Sie konzentriert sich auf schnelles Experimentieren und die iterative Validierung von Geschäftsideen mit minimalem Ressourceneinsatz. Der sogenannte Build-Measure-Learn-Zyklus, bei dem Prototypen schnell entwickelt, getestet und angepasst werden, ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Fehlinvestitionen zu minimieren und gleichzeitig flexibel auf Kundenfeedback zu reagieren.³ Dieser Ansatz wird vor allem in frühen Phasen von Projekten eingesetzt, um Ideen effizient zu testen. Die Einführung kann über Pilotprojekte erfolgen, die Teams schrittweise in die Methodik einführen und erste Erfolge sichtbar machen.

Open Innovation bietet Unternehmen die Möglichkeit, externe Akteure wie Start-ups, Forschungseinrichtungen oder Kunden in den Innovationsprozess einzubeziehen. Durch diese Öffnung können Unternehmen von externem Wissen, neuen Perspektiven und zusätzlichen Ressourcen profitieren. Open Innovation beschleunigt nicht nur den Innovationsprozess, sondern sorgt auch für eine stärkere Diversität an Ideen. Unternehmen, die diese Methode erfolgreich implementieren, setzen häufig auf strategische Partnerschaften, nutzen Innovationsplattformen oder führen Hackathons und Wettbewerbe durch, um neue Ansätze zu fördern. Ein wichtiger

Bestandteil explorativer Prozesse ist zudem das **Trend-Scouting und Foresight**. Dabei geht es darum, zukünftige Markt-, Technologie- und Gesellschaftstrends frühzeitig zu identifizieren und daraus mögliche Chancen und Bedrohungen abzuleiten. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, strategische Entscheidungen auf fundierten Trendanalysen zu basieren und sich auf potenzielle Marktveränderungen vorzubereiten. Mit spezialisierten Software-Tools, internen Teams für strategisches Foresight und regelmäßigen Workshops können Unternehmen diese Methode systematisch nutzen, um sich langfristige Wettbewerbsvorteile zu sichern.

Diese Methoden verdeutlichen, dass Exploration keine rein intuitive Aktivität ist, sondern durch strukturierte Ansätze effizient und erfolgreich gestaltet werden kann. Indem Unternehmen diese Methoden gezielt einsetzen, steigern sie ihre Innovationsfähigkeit, minimieren Risiken und schaffen die Grundlage für langfristige Erfolge in dynamischen Märkten. Exploration wird dabei zunehmend durch technologische Entwicklungen unterstützt. Künstliche Intelligenz (KI), Big Data und digitale Plattformen ermöglichen es Unternehmen, neue Marktchancen zu erkennen und schneller darauf zu reagieren. Tools wie Trend-Scouting-Software, Open Innovation-Plattformen oder Simulationstools erleichtern die systematische Exploration und die anschließende Validierung neuer Ideen. Einer dieser Ansätze, das Open Innovation-Ökosystem von Siemens, wird im Folgenden näher beleuchtet, um aufzuzeigen, wie solche Prozesse in der Praxis verankert werden können.



BVDW-DEFINITION VON EXPLORATION

Exploration geht über reine Optimierung (Exploitation) hinaus und zielt darauf ab, unbekannte Potenziale durch einen systematischen Prozess zu erschließen. Durch Exploration können Unternehmen und Gesellschaften neue Ideen, Ansätze und Geschäftsmodelle entdecken, um Zukunfts-Chancen zu nutzen und innovative Ansätze für diese zu entwickeln. Sie umfasst die experimentelle Suche nach unkonventionellen Wegen, die über bestehende Strukturen hinausgehen und dient als Grundlage für transformative und nachhaltige Innovationen.

DEFINITION

A perspective view down a long, dark tunnel. The walls are lined with blue, curved, ribbed structures. Bright orange light trails streak from the top and bottom edges towards the center, creating a sense of rapid movement. The floor consists of parallel tracks or rails that recede into the distance. In the far distance, a small red light is visible on the right wall.

**WER STEHT,
DER GEHT.**

Erik Wirsing

DAS ABLAUFDATUM VON GESCHÄFTSMODELLEN

Erik Wirsing, VP Global Innovation von DB Schenker, interviewt von Kim Karina Haußer, Head of Bonsai Future, Bonsai Research

KIM

Hi Erik, kannst Du uns kurz erzählen, wer Du bist und woran Du aktuell arbeitest? Und Hand aufs Herz, wie viele ungelesene Mails hast Du gerade im Posteingang?

ERIK:

Hi Kim, ich bin Erik Wirsing und bei DB Schenker verantworte ich den globalen Innovationsbereich. Seit über 25 Jahren bin ich in der Logistikbranche unterwegs, eine Zeit, die mir nicht nur tiefe Einblicke in unsere Arbeitsweise, sondern auch in die Veränderungen und Trends der Branche gegeben hat. Meine Aufgabe ist es, die Zukunft zu gestalten.

Zu mir kommt alles, was im Tagesgeschäft noch keinen festen Platz hat. Es geht um die Logistik von morgen: Was werden unsere Kund*innen in Zukunft erwarten? Welche Technologien werden unsere Arbeit revolutionieren? Welche Startups könnten für uns relevant werden und, ganz ehrlich, welche Entwicklungen könnten uns vielleicht auch überflüssig machen?

Und was die Frage nach meinem Posteingang angeht: Klar, einige warten noch darauf, bearbeitet zu werden, aber ich habe sie zumindest alle gesehen und gelesen ;)

KIM

Du betonst oft, dass Innovation für DB Schenker keine Option, sondern eine Notwendigkeit ist. Welche Grundprinzipien müssen Unternehmen Deiner Meinung nach verstehen, um dieser Not gerecht zu werden?

ERIK:

Mein Motto lautet: Wer steht, der geht. Das beschreibt ganz gut, warum Innovation für uns keine Option, sondern eine absolute Notwendigkeit ist. Jedes Geschäftsmodell hat ein Verfallsdatum, das ist Fakt. Die Frage ist nicht, ob es irgendwann endet, sondern wann. Was machen wir dann? Genau hier setzen wir an: Wir müssen uns vorbereiten, neue Möglichkeiten schaffen und vor allem unsere Mitarbeitenden und Kund*innen auf diese Reise mitnehmen. Denn eines ist klar: Wer sich als Unternehmen nicht weiterentwickelt, wird irgendwann überflüssig oder schlichtweg zu teuer.

Das wichtigste Grundprinzip, das ich Unternehmen ans Herz legen kann, ist Neugierde. Ohne eine echte Offenheit für Neues und ohne den Raum, diese Neugierde zu leben wird es schwierig, wirklich voranzukommen. Das gilt nicht nur für Technologien oder Prozesse, das gilt auch für das Mindset in den Köpfen in einem Unternehmen. Es muss Platz dafür geben, Dinge auszuprobieren.

Und ja, Scheitern gehört dazu. Scheitern ist nicht nur normal, es ist sogar notwendig!

KIM:

Dein Motto „Wer steht, der geht!“ unterstreicht die Bedeutung ständiger Bewegung. Wie gelingt es Dir, diese Denkweise in einem großen Konzern wie DB Schenker zu verankern? Kannst Du konkrete Beispiele nennen, wie Ihr eine zukunftsgerichtete Innovationskultur aufbaut?



Erik Wirsing,
VP Global
Innovation
von DB Schenker

ERIK:

Wer steht, der geht!' ist ein Aufruf zur ständigen Bewegung und das gilt auch für einen großen Konzern wie DB Schenker. Aber um diese Denkweise wirklich zu verankern, gibt es einen entscheidenden Schlüssel: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Es reicht nicht, nur innovative Ideen zu haben, wir müssen auch dafür sorgen, dass sie im Unternehmen sichtbar werden. Präsenz ist alles!

Dazu gehört, die richtigen Themen, Lösungen und vor allem die richtigen Menschen zu finden, die uns weiterbringen. Diese Menschen und ihre Ideen stellen wir bewusst auf eine Bühne: Sei es über interne Magazine, Blogs oder Podcasts. Wir erzählen ihre Geschichten und machen sie für alle zugänglich. Es geht darum, eine Plattform zu schaffen, die zeigt, wie Innovation in der Praxis aussieht.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist unser Vertrieb. Wir nehmen unsere Kolleg*innen mit, hören unseren Kund*innen genau zu, verfolgen ihre Anforderungen und setzen alles daran, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Das Prinzip 'Tue Gutes und sprich darüber' passt hier perfekt: Es geht nicht nur darum, Innovation zu treiben, sondern auch sichtbar zu machen, wie diese Innovation unseren Kund*innen hilft.

So schaffen wir eine zukunftsgerichtete Innovationskultur, die auf relevantem Mehrwert und echter Zusammenarbeit baut.

KIM:

Ihr arbeitet mit Methoden wie Szenario Planung und Delphi-Studien zur strategischen Vorausschau. Nach welchen Kriterien priorisiert Ihr die identifizierten Trends, um zu entscheiden welche für DB Schenker im Moment relevant sind?

ERIK:

Ja genau, bei der strategischen Vorausschau arbeiten wir der Szenario-Planung oder mit Delphi-Studien, um Trends frühzeitig zu identifizieren. Doch richtig ist, dass der entscheidende Schritt danach kommt: Wir müssen priorisieren, welche dieser Trends für DB Schenker wirklich relevant sind. Dabei orientieren wir uns an klaren Kriterien.

Ein zentraler Aspekt ist die Logistikrelevanz: Wir fragen uns, wie stark ein Trend unsere Branche beeinflussen könnte. Gleichzeitig betrachten wir die Größe des Themas, sowohl im Hinblick auf die globale Bedeutung als auch auf den Einfluss auf unser Geschäft.

Ein weiterer Faktor ist der interne 'Pain': Wo spüren wir bereits jetzt Herausforderungen oder Lücken, die durch diesen Trend gelöst werden könnten? Und natürlich spielt das Potenzial eine Rolle, sei es in Form von Ertrag, Einsparungen oder anderen messbaren Vorteilen. Wichtig ist uns aber auch, gesetzliche Anforderungen separat zu betrachten. Diese sind oft unabhängig von Trends, können aber große Auswirkungen auf unsere Prioritäten haben. Unsere Aufgabe ist es, all diese Faktoren in Einklang zu bringen, um sicherzustellen, dass wir nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig die richtigen Entscheidungen treffen.

KIM:

Kannst Du ein konkretes Beispiel geben, wie strategische Vorausschau bei DB Schenker zu einer Innovation geführt hat? Wie funktioniert die Handarbeit zwischen strategischer Vorausschau, und dem Übersetzten in Pilotprojekte?

ERIK:

Klar, ein Beispiel hierfür ist unser Projekt Nxtlog.io. Das Ganze begann mit der Beobachtung von Trends, in diesem Fall die wachsenden Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit. Daraus leiteten wir relevante Fähigkeiten ab, die wir als Unternehmen aufbauen mussten, sowie die notwendigen Schritte, um diese Trends nicht nur zu adressieren, sondern zu gestalten.

In diesem Fall stand die Frage im Raum: Wie können wir unsere Daten besser nutzen, um unseren Kund*innen echten Mehrwert zu bieten? Wir bei DB Schenker verfügen über eine enorme Menge an Informationen: Strecken, Sendungsstrukturen, Routen, Transportmittel und Verkehrsträger. Die Herausforderung bestand darin, diese Daten so aufzubereiten, dass sie sowohl uns als auch unseren Kund*innen einen klaren Vorteil bringen. Das Ergebnis war Nxtlog.io, eine Plattform, die es ermöglicht, die CO₂-Daten von Transporten präzise zu berechnen. Diese Lösung erlaubt es nicht nur, den Carbon Footprint einzelner Sendungen darzustellen, sondern auch gezielte Optimierungsvorschläge zu machen. Kund*innen können dadurch fundierte Entscheidungen treffen, um ihre Logistik emissionsärmer und effizienter zu gestalten.

Der Weg dorthin zeigt exemplarisch, wie strategische Vorausschau bei uns gut funktioniert: Von der Trendbeobachtung über die Ableitung von relevanten Themen und Fähigkeiten, dem Identifizieren passender Partner*innen, bis hin zur Pilotierung und schließlich zur Implementierung und Skalierung. Natürlich läuft das nicht immer linear ab, manchmal beginnen wir an einem anderen Punkt der Kette. Aber genau diese Flexibilität macht unsere Innovationsarbeit so erfolgreich.

KIM:

Wie funktioniert die Skalierung dieser Pilotprojekte? Was sind die größten Hindernisse und entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Überführung in den Regelbetrieb?

ERIK:

Die Skalierung von Pilotprojekten in den Regelbetrieb ist ein entscheidender Schritt und oft auch die größte Herausforderung. Ein zentrales Problem dabei ist der Push-Ansatz: Wenn wir versuchen, eine Lösung in die Organisation zu drücken, stoßen wir schnell auf Widerstände. Dieser Weg ist meist zäh und wenig effektiv.

Besser funktioniert es, wenn wir auf einen Pull-Ansatz setzen. Das bedeutet, wir beginnen mit einem klaren Verständnis der Pains und Anforderungen in der Organisation und entwickeln oder suchen gezielt Lösungen, die diesen Bedürfnissen gerecht werden. So entsteht ein natürlicher Sog, weil die Beteiligten den Mehrwert der Innovation von Anfang an erkennen und ein Interesse daran haben, sie voranzutreiben.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor ist, das Business, das die Lösung später betreiben soll, frühzeitig einzubinden. Idealerweise sind diese Teams schon während der Pilotphase dabei, und das nicht nur als Beobachter, sondern als aktive Mitgestalter. Im besten Fall unterstützen sie das Projekt sogar finanziell. Das sorgt nicht nur für Akzeptanz, sondern auch für ein stärkeres Commitment, die Innovation erfolgreich in den Regelbetrieb zu überführen.

KIM:

Super spannende Insights Erik. Jetzt würde ich gerne mehr darüber sprechen, wie Ihr explorativ arbeitet. DB Schenker hat bereits über 150 Pilotprojekte durchgeführt. Welche davon waren Deiner Meinung nach die wichtigsten und warum? Wie definiert und misst Ihr den "Erfolg" eines Pilotprojekts?

ERIK:

Bei über 150 Pilotprojekten ist es schwierig, einzelne als die wichtigsten herauszustellen. Grundsätzlich gilt: Alles, was es von der Pilotphase in die Implementierung und Skalierung schafft, ist ein Erfolg und damit wichtig für uns. Aber es gibt auch andere Projekte, die eine enorme Bedeutung haben, selbst wenn sie nicht direkt im Regelbetrieb landen. Große, öffentlichkeitsstarke Themen zum Beispiel, die zeigen, dass wir uns auch mit visionären oder herausfordernden Fragestellungen beschäftigen. Solche Projekte sind wichtig, um

sowohl extern als auch intern ein klares Signal zu senden: Wir treiben Innovation aktiv voran und das motiviert auch unsere eigenen Kolleg*innen. Natürlich kann nicht jedes Innovationsprojekt erfolgreich sein und das muss es auch nicht. Viel wichtiger ist es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die zeigt: Wir geben nicht auf. Wir suchen kontinuierlich nach Weiterentwicklung und Optimierung, selbst wenn nicht jede Idee sofort zündet. Wenn es darum geht, den Erfolg eines Pilotprojekts zu messen, orientieren wir uns an klaren Kriterien. Harte Fakten wie Value Generated, also messbarer Mehrwert, sei es durch Ertrag, Einsparungen oder Effizienzsteigerungen, stehen dabei im Vordergrund. Gleichzeitig schauen wir aber auch auf Soft Metrics wie den Net Promoter Score (NPS), der uns zeigt, wie zufrieden unsere Kund*innen mit der Innovation sind. Es ist diese Kombination aus harten und weichen Faktoren, die den Erfolg für uns definiert.

KIM:

Mit dem „STARTup terminal“ habt Ihr einen Startup-Hafen innerhalb von DB Schenker geschaffen. Warum ist die Zusammenarbeit mit Startups für Euch wichtig? Wie überwindet Ihr die Herausforderungen, die sich aus den unterschiedlichen Unternehmensphasen/kulturen ergeben?

ERIK:

Mit unserem STARTup terminal haben wir einen Hafen geschaffen, der die Zusammenarbeit mit Startups strukturiert und erleichtert. Diese Partnerschaften sind für uns enorm wichtig, denn häufig stehen wir vor einer klassischen Make-or-Buy-Entscheidung. Wir sind in erster Linie Logistiker und kein IT-Haus. Das bedeutet, wir können nicht alles selbst entwickeln. Startups hingegen sind oft fokussierter, schneller und in vielen Fällen sogar besser, wenn es um spezifische Themen oder Lösungen geht, als wir es je sein könnten.

Der Schlüssel liegt darin, herauszufinden, welchen ‚Pain‘ ein Startup für uns lösen kann. Dafür ist unser STARTup terminal auch kulturell eine Brücke: Wir verstehen beide Seiten, die Welt der Startups und die Anforderungen eines globalen Konzerns und übersetzen zwischen diesen beiden oft sehr unterschiedlichen Perspektiven. Der Prozess sieht so aus: Zunächst analysieren wir unsere internen Bedürfnisse und suchen dann gezielt nach exter-

nen Lösungen, die am besten zu uns passen. Wenn wir fündig werden, handeln wir schnell: Pilotieren, testen und bei Erfolg skalieren. So profitieren wir von der Agilität und Innovationskraft der Startups und schaffen gleichzeitig einen echten Mehrwert für unsere Organisation.

KIM:

Stell Dir vor, Du hättest die Freiheit, die Innovationsstrategie von DB Schenker von Grund auf neu zu entwickeln. Was wären Deine ersten Schritte? Welche Elemente würdest Du beibehalten, welche verändern?

ERIK:

Ich würde tatsächlich einiges beibehalten, weil wir bereits viele Elemente haben, die gut funktionieren. Unser Team, unsere bestehenden Strukturen und unser übergreifender Ansatz sind Stärken, die ich auf jeden Fall erhalten würde. Auch unsere Kommunikationswege und die Art und Weise, wie wir Themen sichtbar machen, würde ich so weiterführen, da sie entscheidend dafür sind, wie Innovation intern und extern wahrgenommen wird.

Was ich jedoch verändern würde, ist der Grad an Internationalität. Ich würde gezielt daraufsetzen, klarere Ankerpunkte in Ländern und Regionen zu schaffen. Diese könnten als Scouts fungieren, mit der Aufgabe, vor Ort Trends, Technologien und Startups zu identifizieren, die in der jeweiligen Region entstehen. So könnten wir noch besser auf lokale Entwicklungen reagieren und gleichzeitig globale Synergien nutzen. Diese stärkere internationale Vernetzung würde unsere Innovationsstrategie auf ein neues Level heben und uns noch agiler und zukunftsfähiger machen.

KIM:

Das klingt doch so, als wärst Du sehr zufrieden mit Eurer Arbeit. Und sag, wie fördert Ihr bei DB Schenker kreatives Denken über Hierarchieebenen hinweg? Wie geht Ihr mit dem Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit von Spezialisierung und dem Bedarf an Generalisten in einer sich schnell wandelnden Branche um?

ERIK:

Bei DB Schenker spielt die Hierarchie eine erstaunlich geringe Rolle, wenn es um kreatives Denken und Innovationsideen geht. Entscheidend ist

nicht, von welcher Ebene oder Abteilung eine Idee kommt, sondern ob die Story dahinter stimmig ist. Wenn das Thema überzeugt und das Potenzial hat, entweder Geld zu verdienen, Kosten zu sparen oder perfekt zu uns zu passen, oder vielleicht sogar etwas zu uns passen könnte, dann wird die Idee gehört, egal von wem sie kommt.

Was die Balance zwischen Spezialisierung und Generalisten angeht, ist das ein spannendes Spannungsfeld in unserer Branche. Unsere Fokussierung erfolgt vor allem in enger Abstimmung mit dem Business. Gemeinsam priorisieren wir, welche Themen und Projekte tatsächlich vorangetrieben werden. Es ist diese enge Zusammenarbeit, die sicherstellt, dass wir sowohl spezialisierte Expertise als auch die Flexibilität von Generalisten nutzen, um auf die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Branche reagieren zu können. – auch die Priorisierung

KIM:

Warum freust Du dich persönlich auf die Zukunft?

ERIK:

Warum ich mich auf die Zukunft freue? Weil sie in unserer Hand liegt. Wir haben die Möglichkeit, sie aktiv zu gestalten und mitzuentcheiden, wohin die Reise geht. Es gibt noch so viel Großartiges zu entdecken und zu erleben. Technologische Fortschritte, neue Lösungen und vielleicht sogar völlig neue Wege, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Persönlich ist mir auch wichtig, dass es meinen Kindern in der Zukunft gut geht. Dafür möchte ich meinen Beitrag leisten, sei es durch nachhaltige Innovationen oder zukunftsgerichtetes Denken. Und natürlich bin ich stolz darauf, dass wir als DB Schenker ein Teil dieser Entwicklung sind. Logistik wird auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen – zumindest, bis wir irgendwann einmal Waren beamten können ;)

KIM:

Welche drei Content Inhalte (Buch, Podcast, Video etc.) würdest Du jemandem empfehlen, der sich tiefer mit Deinem Handwerk beschäftigen möchte?

ERIK:

Erstens der Podcast „Felgendreher & Friends“. Hier gibt es spannende Diskussionen für echte Supply-Chain-Fans. Die Themen sind tiefgehend, aber immer nah an der Praxis, was es leicht macht, die komplexen Zusammenhänge zu verstehen und neue Perspektiven zu gewinnen. Zweitens das Buch „From Source to Sold“ von Knut Alicke. Es ist ein großartiges Werk, das unsere gesamte Wertschöpfungskette beleuchtet und zeigt, wie strategische Leadership Entscheidungen entlang der Supply Chain getroffen werden sollten.

Und drittens ein Video, das ich absolut empfehlen kann: „Zukunftslogistik: Wie Innovation unsere Welt neu vernetzt“. In diesem Videopodcast spreche ich mit Jasmin Bleker über die Logistikbranche, Deutschland als Innovationskultur, Autonomes Fahren und viele andere Zukunftsvisionen. Also perfekt für alle, die mehr in die Materie eintauchen möchten.

KIM:

Vielen lieben Dank Erik für Deine super spannenden Einblicke und Deine ehrlichen Antworten. Ich konnte viel Lernen und hoffe natürlich, dass auch alle Leser*innen von Eurer Arbeit inspiriert wurden! Hab einen tollen Nachmittag. :)

Kim Karina Haußer,
Head of
Bonsai Future,
Bonsai Research



DAS DILEMMA DER AMBIDEXTRIE

Ein wissenschaftlicher Blick auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen



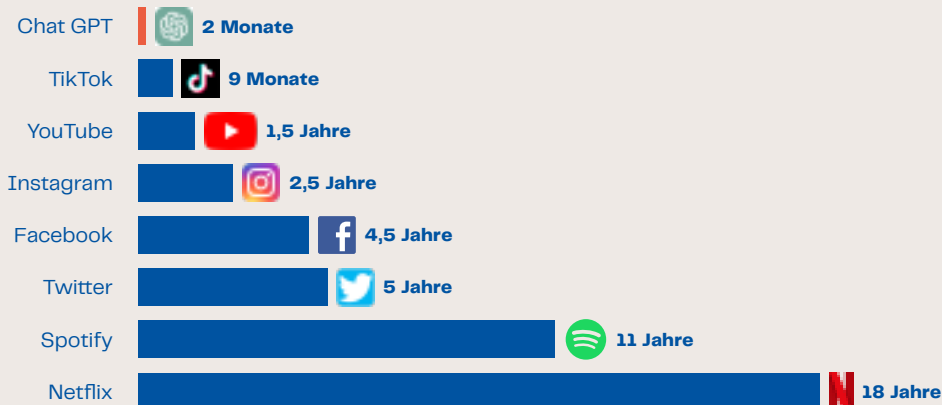
„Nichts ist unproduktiver, als knappe Ressourcen für die Exploration einzusetzen. Zugleich gibt es keine wichtigere Tätigkeit, die das langfristige Überleben eines Unternehmens sichert.“

In der Industriegeschichte lassen sich zahlreiche Beispiele von ehemals marktführenden Unternehmen identifizieren, die an ihrem Höhepunkt der Versuchung erlagen, die Früchte ihres Erfolgs zu ernten, ohne adäquate Zukunftsstrategien zu entwickeln. Diese Strategien hätten Innovationen, Marktentwicklungen, technologische Fortschritte, sich wandelnde Kundenerwartungen und Wettbewerbsdynamiken berücksichtigen müssen. Bei den prominenteren Fällen, die verschiedenen Marktsegmenten entstammen, betrug die Zeitspanne bis zum signifikanten Niedergang lediglich circa fünf Jahre.

Es ist anzunehmen, dass diese Unternehmen bereits nach ein bis zwei Jahren des Abstiegs die Notwendigkeit explorativer Innovationen erkannten. Zu diesem Zeitpunkt war jedoch die Bereitschaft, Risiken mit zeitlich und finanziell ungewissen Entwicklungen einzugehen, vermutlich erheblich reduziert. Dies lässt sich nicht zuletzt auf den zunehmenden Druck seitens der Anteilseigner zurückführen. Ein interessantes Beispiel für dieses Dilemma ist die kürzlich erschienene interne Präsentation von Nokia mit Vorschlägen, wie man mit dem damals neuen iPhone von Apple umgehen sollte.⁴

4 Nokia Didn't Think the iPhone's Touch Keyboard Would Take Off, How To Geek, 2025

Der Weg hin zu 100 Millionen Nutzenden für verschiedene Plattformen



Der Niedergang von BlackBerry, vormals als Research in Motion bekannt, stellt ein besonders instruktives Beispiel im Kontext des Scheiterns ehemals marktführender Unternehmen dar. Dieses Beispiel untermauert die These, dass der initiale Erfolg eines Unternehmens paradoxerweise zu einer reduzierten Adaptionsfähigkeit führen kann. Im Falle von BlackBerry manifestierte sich dies in einer inadäquaten Einschätzung und Reaktion auf Marktdynamiken sowie emergente Wettbewerber, insbesondere Apple.

Die rasante Entwicklung der digitalen Technologiekonzerne und die zunehmende Geschwindigkeit des Nutzerwachstums bei digitalen Plattformen verdeutlichen die transformative Kraft der Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Dynamik lässt sich anhand folgender Aspekte analysieren:

Dominanz der Digitalen Technologien:

Die Verschiebung in der Zusammensetzung der wertvollsten Unternehmen weltweit ist bemerkenswert. Während 2004 nur zwei der zehn größten Unternehmen dem Digitalen Technologiesektor zuzuordnen

waren, dominierten 2024 bereits sieben Digitale Technologiekonzerne die globalen Top 10⁵ der wertvollsten Unternehmen der Welt. Diese Entwicklung unterstreicht die zentrale Rolle digitaler Technologien in der globalen Wirtschaft.

Beschleunigte Wachstumszyklen:

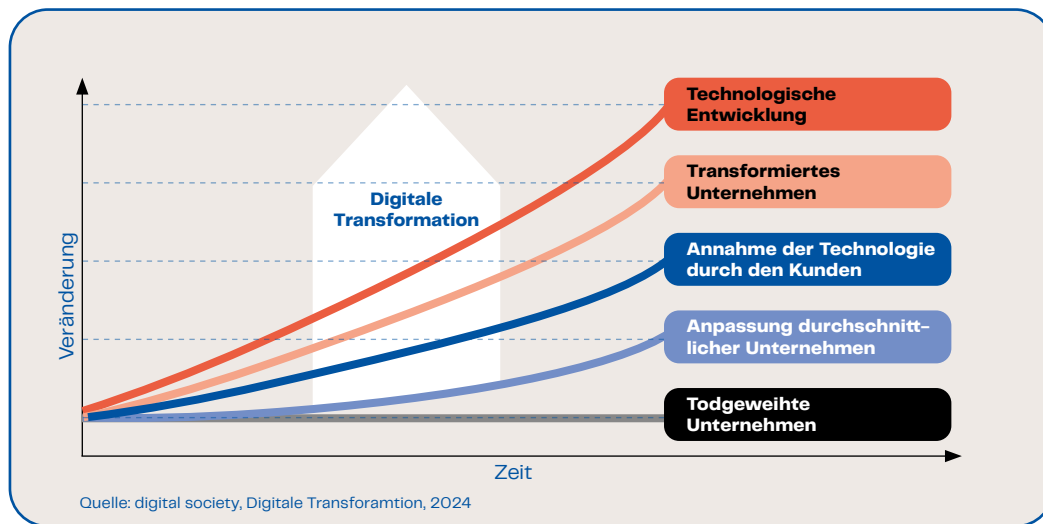
Die Geschwindigkeit, mit der digitale Plattformen Nutzer*innen gewinnen, hat sich dramatisch erhöht:

- Instagram benötigte über 2 Jahre, um 100 Millionen Nutzer*innen zu erreichen.
- ChatGPT von OpenAI erreichte diese Marke in nur 2 Monaten.
- Threads, die neue Plattform von Meta, übertraf sogar diese Rekorderde und gewann 100 Millionen Nutzer*innen in weniger als 5 Tagen

Diese Beschleunigung der Wachstumszyklen zeigt eindrucksvoll die zunehmende Adoptionsbereitschaft der Nutzer*innen für neue digitale Technologien und Plattformen.

Was bedeutet das für Unternehmen?

Die rapide technologische Entwicklung und die sich stetig verkürzenden



Innovationszyklen stellen alle Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen, insbesondere in der extrem dynamischen Digitalen Ökonomie. Unternehmen müssen hier ständig Innovationen in ihre Geschäftsmodelle integrieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig gilt es aber, vorhandene operative Elemente (Produkte, Strukturen, Prozesse, Ressourcen) im Kontext eines beschleunigten Wachstums zu optimieren.

Das Dilemma der Ambidextrie

Das Konzept der Ambidextrie (=Beidhändigkeit – abgeleitet aus dem latei-

nischen ambi für „beide“ und dextra u. a. für „richtig, geschickt“) ist auch im Innovationsmanagement von Unternehmen von hoher Bedeutung. Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit, sowohl exploitative als auch explorative Innovationsaktivitäten durchzuführen, um sich an unsichere und sich verändernde Marktbedingungen anzupassen.⁷

Das Dilemma der Ambidextrie ist es, ein Gleichgewicht zwischen Exploration und Exploitation zu finden, da beide für den langfristigen Erfolg einer Organisation entscheidend sind. Die Ambidextrie-Theorie basiert auf

Die Organisationalen Ambidextrie umfasst daher zwei Hauptkomponenten:

Exploitation: Die Optimierung und effiziente Nutzung der aktuellen Position. Es gilt, bestehender Ressourcen, Prozesse und Technologien operativ zu optimieren, um kurzfristige Gewinne zu maximieren und bestehende Märkte zu bedienen. Mitarbeiter*innen haben hier meist eine extrinsische Motivation.

Exploration: Die Definition von Exploration haben wir in diesem Kapitel bereits vorgenommen, dennoch soll es an dieser Stelle auch nochmal aufgeführt werden. Exploration beschreibt die Suche nach neuen Möglichkeiten, Innovationen, Experimenten und die Erschließung neuer Märkte oder Technologien. Es geht darum, langfristige Chancen zu identifizieren und zu nutzen.

⁷ Ambidextrie ist..., Sara D'Onofrio et al., 2023,

der Annahme, dass Organisationen langfristig nur erfolgreich sein können, wenn sie sowohl ihre bestehenden Fähigkeiten nutzen als auch neue Kompetenzen entwickeln. Dies erfordert ein Gleichgewicht zwischen Stabilität und Wandel, Effizienz und Flexibilität. Dem Wunsch des Gleichgewichtes steht ex ante die Bindung der Ressourcen in der Exploitation im Weg und der schwierigen Frage, wieviel Produktivressourcen der Erforschung einer ungewissen Zukunft (Exploration) allokiert werden sollen. Oft ist die Datenlage für solch eine Ausbalancierung ungenügend. Darüber hinaus handelt es sich um eine kontinuierliche Managementaufgabe, und keinesfalls um einen einmaligen Vorgang.

Für die Anwendung des konzeptuellen Wissens zur Ambidextrie sind Fähigkeiten und damit prozedurales Wissen notwendig.

Im Idealfall spielen hier die drei Kernelemente der Ambidextrie Unternehmenskultur, Führung und Digitalisierung in konsistenter Weise zusammen:

Eine Unternehmenskultur, welche auf Exploit ausgelegt ist, wird durch Elemente wie eindeutige Hierarchien, operative Effizienz, Top-Down-Entscheidungsfindung und klar definierte Ziele charakterisiert. Dem steht eine Unternehmenskultur gegenüber, welche ein Nährboden für Explore sein kann, gekennzeichnet durch Agile Organisationsstrukturen, Prozesse mit Freiräumen, ergebnisoffene Strategiefindung, Vertrauen und unternehmerische Beteiligung. Ein wichtiger Aspekt, welcher besonders bei Amazon hervorgehoben wird, ist das Vorhandensein einer robusten Fehlerkultur.

Jeff Bezos hob dies in seinem „Letters to Shareholders“ im Jahr 2015 besonders hervor:

„I believe we are the best place in the world to fail (we have plenty to practice!), and failure and innovation are inseparable twins. To invent you have to experiment, and if you know in advance that it's going to work, it's not an experiment“.

In direkter Verbindung zur Unternehmenskultur steht Führung, quasi die gelebte Unternehmenskultur. Solange die Leitung nicht an die Wichtigkeit und langfristige, überlebensnotwendige Bedeutung von Exploration glaubt, wird sie keine Ressourcen (Budgets, Mitarbeitende, Zeit) dafür bereitstellen. Die wahre Verinnerlichung eines ambidexteren Innovationsmanagement lässt sich gut erkennen, wenn Unternehmen wirtschaftlich unter Druck geraten. Gibt es ein echtes Bekenntnis zu

langfristiger Innovation oder sind es lediglich Lippenbekenntnisse? In einem Artikel⁸ im Harvard Business Review wurde untersucht, welche Unternehmen sich mit welchen Strategien nach einer Rezession gleich eines

Autor:

Georg Wolf,
Dozent an der
IU München und
Chief Innovation
Officer bei OMG
E-commerce
GmbH



Phönix an die Spitze ihrer Märkte setzen konnten. Den reinen Kosten-sparern wird eine 21%ige Chance auf Erholung eingeräumt, Unternehmen mit aggressiven Investitionen eine 26% Chance. Die besten Chancen – mit weitem Abstand – besitzen Firmen mit einer ausbalancierten (ambidexteren) Strategie mit einem Wert von 37%.

Zuletzt sei hier Digitalisierung erwähnt: Insbesondere der geförderte und geschulte Einsatz von KI kann eine viel größere Anzahl von Mitarbeiter*innen befähigen, sich weit über ihren aktuellen Aufgabenbereich zu informieren und zu inspirieren. Information und Inspiration, kombiniert mit dem zeitlichen und organisatorischen Freiraum können eine gute Grundlage für effektive Exploration sein. Ältere Digitale Tools wie Datenbanken, unstrukturierte Intranets, interne Suchmaschinen, virtuelle Whiteboards und Corporate Libraries sind dagegen eher schlechter geeignet.

Formen der Ambidextrie

Es gibt verschiedene formale Ansätze, wie Organisationen Ambidextrie erreichen können:

1. Strukturelle Ambidextrie:

Dieser Ansatz bedeutet, dass Organisationen separate Einheiten für Exploration und Exploitation schaffen. Ein Beispiel dafür ist Alphabet Inc. in Mountain View, USA, das eine eigene Forschungsabteilung namens X (ehemals Google X) betreibt, um Zukunftstechnologien zu erforschen. Zu den dort entwickelten Projekten zählen Mixed-Reality-Geräte (Google Glass), autonome Fahrzeuge (jetzt Waymo), Internetdienste über Ballons (Loon) sowie Drohnen-Lieferdienste. Auch Projekte im Bereich der künstlichen Intelligenz (z. B. Google DeepMind) werden dort vorangetrieben. Aktuell öffnet sich das Labor – wohl aus Kostengründen – verstärkt für externe Geldgeber.⁹

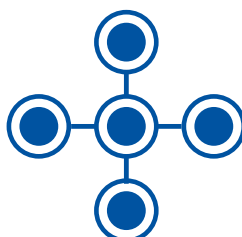
Ein weiteres Beispiel für strukturelle Ambidextrie sind die Telekom Innovation Laboratories (T-Labs). Anders als Alphabet verfolgt dieses Forschungszentrum mit über 300 Expert*innen und Wissenschaftler*innen einen offenen, kollaborativen Ansatz in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Start-ups.¹⁰

2. Dezentrale Ambidextrie:

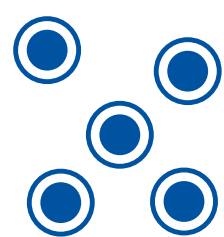
Einen etwas anderen Prinzip verfolgt Amazon, insbesondere in der Softwareentwicklung. Seit Jahren setzt das Unternehmen auf den „Two-Pizza-Team“-Ansatz¹¹. Jeff Bezos er-

Formen der Ambidextrie

Strukturell



Dezentral



klärte sinngemäß: „**Wir versuchen, Teams so zu strukturieren, dass sie nur so groß sind, dass sie von zwei Pizzen satt werden.**“

Dieser simple, aber effektive Ansatz führt zu kurzen Entscheidungswegen, hoher Flexibilität sowie einem hohen Maß an Selbstorganisation. Die damit verbundenen Herausforderungen, wie mangelnde Dokumentation und Redundanzen (mehrere Teams arbeiten am selben Problem), werden jedoch bewusst in Kauf genommen. Die Vorteile – Schnelligkeit, Kundenzentrierung und Innovationskraft – überwiegen deutlich.

Ein ähnliches Modell verfolgte auch die Haier Group, ein chinesischer Haushaltsgerätehersteller. Das Unternehmen hat sich in über 4.000 „Microenterprises“ mit jeweils 10 bis 15 Mitarbeitenden aufgeteilt. Jedes dieser Teams verfügt über ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Entscheidungsfreiheit, was zu einer ausgeprägten unternehmerischen Denkweise und Innovationsfreude führt.¹²

3. Kontextuellen Ambidextrie:

Bei der kontextuellen Ambidextrie entscheiden Mitarbeitende eigenständig über die Verteilung ihrer Arbeitszeit zwischen explorativen und exploitativen Tätigkeiten. Ein prominentes Beispiel für einen derartigen Innovationsmechanismus ist

die von Sergey Brin im Jahr 2004 bei Google eingeführte „20-Percent-Time“¹³. Dieses Modell ermöglichte es Mitarbeitenden, bis zu 20% ihrer Arbeitszeit für eigene, innovative Projekte zu nutzen. Obwohl das Konzept mittlerweile offiziell nicht mehr aktiv praktiziert wird¹⁴, entstanden aus dieser „Side Project Time“ einige der erfolgreichsten Google-Produkte, darunter AdSense, Google News, Gmail und Google Maps. Zurückzuführen ist das Konzept vermutlich auf 3M, welches bereits in den 1920er Jahren die „15%-Regel“ einführte¹⁵. Aus diesem Programm entstanden Erfindungen wie das Malerkrepp oder die Post-IT – Haftnotizen und es wird bis heute fortgeführt. Eine alternative Form der kontextuellen Ambidextrie verfolgt Amazon mit seiner „Working Backwards“-Philosophie¹⁶. Dieses Framework, das allen Mitarbeitenden zur Verfügung steht, basiert auf einem systematischen Innovationsprozess: Die Entwicklung einer neuen Idee beginnt mit der Erstellung einer fiktiven Pressemitteilung, die den zukünftigen Marktstart des Produkts in einfachsten Worten beschreibt.

Ergänzt wird diese durch FAQ-Sektionen und Anlagen, die potenzielle Fragen und Herausforderungen adressieren. Wird das Konzept – intern als „PRFAQ“ bezeichnet – positiv bewertet, erfolgt die schrittweise

Kontextuell



Sequenziell



¹² If we're all so busy, why isn't anything getting done?, McKinsey 2022 | ¹³ Google Says It Still Uses the '20 Percent Rule,' and You Should Totally Copy It, Nov. 2020 – |

¹⁴ Google-Boss Page beendet Erfolgsprogramm, Süddeutsche Zeitung, 2013 | ¹⁵ A century of Innovation, 3M, 2002 | ¹⁶ An insider look at Amazon's culture and processes, Amazon / Bill Carr, 2021

Rückwärtsplanung bis zur Gegenwart. Durch diese Methode wurden wegweisende Produkte wie Amazon Prime, Alexa, AWS und das Kindle erfolgreich entwickelt¹⁷.

4. Sequenzielle Ambidextrie:

Zeitliche Abwechslung zwischen Phasen der Exploration und Exploitation. Viele erfolgreiche Unternehmen wie Facebook oder Atlassian haben zentral verordnete „no meeting days“ eingeführt, welche Mitarbeiter*innenzeitliche und kognitive Freiräume zur Exploration einräumen¹⁸, bzw. zumindest die Grundlage dafür schaffen. Auch Spotify hat angesichts der COVID-19 Disruptionen eine Work-from-Anywhere policy implementiert, welche auch jeden Mittwoch als „Meeting-Free-Day“ einführte¹⁹.

Ambidextrie ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden und stellt keineswegs einen Selbstläufer dar. Sie kann nicht durch eine passive Führung und ein Mangel an Struktur gefördert werden, sondern erfordert vielmehr eine robuste Unternehmenskultur sowie eine Leitungsebene, die proaktiv die notwendigen Rah-

menbedingungen – einschließlich klar definierter Regeln, Prozesse und Werkzeuge – für eine ausgewogene organisationale Ambidextrie schafft.

Obwohl empirische Studien darauf hinweisen, dass ambidextre Organisationen in dynamischen Umfeldern eine höhere Leistungsfähigkeit aufweisen und viele Innovationen in explorativen Phasen entstehen, stellt die Allokation knapper Ressourcen auf explorative Projekte eine zentrale Herausforderung dar. Dies liegt insbesondere daran, dass explorative Vorhaben häufig keinen unmittelbaren Return on Investment (ROI) generieren, was die Zuweisung finanzieller und personeller Mittel erschwert.

Zusammenfassend bietet das Konzept der Ambidextrie einen wertvollen theoretischen Rahmen, um zu verstehen, wie Organisationen in komplexen und volatilen Umgebungen sowohl ihre Innovationsfähigkeit als auch ihre operative Effizienz steigern können. Es ist ein Schlüsselkonzept für Unternehmen, die langfristig erfolgreich sein möchten, indem sie einerseits in zukünftige Entwicklungen investieren und andererseits bestehende Wettbewerbsvorteile gezielt nutzen.

EXPLOIT		EXPLORE	
Ambidexteres Innovationsmanagement			
Exploit		Explore	
Maximierung der Erträge aus dem eroberten Markt, Übertreffen der Konkurrenz	Ziele	Entdeckung neuer Möglichkeiten auf bestehenden, angrenzenden oder neuen / zu schaffenden Märkten	
Gesetzte Ziel und Meilensteine erreichen, Prognosen übertreffen	Erfolg	Perfekt passende Produkte und Dienstleistungen für den gewählten Markt	
Inkrementelle Innovation, Optimierung des Geschäftsmodells	Strategie	Disruptive, radikale Innovation, neue Geschäftsmodelle	
Mehrere verschiedene Teams, angebunden an Geschäftsbereiche	Strukturen	Funktionsübergreifendes, ggfs. ausgelagertes, multidisziplinäres Team	
Komplexe Abwägungen spezifisch für jedes Produkt oder Dienstleistung, Vermeidung von Unsicherheiten / Fehlschlägen	Risikomanagement	Suche nach neuen Produkt / Marktkombinationen bei hoher Unsicherheit, Experimentierfreudigkeit, Akzeptanz von Misserfolgen	

Quelle: Ambidexteres Innovationsmanagement – Exploit vs. Explore, S. D’Onofrio et al., 2023 in Anlehnung an Humble et al. (2020), Osterwalder et al. (2020)

17 Amazon’s Culture of Innovation, aws, 2020 | 18 Professor Vijay Pereira – NEOMA Business School | Implementing no-meeting days improves productivity – The HR Director, 2022

19 WorkLife, Oliver Pickup, 2022



Autorin:

Lea Horn,
Head of CRM
Business Solutions,
Arvato Systems



DURCH EXPLORATION ZU GESCHÄFTSFELDERN

Siemens Weg zur Open Innovation!

Die Siemens AG, ein weltweit führendes Unternehmen in Automatisierung und Digitalisierung, hat sich mit ihren strategischen Initiativen im Bereich Open Innovation als Vorreiter positioniert. Diese Fallstudie zeigt, wie Siemens mit dem Siemens Innovation Ecosystem ein Ökosystem aus Industriepartnern, Wissenschaft, Technologien und Ideen ein-

setzt, um explorative Prozesse für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder zu gestalten. Im Mittelpunkt dieser Case Study steht die jährlich stattfindende Initiative „Tech for Sustainability Campaign“, die über globale Ideenwettbewerbe auf dem „Siemens Innovation Ecosystem“ innovative Produktentwicklungen fördert.

Keine Innovation ohne Kollaboration

Eine zentrale Herausforderung moderner Unternehmen, auch bei Siemens, ist die systematische Erfassung und Nutzung wertvoller Ideen und Lösungsansätze, die in den Köpfen von Mitarbeitenden und Partnern verborgen liegen. Um dieses Potenzial zu erschließen, wurde das „Siemens Innovation Ecosystem“ geschaffen, eine Plattform, die Menschen über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg vernetzt. Mit mehreren Open Innovation Wettbewerben im Jahr arbeitet Siemens daran, Nachhaltigkeit über regulatorische Anforderungen hinaus praktikabel zu machen und wirtschaftliche Mehrwerte durch innovative Lösungen zu schaffen.

Die Bedeutung von Zusammenarbeit zwischen Partner*innen über Unternehmensgrenzen hinweg wird oft betont, doch scheitert ihre Umsetzung häufig an organisatorischen Silos. Siemens nutzt die Plattform-ökonomie, indem es eigene Produkte und Prozesse öffnet und im Sinne von Open Innovation mit Kolleg*innen und externen Partner*innen, wie Kund*innen, Startups, Lieferanten, Universitäten und mehr, integriert, um den Austausch von Wissen und Ideen zu fördern.

Langfristige Strategie: Trends und Technologien im Blick

Um Innovationen strategisch zu steuern, sind Siemens' Open Innovation Initiativen sind sowohl an den Geschäftsstrategien als auch an den Zukunftsthemen angeknüpft. Das Siemens Innovation Ecosystem fungiert dabei als digitale Heimat für Open-Innovation-Initiativen, in der Expert*innen aus verschiedenen Bereichen und Organisationen zusam-

menarbeiten. Diese Plattform bündelt innovative Ideen und ermöglicht es, sie schnell in die Praxis umzusetzen.

Maßnahmen zur Umsetzung: Von der Idee zur Innovation

1. Herausforderungen identifizieren

Siemens definiert konkrete Problemstellungen, die sowohl für das Unternehmen als auch für Kund*innen relevant sind. Ein Beispiel ist die Entwicklung eines Tools, um Möglichkeiten von klimaresilienten Anpassungsmaßnahmen zu identifizieren, die Unternehmen – speziell für ihre Gebäude – basierend auf standort-spezifischen Klimarisiken ergreifen können. Diese Aufgabe von „Siemens Financial Services“ motivierte im Rahmen von „Tech for Sustainability 2024“ die Einreichung von über 45 externen Lösungsvorschlägen.

2. Stakeholder einbinden:

Um erfolgreich Innovation zu fördern, werden gezielt interne und externe Partner wie Universitäten, Forschungseinrichtungen, Kund*innen, Zulieferer und Startups eingebunden. Gewinner*innen der Wettbewerbe erhalten neben einem Preisgeld die Möglichkeit, ihre Ideen vor dem Siemens-Management zu präsentieren und gemeinsam mit einem Siemens-Team weiterzuentwickeln.

3. Fokus auf Umsetzbarkeit:

Jede Initiative basiert auf klaren Aufgabenstellungen, die sich auf spezifische Technologien oder Zielgruppen konzentrieren. Mithilfe des Siemens Innovation Ecosystems können Ideen gesammelt, bewertet und priorisiert werden.

4. Gemeinschaft stärken:

Auftakt- und Abschlussveranstaltungen wie Hackathons schaffen ein Gemeinschaftsgefühl und bie-

ten Teilnehmenden die notwendigen Werkzeuge, um ihre Aufgabenstellungen erfolgreich zu bearbeiten.

5. Ideen umsetzen:

Die besten Ansätze werden systematisch gefördert. Ein Siegerteam von Tech for Sustainability 2024 entwickelte beispielsweise Software, die Klimaresilienz-Maßnahmen für Gebäude identifiziert und sich in den „Decarbonization Business Optimizer (DBO™)“ von Siemens integriert. Die Gewinner*innen von der WHU entwickelten eine Software, die Klimarisiken und Anpassungsmaßnahmen für Gebäude aufzeigt. Diese Prototypplösung wurde gemeinsam mit „Siemens Financial Services“ weiterentwickelt und auf der „New York City Climate Week 2024“ vorgestellt. Sie wird im Frühjahr 2025 als Teil des Siemens DBO auf „Siemens Xcelerator“ veröffentlicht.

Ergebnisse und Erfolge:

Innovation in Zahlen

Über 126.000 interne und 40.000 externe Mitglieder des „Siemens Innovation Ecosystems“ haben in den letzten fünf Jahren mehr als 20.000 Ideen in Open Innovation Kampagnen über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg gesammelt. Die Ergebnisse davon wurden als MVPs auf Messen und bei Kund*innen vorgestellt, weiterentwickelt und teilweise realisiert oder patentiert bzw. ins Siemens-Startup-Programm „Siemens for Startups“ aufgenommen. Auch wurden manche externe Teilnehmende zu neuen Kolleg*innen.

Durch solche Open Innovation Initiativen bekommen Mitarbeitende die Möglichkeit, aktiv ihren Job und auch die Zukunft von Siemens zu gestalten, indem sie ihre innovativen Ideen einbringen und bei der Umsetzung

mitwirken. Dabei bekommen sie Fähigkeiten zu Innovationsmethoden an die Hand und arbeiten mit Technologiethemen, die sie auch im Tagesgeschäft einsetzen können.

Erfolgsfaktoren und Best Practices

1. Klare Umsetzungsschritte:

Die Festlegung von Verantwortlichkeiten und Realisierungskanälen vor der Kampagne ist entscheidend, um Ideen effektiv umzusetzen.

2. Aktive Community-Beteiligung:

Sowohl virtuelle als auch analoge Formate fördern die kontinuierliche Einbindung von Mitarbeitenden und Partner*innen.

3. Offenheit für externe Impulse:

Unternehmen müssen bereit sein, externe Ideen zu integrieren und deren Mehrwert für alle Beteiligten sichtbar machen.

Mit dieser klaren Strategie und strukturierten Umsetzung zeigt Siemens, wie Open Innovation zur Entwicklung nachhaltiger und wirtschaftlich relevanter Lösungen beitragen kann. „Die Tech for Sustainability Campaign“ und das „Siemens Innovation Ecosystem“ demonstrieren, wie systematisches Open Innovation, sprich Zusammenarbeit und Offenheit, Unternehmen und deren Partnern helfen kann, Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Siemens setzt hier ein Beispiel, wie Innovationsprozesse nicht nur effektiv, sondern auch nachhaltig und mit einem hohen Maß an Flexibilität gestaltet werden können.



TAKE FIVE!

5 Learnings unserer Expert*innen

Autorin:

Katharina Jäger,
Head of
Innovation
& Technology,
BVDW



Innovation ist kein Zufallsprodukt sondern das Ergebnis gezielter Exploration neuer Möglichkeiten. In Zeiten, in denen eine technologische Entwicklung die nächste jagt reicht es nicht aus, Bestehendes nur zu optimieren. Unternehmen, die langfristig erfolgreich bleiben wollen, müssen mutig neue Wege beschreiten, unkonventionelle Ideen testen und sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Doch wie lässt sich dieser Innovationsprozess strategisch und strukturiert gestalten? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um Exploration praktikabel zu machen? Und wie können Unternehmen die richtige Balance zwischen effizientem Kerngeschäft und zukunftsgerichteter Innovation finden?

Hier sind die Top 5 Learnings, die zeigen, wie Unternehmen konkret vorgehen sollten, um Exploration als strategisches Instrument in ihr Innovationsmanagement zu integrieren:

1 **Exploration als festen Bestandteil der Strategie verankern**



Unternehmen müssen über die reine Optimierung (Exploitation) hinausgehen und bewusst neue Märkte, Technologien und Geschäftsmodelle erforschen. Dabei sollte Exploration systematisch in die Strategie integriert werden – mit klaren Zielen, Ressourcen und KPIs.

2 **Die richtige Unternehmenskultur schaffen**



Offenheit, Risikobereitschaft und eine fehlertolerante Kultur sind essenziell. Führungskräfte müssen Exploration aktiv fördern und Mitarbeitende ermutigen, neue Wege zu gehen.

3 **Strukturierten Methodenmix nutzen**



Ansätze wie Design Thinking, Lean Startup und Open Innovation helfen, Innovationsprozesse praktikabel und wiederholbar zu machen. Schnelle Tests und Prototyping sind entscheidend.

4 **Exploration und Effizienz in Balance halten (Ambidextrie)**



Unternehmen müssen sowohl das Kerngeschäft optimieren (Exploitation) als auch parallel neue Möglichkeiten erkunden (Exploration). Dafür braucht es klare Strukturen und Priorisierungen.

5 **Externe Zusammenarbeit als Innovationsmotor nutzen**



Kooperationen mit Startups, Universitäten und Partner*innen ermöglichen Zugang zu neuen Ideen, Technologien und Märkten. Plattformen und Netzwerke gezielt einsetzen.

Pilot*in oder Passagier*in?



Wer steuert KI in Deinem Unternehmen?



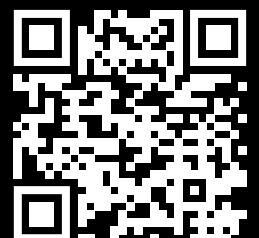
Wer trifft die Entscheidungen – Du oder die Maschine?

Ohne fundiertes Wissen droht Kontrollverlust, Ineffizienz oder sogar Haftung.

Mit den BVDW KI-Kursen

- verstehst Du KI-Technologien und ihre Grenzen
- wirst Du zum zentralen KI-Ansprechpartner*in in Deinem Unternehmen
- setzt du KI rechtsicher und strategisch ein

Übernimm das Steuer, werde KI-Pilot*in!





EXPLORING: **FORESIGHT**

Kapitel 03

FORESIGHT

Autor:

**Fynn
Schulze,**
DMEXCO
Lead &
Innovation
Manager,
BVDW



Wenn wir über die Zukunft sprechen, meinen wir keinen Zeitpunkt – kein statisches Ziel. Wir meinen einem lebendigen, grenzenlosen Raum voller Möglichkeiten. Ein Raum, der mit jedem mutigen Schritt hinein an Tiefe und Möglichkeiten wächst. Ein Raum, der einlädt, mehr zu wagen, größer zu denken und aktiver zu formen.

Foresight fordert uns auf, Chancen zu ergreifen, Risiken weise abzuwägen und Resilienz für das (noch) Ferne aufzubauen – nicht für Unternehmen oder Institutionen, sondern für unsere Gesellschaft als Ganzes. Denn nur gemeinsam können wir aus einem Raum möglicher Zukünfte jene wählen, die nicht nur plausibel oder wahrscheinlich sind, sondern wünschenswert.

In eine Ära globaler Herausforderungen – vom Klimawandel über technologische Disruption bis hin zu gesellschaftlichen Ungleichheiten – wird Foresight zum Lichtschalter in den Zukunftsraum. Es ruft uns dazu auf, den Mut aufzubringen, über den

In einer Welt des rasanten Wandels – einer Welt, die uns täglich vor neue Herausforderung stellt – ist es entscheidend, so weit in diesen Raum vorzudringen, wie unsere Vorstellungskraft uns trägt. Nicht um sich von der Ungewissheit lähmen zu lassen, sondern um sie als Chance zu begreifen. Genau hier setzt Foresight an: Es hilft uns, die Komplexität der Zukunft zu erkennen, sie zu definieren und tragfähige Wege dorthin zu navigieren. Doch Foresight ist mehr als ein Werkzeug. Es ist eine Haltung. **Unsere bewusste Entscheidung, nicht Zuschauende des Kommenden, sondern Mitgestaltende des Bleibenden zu sein.**

Tellerrand des Gegenwärtigen hinauszublicken und den Horizont zu beobachten. Es erinnert uns daran: Zukunft ist kein Schicksal. Sie ist eine Aufgabe. Und es liegt an dir und mir sie mit visionärem Denken und entschlossenem Handeln herbeizuführen.

Lasst uns gemeinsam träumen. Lasst uns einander inspirieren von Geschichten über kommende Erfindungen, mutige Visionen und kreativen Wege – alles mit dem Ziel, eine Zukunft zu gestalten, die nicht nur funktioniert, sondern erfüllt – eine Zukunft voller Menschlichkeit.



**JEDER
MARATHONLAUF
BEGINNT MIT DEM
ERSTEN SCHRITT.**

Peter Wippermann

DIE GEBURT DER ZUKUNFTSFORSCHUNG

Peter Wippermann, der „Vater der deutschen Trend- und Zukunftsforschung“ interviewt von Kim Karina Haußer, Head of Bonsai Future, Bonsai Research

KIM:

Sie gelten als „Vater der deutschen Trend- und Zukunftsforschung“. Welchen Meilensteinen Ihrer beruflichen Karriere haben Sie diesen ehrenhaften Titel zu verdanken?

PETER:

Anfang der 90er Jahre entstand das Kultmarketing und die Idee der Markenkulte. Statt Produkte zu bewerben, ging es für Marken nun darum, Teil einer Szenekultur zu werden. In den USA entstand ein neues Marketingtool: die Trendforschung.

Ich organisierte damals für Philip Morris das Zukunftsevent „Talk with Tomorrow“ in New York und lernte Faith Popcorn kennen, die Queen der amerikanischen Trendforschung. Zusammen mit Matthias Horx, Jürgen Kaffer und Peter Kabel gründeten wir dann 1993 in Hamburg das erste deutsche Trendforschungsinstitut, das Trendbüro. Es hat sich zu einem einflussreichen Beratungsunternehmen für den gesellschaftlichen Wandel entwickelt und gehört heute zur Avantgarde, Gesellschaft für Kommunikation in München.

KIM:

Welche Quellen nutzen Sie, um frühzeitig aufkeimende Zeichen von Trends zu erkennen?

PETER:

Der amerikanische Autor John Naisbitt hatte die Idee, Zeitungen, Zeitschriften und Bücher als Quelle für seine Zukunftsforschung zu nutzen. Die Trendforscherin Faith Popcorn arbeitete mit Szenescouts. Im Trendbüro kombinierten wir diese Ideen und fügten das aufkommende Internet als Informationsquelle dazu. Als Ende der 90er Jahre Social Media Monitoring technisch möglich wurde, entwickelten wir den Werte-Index, um den Wertewandel zu prognostizieren. Heute wird der Werte-Index von Bonsai Future jährlich veröffentlicht.

Seit letztem Jahr nutzt Bonsai Future die KI BonSAI für Recherchen und Studien. Trendscouts haben ausgedient. Umso wichtiger ist es, die richtigen Fragen zu stellen: In was für einer Welt wollen wir morgen leben?

Derzeit klaffen technologische Innovationen und kulturelle Akzeptanz weit auseinander. Die Mehrheit der Deutschen orientiert sich lieber an der Vergangenheit als an der Zukunft. Im Jahr 2023 sagten 66 Prozent „Früher war alles besser“, so die Stiftung für Zukunftsfragen.

KIM:

Welche technologischen Innovationen haben derzeit besondere Relevanz für die Arbeit von Zukunftsforscher*innen?

PETER:

Künstliche Intelligenz rationalisiert die Arbeit der Zukunftsforschung. Alles, was man abschließend beschreiben kann, wird Programm: Die Recherche, große Datenmengen zu analysieren, datengetriebene Szenario-Planung, Modellierung von Prognosen, Präsentation der Ergebnisse: automatische Texterstellung und Visualisierung der Ergebnisse, PowerPoint-Erstellung, Text zu Bild und Text zu Video. Hyper-Personalisierung ist das aktuelle Versprechen der KI im Marketing. Es geht vom Massenmarkt mit den kollektiven Wünschen und Sehnsüchten der Konsumierenden, hin zum Individuum mit seinen aktuellen Bedürfnissen und Vorlieben.

Predictive Analytics dient der Vorhersage zukünftiger Ereignisse und Verhaltensweisen. Aktuelle und historische Daten werden zusammen mit sensor-gestützten Informationen analysiert. Diese digitale Zukunftsforschung wird heute vor allem in den Bereichen Versicherungen, Banken, Logistik, Gesundheitswesen und E-Commerce eingesetzt. In Zukunft wird Predictive Analytics für selbstfahrende

Autos, Drohnen und humanoide Roboter selbstverständlich sein.

KIM:

Wie muss ein funktionsfähiges Foresight-System eines Unternehmens aufgebaut sein, um möglichst zuverlässige Zukunftsprognosen abgeben zu können?

PETER:

Die vier Schritte der Zukunftsforschung:

1. Horizon Scanning, d.h. mit welchen Einflussfaktoren und externen Variablen ist zu rechnen? Das dient zur Identifizierung von Trends und Risiken.
2. Ein weiteres Werkzeug ist Szenarioplanung. Wie sehen verschiedene Zukunftsbilder aus?
3. Beim Visioning steht die Planung von Innovationen und Entwicklungen im Fokus. Welche Strategien, Geschäftsmodelle oder Konzepte müssen wir etablieren, um in wahrscheinlichen Zukunftsbildern relevant zu bleiben?
4. Beim Roadmapping werden Ziele, Meilensteine und Maßnahmen festgelegt.

KIM:

Was glauben Sie, wird „the next big thing“ im technologischen Bereich sein? Wie wird diese disruptive Innovation unser Leben beeinflussen?

PETER:

Die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz begann bereits in den 1950er Jahren. Seit 2010 ermöglichen neue Hard- und Software Fortschritte beim maschinellen Lernen und bei Sprachassistenten. 2022 begann der aktuelle Boom der Künstlichen Intelligenz. OpenAI stellte sein generatives KI-Modell CHATGPT vor und öffnete damit den Markt für KI-Anwendungen. Auf der CES 2025 stellte NVIDIA den ersten kompakten KI-Supercomputer vor. DIGITS ist der weltweit kleinste leistungsstarke KI-Supercomputer und bringt 1 Petaflop Rechenleistung auf den Schreibtisch – genug Rechenleistung, um neue KI-Modelle zu entwickeln.





Preis: 3000 US-Dollar. Die nächsten KI-Entwicklungen werden humanoide Roboter, autonome Fahrzeuge und Flugzeuge sein.

In fünf bis zehn Jahren wird der nächste große Technologiesprung erwartet: der Einsatz von Quantencomputern.

Schon heute laufen Quantenprogramme auf KI-Rechnern. Militär, Banken, Versicherungen, Logistik und ausgewählte Industrieunternehmen arbeiten bereits mit Quantencomputing-Unternehmen zusammen.

Es gibt immer einen Trend und einen Gegen-trend. Die Faustregel für den Wandel lautet:
Was verschwindet, gewinnt an Wert.

Je mehr KI genutzt wird, desto wertvoller werden von Menschen geführte Gespräche, erbrachte Dienstleistungen und handgefertigte Produkte. Diese Entwicklung wird den Luxusmarkt von morgen prägen und neue Maßstäbe setzen.

Luxus wird sich durch die Verbindung von Tradition und Menschlichkeit mit technologischen Fortschritten neu definieren. Das Zusammenspiel dieser Elemente hebt die Bedeutung authentischer, menschlicher Erfahrungen hervor und schafft eine neue Dimension von Exklusivität.

KIM:

Wie sollten sich Unternehmen auf diesen Wandel schon heute vorbereiten, um positiven Nutzen daraus ziehen zu können?

PETER:

KI wird die Arbeitswelt revolutionieren. In der Industrie war es die körperliche Arbeit, die durch Maschinen rationalisiert wurde. Heute sind es die kognitiven Prozesse der Büroarbeit, die von KI übernommen werden. Die Folge: Kinder, die jetzt lesen lernen, werden Berufe ergreifen, die wir heute noch gar nicht kennen. Die Wertschöpfung wird sich vom Produktkonsum zum Dienstleistungskonsum verlagern: Customer Experience. Mit der Ausbreitung von KI-Angeboten im Alltag der Konsumierenden wird die Nachfrage nach CX exponentiell wachsen.

KIM:

Welchen Rat würden Sie Unternehmen mit auf den Weg geben, die ein effektives Foresight-System aufbauen wollen?

PETER:

Es wird nicht alles so schnell gehen, wie es die öffentliche Meinung gerne hätte – aber Künstliche Intelligenz wird die Wirtschaft, die Unternehmen und die Gesellschaft grundlegend verändern. Es macht Sinn, sich heute darauf vorzubereiten, wie man sein Unternehmen morgen profitabel halten oder machen will.

Jeder Marathonlauf beginnt mit dem ersten Schritt.

KIM:

Vielen Dank, für die spannenden Einblicke und Ihre Perspektiven auf die Gestaltung der Zukunft.

BVDW-DEFINITION VON FORESIGHT

Foresight ist die evidenzbasierte Auseinandersetzung mit möglichen, wahrscheinlichen und wünschenswerten Zukünften, um in der Gegenwart fundierte und strategische Entscheidungen zu treffen. Es befähigt Organisationen und Individuen, Unsicherheiten aktiv zu analysieren und handlungsfähig zu bleiben, indem sie zukünftige Entwicklungen bewerten und strategisch darauf reagieren. Foresight hilft, Chancen sowie kritische Veränderungen frühzeitig zu erkennen und resiliente Strategien zu entwickeln. Indem es langfristige Perspektiven mit strategischem Denken verbindet, ist Foresight eine Fähigkeit, welche Risiken minimiert und Transformation fördert.

DEFINITION

FORESIGHT LEITFRAGEN

Diese 10 Leitfragen solltest Du Dir in
Deiner Foresight Arbeit stellen

Wer die Zukunft gestalten will, muss sie verstehen. In einer Zeit, in der sich Märkte und Technologien in immer kürzeren Zyklen wandeln, wird systematische Zukunftsarbeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Foresight ist dabei mehr als nur Trendforschung – es ist die Fähigkeit, aus Signalen der Gegenwart robuste Strategien für morgen zu entwickeln. Die folgenden Leitfragen öffnen den Weg zu einer pragmatischen und wirksamen Foresight-Praxis und helfen dabei, Zukunftskompetenz aufzubauen.

1 & 2 DAS FUNDAMENT

1. Strategische Verankerung

- Wo liegen aktuell unsere blinden Flecken in der strategischen Früherkennung?
- Welche Zeithorizonte sind für unsere Branche wirklich relevant?

2. Kompetenzen aufbauen

- Welches Know-how brauchen wir zwingend im Haus?
- Wer sind die Zukunftstreiber in unserem Unternehmen?
- Wie verbinden wir externes Expertenwissen mit internen Perspektiven?

3 & 4 DIE SYSTEMATIK

3. Methoden etablieren

- Welche Foresight-Methoden passen zu unserer Unternehmenskultur?
- Wie integrieren wir Foresight in bestehende Entscheidungsprozesse?
- Welche Datenquellen können wir für relevante Zukunftssignale nutzen?

4. Perspektiven erweitern

- Wie durchbrechen wir unsere gewohnten Denkmuster?
- Welche alternativen Szenarien fordern unsere Annahmen heraus?
- Wo müssen wir radikal anders denken?

5 & 6 HANDELN

5. Vom Insight zur Umsetzung

- Wie übersetzen wir Zukunftsszenarien in konkrete Projekte?
- Welche Quick-Wins sehen wir?
- Wie verankern wir Zukunftsdenken in operativen Entscheidungen?

6. Innovation ermöglichen

- Wo entstehen durch Foresight neue Chancen?
- Wie nutzen wir die Erkenntnisse für Produkt-/Serviceentwicklung?
- Welche neuen Innovationsfelder erschließen sich durch systematische Foresight-Arbeit?

7 & 8**KULTUR ENTWICKELN****7. Mindset verankern**

- Wie etablieren wir eine lebendige Zukunftsdiskussion?
- Welche Formate machen Foresight für alle greifbar?
- Wie überwinden wir "Das haben wir schon immer so gemacht"?

8. Gemeinsam lernen

- Wie lernen wir systematisch aus Zukunftsprojekten?
- Welche Foresight-Kompetenzen braucht die Organisation morgen?
- Wie entwickeln wir unsere Zukunftsfähigkeit kontinuierlich weiter?

9 & 10**WIRKUNG ERZEUGEN****9. Mehrwert schaffen**

- Wie messen wir den Erfolg unserer Foresight-Arbeit?
- Welche strategischen Entscheidungen wurden durch Foresight beeinflusst?
- Wo hat Zukunftsarbeit konkrete Veränderungen bewirkt?

10. Zukunft gestalten

- Wie nutzen wir Foresight als Führungsinstrument?
- Welche Zukunftsbilder mobilisieren unsere Organisation?
- Was macht uns morgen erfolgreich?

Autor:

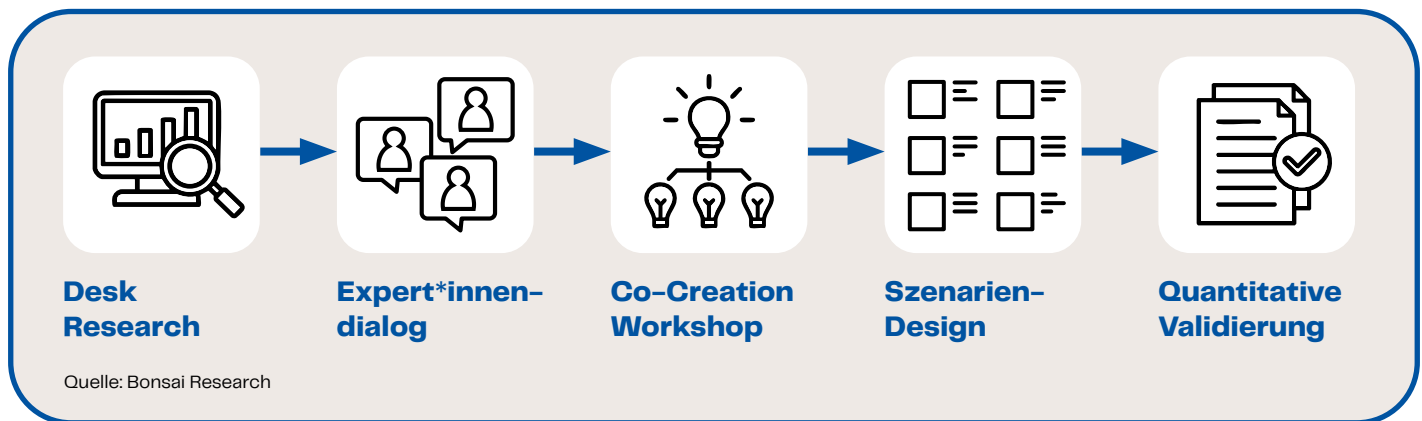
Alex Turtschan,
Director of Innovation,
Mediaplus Group

**ZUKUNFTS-
ARBEIT WIRD
ZUM WETT-
BEWERBS-
VORTEIL.**



FORESIGHT SZENARIOPLANUNG

So bereitest Du Dich auf die Zukunft vor



Autorin:

**Kim Karina
Haußer,**
Head of
Bonsai Future,
Bonsai Research

Szenarioplanung ist eine Methode, die Unternehmen hilft, sich auf verschiedene mögliche Zukunftsszenarien vorzubereiten.

Wir bei Bonsai Future kombinieren dafür quantitative und qualitative Forschungsmethoden sowie unsere umfangreiche Recherchearbeit, um fundierte Zukunftsszenarien sowie robuste Konzepte und Strategien zu entwickeln.

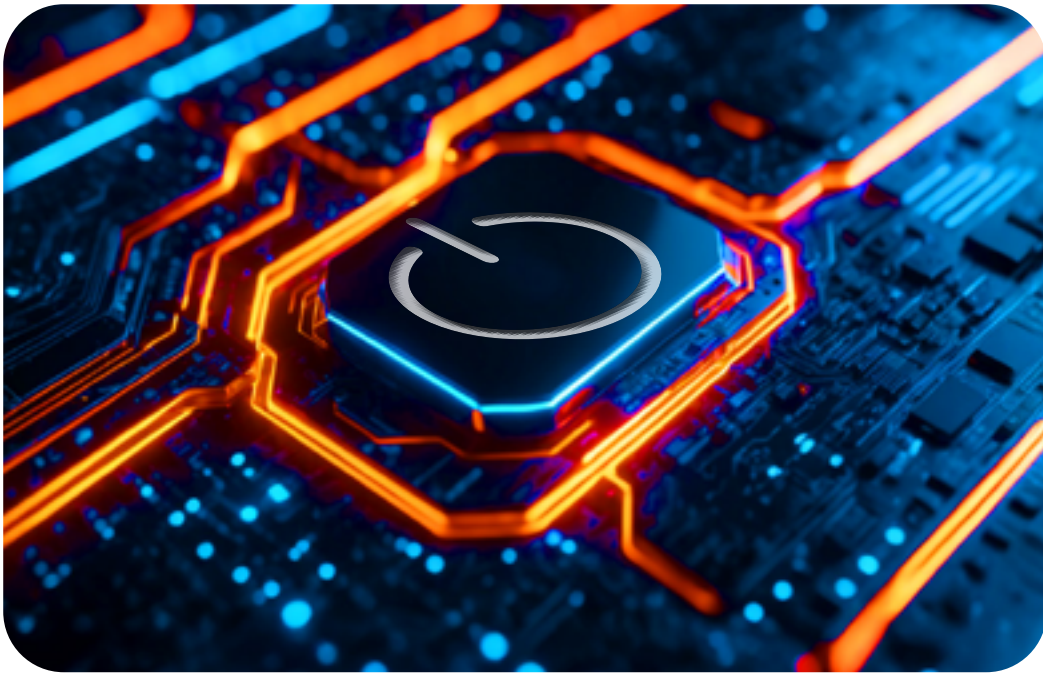
In der Trend- und Zukunftsforschung beobachten wir gesellschaftliche Phänomene in ihren unterschiedlichen Ausprägungen. Durch unser systematisches Vorgehen sind wir in der Lage, frühe Anzeichen aufkommender Gesellschafts- und Konsumtrends zu erkennen.

Dabei unterscheiden wir langfristige Megatrends, mittelfristigen Subtrends und kurzweilige Hypes. Unsere Recherchearbeit fokussiert sich auf fundamentale Entwicklungen, die sich auf soziale, technologische, ökonomische, ökologische, politische oder kulturelle Phänomene beziehen.

Unser Vorgehen bei der Szenarioplanung lässt sich in einem fünfstufigen Prozess skizzieren (siehe Abbildung):

Wir entwickeln in co-creative Sessions gemeinsam mit Konsument*innen und unseren Auftraggeber*innen mehrere plausible Zukunftsbilder, um Unsicherheiten zu berücksichtigen. Diese Szenarien basieren auf der Analyse von Trends und disruptiven Veränderungen und Innovationen sowie Befragungen von Expert*innen und Konsument*innen.

Wir prüfen strategische Optionen, identifizieren Risiken und ermöglichen es unseren Kunden*innen, flexible, langfristige Entscheidungen treffen zu können. Ziel ist es, Resilienz aufzubauen und schneller auf unerwartete Entwicklungen zu reagieren. Diese bewährte Methode fördert vorausschauendes Denken und Innovation, während es alle Stakeholder mit einbezieht und mit Konsument*innen aus dem echten Leben sowie Expert*innen aus bisher unbekannten Gefilden zusammenbringt.



MAPPING AI FORESIGHTDRIVERS

Wie KI das Foresight-Management neu definiert

Foresight war lange Zeit ein analytischer Prozess, der auf historischen Daten, Expert*inneneinschätzungen und Szenario-Techniken basierte. Doch mit dem Einzug von künstlicher Intelligenz verändert sich das Spielfeld grundlegend: KI kann große Datenmengen verarbeiten, Muster erkennen und Szenarien schneller und präziser simulieren als je zuvor.

Diese technologische Evolution eröffnet völlig neue Möglichkeiten für Unternehmen und politische Entscheidungsträger*innen. Doch welche Faktoren bestimmen, wie sich KI-gestütztes Foresight entwickelt? Welche technologischen und strategischen Treiber spielen eine Schlüsselrolle?

Die folgenden Punkte zeigen die wichtigsten Einflussfaktoren, die die Zukunft von KI Foresight maßgeblich gestalten werden.

1. Datenverfügbarkeit und -qualität

KI-Systeme sind nur so gut wie die Daten, mit denen sie trainiert werden. Die Menge, Qualität und Zugänglichkeit von Daten bestimmen die Leistungsfähigkeit von Foresight-Algorithmen. Open Data-Initiativen und die Nutzung synthetischer Daten könnten hier eine Schlüsselrolle spielen.

2. Fortschritte in Machine Learning & Deep Learning

Neue Algorithmen, wie Transformer-Modelle oder multimodale KI-Architekturen, verbessern die Fähigkeit von KI, Muster in komplexen Datensätzen zu erkennen. AutoML und selbstlernende Systeme senken zudem die Einstiegshürden und machen KI Foresight auch für Unternehmen ohne KI-Expertise nutzbar.

3. Rechenleistung

Die Entwicklung leistungsfähiger Chips und spezialisierter Hardware (z. B. GPUs, TPUs) ermöglicht komplexere Modellberechnungen in Echtzeit. Quantencomputing könnte in Zukunft Vorhersagen auf ein völlig neues Niveau heben, indem es exponentiell mehr Szenarien simuliert.

4. Erklärbarkeit und Transparenz

KI-Foresight-Modelle müssen nicht nur präzise, sondern auch nachvollziehbar sein. Regulatorische Anforderungen und ethische Standards erfordern interpretierbare Vorhersagen, um Vertrauen in KI-basierte Zukunftsanalysen zu schaffen.

5. Regulierung und Ethik

Die steigende Bedeutung von KI geht Hand in Hand mit zunehmenden regulatorischen Anforderungen. Datenschutzrichtlinien wie die DSGVO und neue EU-Regulierungen setzen klare Rahmenbedingungen dafür, wie KI-Foresight-Modelle entwickelt und eingesetzt werden dürfen. Transparenz, Datenschutz und ethische Verantwortung rücken dabei immer stärker in den Fokus. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre KI-basierten Zukunftsanalysen nicht nur leistungsfähig, sondern auch regelkonform und ethisch vertretbar sind. Einen ersten Ansatzpunkt hierfür bieten die ethischen Leitlinien für KI des BVDW, die sechs zentralen Prinzipien für die verantwortungsvolle Entwicklung und Anwendung von KI-Technologien definieren. Mehr dazu findest du hier: BVDW-Leitlinien für KI.

<https://www.bvdw.org/news-und-publicationen/sechs-ethische-prinzipien-fuer-die-entwicklung-und-den-einsatz-von-ki/>

6. Integration in Entscheidungsprozesse

KI allein reicht nicht aus – der Mehrwert entsteht erst durch die richtige Nutzung der Prognosen. Unternehmen müssen Foresight-Modelle mit Business-Intelligence-Systemen verknüpfen und Entscheidungsprozesse entsprechend anpassen.

KI Foresight wird durch eine Vielzahl an Faktoren geprägt. Während technologische Fortschritte die Möglichkeiten erweitern, bestimmen Datenverfügbarkeit, Regulierung und die Integration in Geschäftsprozesse den tatsächlichen Nutzen. Unternehmen, die diese Key Driver verstehen und strategisch einsetzen, können sich frühzeitig Wettbewerbsvorteile sichern.

Autor:

Stefan Schillbach,
Geschäftsführer
FUERSTVON-
MARTIN
GmbH





HANDELN FÜR DIE ZUKUNFT

Chancen und Herausforderungen ...

Unternehmen müssen derzeit alle Kräfte bündeln, um am Markt erfolgreich zu sein. Der Fokus liegt auf dem Hier und Jetzt, während die Exploration und der Blick nach vorn oft vernachlässigt werden. Das ist verständlich, denn was nützt eine stra-

tegische Zielsetzung für 2035, wenn man 2025 nicht übersteht? Dennoch gibt es viele Gründe, warum Foresight-Methoden im Unternehmen angewendet werden sollten.

Hier eine Auswahl:

Chancen

1. Vor die Welle kommen

Viele europäische Unternehmen reagieren nur auf ihr Umfeld, anstatt selbst den Takt anzugeben. Sie laufen den Wettbewerbern aus den USA oder China hinterher. Das Aufholen zum Wettbewerb ist mühsam, aber notwendig. Welche Themen sollte ein Unternehmen in einer solchen Situation angehen? Wie kann es effizient zum Wettbewerb aufschließen oder ihn sogar überholen? Mithilfe passender Foresight Ansätze können diese Herausforderungen bewältigt werden und Unternehmen wieder vor die Welle kommen.

2. Hilfe bei der Entscheidung unter Unsicherheit

Risikoreduzierung ist eine der Hauptaufgaben des Managements. Auch wenn Foresight Ansätze keine absolute Sicherheit bieten, liefern sie valide Entscheidungshilfen zur Erreichung eines wünschenswerten Szenarios. Sie unterstützen das Management bei der Entscheidungsfindung und verbessern den Informationsgrad bei Entscheidungen unter Unsicherheit.

3. Fokus im Umfeld der digitalen Veränderungsprozesse

Foresight-Methoden helfen, wesentliche Veränderungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dies ist besonders im digitalen Umfeld wichtig, da die technologische Entwicklung und die damit einhergehenden Veränderungen rasant voranschreiten. Mithilfe passender Ansätze kann frühzeitig erkannt werden, auf welche Trends und Technologien man setzen sollte.

4. Auf die Situation vorbereitet

Foresight erhöht die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Sie sind auf unterschiedlichste Szenarien vorbereitet und können situativ agieren. Notwendige Anpassungsmaßnahmen sind bereits durchdacht und können je nach Situation umgesetzt werden.

5. Aufbau einer Innovationskultur

Intern helfen Foresight-Methoden beim Aufbau einer Innovationskultur, in der kontinuierliches Lernen umgesetzt und gelebt wird.

Ist damit alles gesagt? Leider nein, denn wo Licht ist, ist auch Schatten. Auch wenn die Anwendung von Foresight-Methoden viele strategische Vorteile mit sich bringt, gibt es auch die eine oder andere Herausforderung:

Herausforderungen

1. Hoher Ressourcenaufwand

Die meisten Unternehmensgewinne in der EU gehen zurück und Ressourcen sind knapp bemessen. Unternehmen überlegen zweimal, bevor sie investieren. Die Anwendung von Foresight-Methoden erfordert erhebliche Ressourcen, sowohl in Bezug auf Zeit als auch auf finanzielle Mittel.

2. Unsicherheit & Falsche Annahmen

100% Sicherheit bieten auch Foresight-Methoden nicht. Trotz der strukturierten Herangehensweise bleiben die Prognosen immer mit Unsicherheiten behaftet. Es besteht die Gefahr, dass Unternehmen auf Basis falscher Annahmen Entscheidungen treffen.

3. Falscher Fokus

Subjektive Meinungen der beteiligten Expert*innen können die Ergebnisse verzerren. Trends können überbetont werden und Unternehmen ziehen daraus möglicherweise falsche Schlüsse oder übersehen wichtige Entwicklungen.

4. Keine Kompetenz im Unternehmen

Die Durchführung von Foresight-Analysen ist komplex und anspruchsvoll. Es erfordert spezialisierte Kenntnisse und Fähigkeiten, die nicht in jedem Unternehmen vorhanden sind. Eigene Ressourcen hierfür aufzubauen, ist nicht immer lohnend.

5. Keine Akzeptanz im Unternehmen

Eine passende Einbindung der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte ist maßgeblich für den Erfolg von Foresight-Projekten.

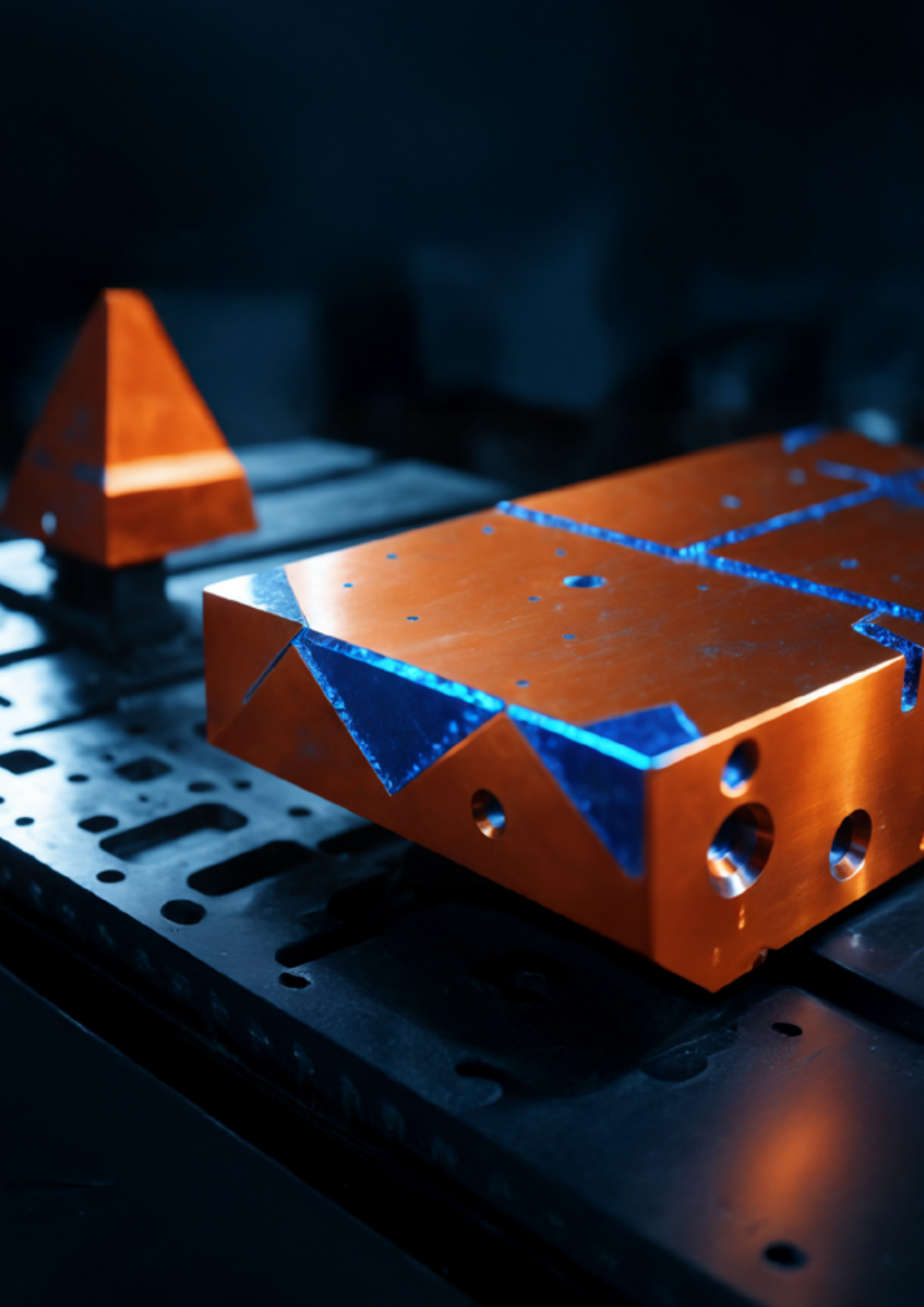
Diese könnten skeptisch gegenüber den Ergebnissen sein, sofern sie nicht in die Entscheidungen einbezogen werden. Ein co-kreativer Foresight-Ansatz schafft hier Abhilfe.

Foresight im Unternehmen einzusetzen ist somit zwar strategische sinnvoll, aber nicht trivial. Die meisten Herausforderungen von Foresight in Unternehmen entstehen insbesondere aufgrund fehlender Kompetenz und falscher Vorgehensweisen bzw. einer nicht zutreffenden Interpretation der Ergebnisse. Abhilfe schaffen spezialisierte Dienstleister wie z.B. wir als different.de oder weitere beratungsgetriebene Unternehmen, die sich auf die Begleitung von Foresight-Projekten spezialisiert haben.

Autor:

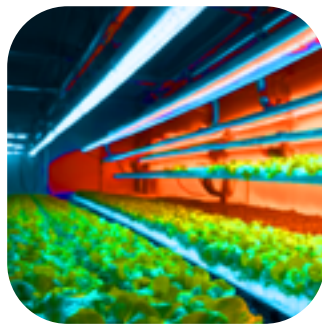
Jean Boucsein,
Business Partner
für Portfolio
Management,
different





EXPLORING: **UPSKILLING**

Kapitel 04



UPSKILLING

Innovationen entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie gedeihen dort, wo Menschen neugierig bleiben, sich weiterentwickeln und den Mut haben, neue Wege zu gehen. Wenn wir über Fortschritt sprechen, sprechen wir nicht über blo-

ße Veränderungen – wir sprechen über Wachstum. Wachstum, das nicht von selbst geschieht, sondern durch Menschen, die bereit sind, ihre Fähigkeiten zu schärfen, neue Perspektiven zu entdecken und sich immer wieder herauszufordern.

In einer Welt, in der Wissen schneller altert als je zuvor, wird Lernen zum entscheidenden Faktor für Innovation. Doch Upskilling ist mehr als das Erlernen neuer Kompetenzen – es ist eine Geisteshaltung. Eine Haltung, die uns dazu befähigt, bestehende Denkmuster zu hinterfragen, den Status quo zu überwinden und eine Zukunft aktiv zu gestalten, anstatt sie passiv zu erwarten.

Genau hier setzt dieses Kapitel an: Es gibt Impulse und Denkanstöße, wie wir Upskilling nicht nur als Mittel zur Anpassung, sondern als treibende Kraft für Fortschritt begreifen können. Es zeigt, wie Unternehmen und Individuen durch wertebasiertes Lernen nicht nur ihre eigene Zukunftsfähigkeit sichern, sondern auch einen echten Beitrag zur Innovationskraft unserer Gesellschaft leisten.

Denn am Ende geht es nicht darum, was wir bereits wissen – sondern darum, wie bereit wir sind, weiterzulernen. Die Zukunft gehört denen, die heute den Mut haben, sich weiterzuentwickeln



Autorin:

Eva Werle,
CEO, Basilicom GmbH und
BVDW-Vizepräsidentin



SEI EIN*E ZUKUNFTSGESTALTER*IN

Zukunftsdenken und Pioniergeist fördern

In einer sich schnell verändernden Arbeitswelt ist es unerlässlich, dass Menschen sich weiterbilden, neue Fähigkeiten entwickeln und ihre Kompetenzen erweitern – kurz: Upskilling! Der Begriff „Upskilling“ stammt aus dem Englischen und bedeutet, neue Fähigkeiten zu erwerben oder bestehende zu verbessern. Dies ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für Unternehmen und Mitarbeitende.

Doch welche Fähigkeiten, Methoden, Einsichten und Befähigungen brauchen Mitarbeitende wirklich, um zukunftsorientiertes Denken und Pioniergeist zu entwickeln? Ein Worldcafé identifizierte hierzu vier zentrale Kategorien: Skills, Insights, Methoden und Befähigung.

Die notwendigen Skills

Um sich den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu stellen, sind bestimmte Kompetenzen essenziell. Freude an der Arbeit, gepaart mit Mut und Risikobereitschaft fördert die eigene Innovationskraft. Resilienz und Optimismus helfen, Herausforderungen zu meistern, während Neugier und Lernbereitschaft ständige Weiterentwicklung ermöglichen. Die Fähigkeit, Ideen effektiv zu kommunizieren und ein agiles Mindset erleichtern die Anpassung an neue Gegebenheiten. Zum entscheidenden Erfolg tragen somit Motivation und gegenseitige Unterstützung bei, damit Skills auch konsistent aufgebaut werden.

Insights: Wissen als Basis

Neben den Fähigkeiten spielen auch Erkenntnisse und Einsichten eine tragende Rolle. Best Practices und inspirierende Vorbilder können als Orientierung dienen. Faktenbasierte Entscheidungen werden durch KPI, Research und Studien gestützt. Ein tiefgehendes Wissen um Trends und Entwicklungen ist ebenso relevant wie die Berücksichtigung von Vielfalt und Inklusion. Eine klare Vision und inspirierende Ideen unterstützen langfristige Erfolge.

Methoden zur Umsetzung

Die richtigen Methoden können den Prozess des Upskillings erleichtern. Begegnungsräume und Austauschformate fördern den Wissenstransfer. Spielen als Lernmethode unterstützt kreatives Denken, während

Mentorship und Coaching individuelle Entwicklung ermöglichen. Eine gut strukturierte Strategie und solide Infrastruktur bieten den notwendigen Rahmen. Klare Zielsetzungen und eine gemeinsame Vision geben Orientierung.

Befähigung durch das Schaffen von Rahmenbedingungen

Letztendlich benötigen Mitarbeitende auch die passende Umgebung, um ihr Potenzial entfalten zu können. Freiräume und ausreichend Ressourcen fördern Innovationen. Zeit für Experimente sowie eine positive Fehlerkultur unterstützen die Risikobereitschaft. Führungskräfte sollten Sicherheit und Rückhalt bieten, während Mentorship und gezielte Förderung die individuelle Entwicklung stärken. Ein klares Mandat und Handlungsspielraum sind essenziell, um Verantwortung zu übernehmen.

Upskilling erfordert eine ganzheitliche Strategie, die Skills, Insights, Methoden und Befähigung umfasst. Unternehmen, die gezielt in diese Bereiche investieren, schaffen nicht nur eine zukunftsfähige Organisation, sondern ermöglichen ihren Mitarbeitenden, sich als innovative Vordenker*innen und Pioniere zu etablieren.



Autor*innen:

Katharina Jäger,
Head of Innovation
& Technology,
BVDW

Fynn Schulze,
DMEXCO Lead &
Innovation Manager,
BVDW

BVDW-DEFINITION VON UPSKILLING

Upskilling ist die gezielte Erweiterung von Fähigkeiten, Denkweisen und Wissensgrundlagen, um Menschen und Organisationen zu befähigen, Veränderungen aktiv mitzugestalten und nicht nur passiv zu reagieren. Es schafft die Grundlage, resilient auf Komplexität zu reagieren, fördert Zukunftsdenken und verbindet kontinuierliches Lernen mit persönlicher und organisatorischer Entwicklung.

DEFINITION

LERNEN MUSS OFFIZIELL ZUR PRIORITÄT GEMACHT WERDEN.

Sarah Böning, Recruiting-Expertin bei Talent Centric
im Interview mit Fynn Schulze, Innovation-Manager, BVDW

FYNN:

Hi Sarah, danke, dass Du Dir die Zeit für das Gespräch nimmst! Bevor wir ins Thema einsteigen: Kannst Du uns kurz erzählen, wer Du bist, woran Du aktuell arbeitest und wie das Thema Upskilling in Deinen Alltag passt? Und ganz ehrlich, quasi zwischen uns – worum ging heute Dein erstes Meeting? :)

SARAH:

Hi Fynn und danke für die Einladung zum Gespräch! Ich bin Sarah, Recruiting-Expertin aus Leidenschaft und seit 20 Jahren dabei, Unternehmen mit meinem Talent Acquisition System zu nachhaltigem Wachstum zu verhelfen. Nach 15 Jahren als „Head of Talent Acquisition“ bei MHP – einer Tochter der Porsche AG – habe ich mich auf strategisches Recruiting spezialisiert und unterstütze Unternehmen dabei, ihre Talent Acquisition Units effizient und vor allem zukunftsfähig aufzustellen. Ich arbeite intensiv daran, Unternehmen fit für die Zukunft des Recruitings zu machen – und genau hier spielt Upskilling eine zentrale Rolle. Recruiting wird immer komplexer, die Anforderungen an Unternehmen steigen, und es geht längst nicht mehr nur ums „Einstellen“, sondern darum, gezielt Talente zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu binden.

Upskilling betrifft mich also auf zwei Ebenen: Einerseits helfe ich Unternehmen dabei, ihre Recruiting-Teams strategisch weiterzuentwickeln. Andererseits bilde ich mich selbst ständig weiter, um am Puls der Zeit zu bleiben – sei es durch neue Technologien, KI-gestützte Recruiting-Prozesse oder innovative Methoden zur Talentgewinnung. Was ich dabei oft sehe: Viele Unternehmen kennen die wirklich erfolgskritischen Anforderungen an ihre Talente gar nicht genau. Statt strategisch zu analysieren, welche Skills und Kompetenzen wirklich gebraucht werden, wird oft „ins Blaue“ rekrutiert. Zudem liegt der Fokus häufig sofort auf der

externen Suche – dabei sollte der erste Blick immer nach innen gehen.

Mein erstes Meeting heute? Das war mit meinem Kooperationspartner – die Grüne 3. Wir haben gemeinsam an einem Konzept für ein Training für Führungskräfte gearbeitet – denn sie spielen eine entscheidende Rolle im Recruiting-Prozess. Viele Unternehmen unterschätzen, dass erfolgreiches Recruiting nicht nur Sache der HR-Abteilung ist, sondern stark von den Hiring Managern abhängt. Deshalb möchten wir Führungskräfte gezielt befähigen, damit sie aktiv zur Talentgewinnung beitragen können. Ich freue mich riesig auf dieses Projekt, weil es genau an einer der wichtigsten Stellschrauben ansetzt!

FYNN:

Du sprichst oft darüber, wie wichtig es ist, Talente nicht nur zu finden, sondern auch langfristig zu fördern. Was sind Deiner Meinung nach die besten Ansätze, um Mitarbeitende durch Upskilling weiterzuentwickeln und gleichzeitig neue Talente für sich zu gewinnen?

SARAH:

Absolut! Talente zu finden, ist nur die halbe Miete – entscheidend ist, sie gezielt weiterzuentwickeln und langfristig zu halten. Unternehmen, die in Upskilling investieren, profitieren doppelt: Sie qualifizieren ihre Mitarbeitenden weiter und positionieren sich als attraktive Arbeitgeber. Drei zentrale Ansätze, die sich in der Praxis bewährt haben:

1. Interne Talente zuerst identifizieren und fördern

Bevor extern gesucht wird, sollte der Fokus auf bestehenden Mitarbeitenden liegen. Eine klare Anforderungsanalyse hilft, die wichtigsten Kompetenzen zu definieren. Statt nur auf Eigeninitiative zu setzen, kann internes Active Sourcing gezielt Potenziale identifizieren.

2. Upskilling als festen Bestandteil der Unternehmenskultur

Weiterbildung sollte strategisch durch Mentorship, Rotationsprogramme und gezielte Trainings gefördert werden. Führungskräfte sind hier entscheidend, indem sie Entwicklung nicht nur ermöglichen, sondern aktiv vorleben.

3. Upskilling als Employer Branding nutzen

Unternehmen, die sichtbar in Talente investieren, werden für Bewerbende attraktiver. Interne Karrierewege sollten systematisch gefördert und authentisch nach außen kommuniziert werden, um die eigene Arbeitgebermarke zu stärken.

Der Schlüssel liegt darin, Upskilling als Teil einer ganzheitlichen Talentstrategie zu sehen. Wer kontinuierlich in die Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeitenden investiert, bleibt langfristig wettbewerbsfähig – und weniger abhängig von externen Engpässen.

FYNN:

Euer Talent Acquisition System (TAS) hat ja schon richtig Wellen geschlagen. Gibt es Elemente daraus, die Unternehmen auch für intern nutzen können?

SARAH:

Unser Talent Acquisition System (TAS) fokussiert sich vor allem auf die externe Talentgewinnung – doch viele seiner Prinzipien lassen sich auch auf interne Prozesse übertragen. Zwei zentrale Ansätze sind als Beispiel besonders relevant:



**UNTERNEHMEN,
DIE IN UPSKILLING
INVESTIEREN,
PROFITIEREN
DOPPELT ...**

1 – Active Sourcing – auch intern nutzen

Ein zentrales TAS-Prinzip ist proaktives Recruiting statt passives Abwarten – und genau das gilt auch intern! Viele Unternehmen verlassen sich darauf, dass Mitarbeitende sich von selbst für Weiterbildungen oder neue interne Rollen melden. Doch was wäre, wenn sie gezielt angesprochen würden?

Führungskräfte könnten aktiv Talente identifizieren und gezielt auf Entwicklungsmöglichkeiten hinweisen. Interne Job-Marktplätze könnten Karrierewege transparenter machen. Individuelle Entwicklungspläne könnten helfen, Mitarbeitende strategisch auf künftige Schlüsselpositionen vorzubereiten.

Wichtig ist dabei: Internes Active Sourcing ist nicht mit Headhunting zu verwechseln. Es braucht vor allem eine gute Kommunikation innerhalb des Unternehmens, damit Mitarbeitende das als Unterstützung und Chance wahrnehmen – und nicht als Abwerbung.

2 – Mitarbeiter*innen-Empfehlung – mit Netzwerk Gedanken erweitern

Einer der erfolgreichsten Recruiting-Kanäle im TAS ist das klassische Mitarbeiter*innen-werben-Mitarbeiter*innen-Programm. Doch warum beschränken wir diese Empfehlung nur auf externe Talente? Warum sollten Mitarbeitende nicht auch intern Kolleg*innen für neue Rollen vorschlagen können? Oder noch weitergedacht: Warum wird das Wort „Empfehlung“ oft so wörtlich genommen – im Sinne von „Ich lege meine Hand ins Feuer für...“? Dabei liegt die Verantwortung für die Auswahl gar nicht bei den Empfehlenden, sondern weiterhin im eignungsdiagnostischen Recruitingprozess. Die eigentliche Stärke dieses Ansatzes liegt darin, Mitarbeitende dazu zu ermutigen, aktiv über offene Stellen nachzudenken – für externe ebenso wie für interne Netzwerke. Das Potenzial ist enorm: Wenn Teams bewusst mitdenken, Aware sind und gemeinsam überlegen, wie sie gezielt passende Talente ansprechen können, entstehen ganz neue Chancen für interne und externe Talentgewinnung.

FYNN:

Du legst großen Wert auf die Candidate Journey – also den Weg, den Bewerber*innen in einem Unternehmen durchlaufen. Wie könnte man diesen

Ansatz auf die „Employee Journey“ übertragen, damit Mitarbeitende motiviert bleiben und sich weiterentwickeln können?

SARAH:

Die Candidate Journey endet nicht mit der Vertragsunterschrift, sie geht nahtlos in die Employee Journey über. Wer nur in einen tollen Recruiting-Prozess investiert, danach aber die Mitarbeitenden sich selbst überlässt, wird langfristig mit Fluktuation und fehlender Motivation kämpfen. Drei zentrale Prinzipien aus der Candidate Journey lassen sich direkt auf die Employee Journey übertragen:

1 – Klarer Pre- & Onboarding-Prozess = Guter Start für langfristige Bindung

Im Recruiting wissen wir: Ein schlechter erster Eindruck kann alles zerstören. Das gilt auch für das Onboarding! Ein strukturierter Pre- & Onboarding-Plan sorgt dafür, dass sich neue Mitarbeitende schnell zurechtfinden und motiviert durchstarten können:

- Buddy- oder Mentorship-Programme stärken das Zugehörigkeitsgefühl.
- Regelmäßige Check-ins in den ersten Monaten verhindern, dass sich jemand „alleingelassen“ fühlt.
- Unternehmen, die Onboarding strategisch angehen, legen damit das Fundament für eine langfristige Zusammenarbeit.

2 – Kontinuierliches Feedback = Der Bewerbungsprozess hört nicht auf

In der Candidate Journey ist Feedback selbstverständlich – warum also damit aufhören, sobald jemand an Bord ist?

- Regelmäßige Entwicklungsgespräche (z. B. Growth Talks – klingt viel motivierender als „Feedbackgespräch“) sollten genauso normal sein wie ein Bewerbungsfeedback.
- UpSkilling ist eine beidseitige Verantwortung: Unternehmen sollten fördern, aber auch fordern – und umgekehrt. Mitarbeitende sollten aktiv ihre eigenen Talente weiterentwickeln, ihre Stärken stärken und bewusst an neuen Skills arbeiten.

Kurzum: Ohne Fordern kein Fördern. Ohne Fördern kein Fordern.

3 – Employer Branding nach innen = Mitarbeitende als Markenbotschafter

Employer Branding spielt in der Candidate Journey eine riesige Rolle – aber was passiert, wenn neue Mitarbeitende dann eine ganz andere interne Realität erleben?

- Unternehmen sollten genauso viel in ihre interne Kultur investieren wie in ihre Außenkommunikation.
- Mitarbeitende sollten erleben, dass ihre Weiterentwicklung ein echtes Unternehmensziel ist – nicht nur eine Marketing-Floskel.
- Erfolgsgeschichten von internen Karrierewegen sollten aktiv nach außen getragen werden – echte Mitarbeitende als Role Models!

Kurz gesagt: Eine starke Employee Journey ist das beste Employer Branding, das es gibt.

FYNN:

Digitalisierung ist ja ein riesiges Thema – auch bei Dir! Welche Tools oder Technologien findest Du aktuell am spannendsten, wenn es darum geht, Upskilling in Unternehmen voranzutreiben?

SARAH:

Ich verstehe mich weniger als klassische Tool-Beraterin – die Wahl der richtigen Technologie hängt stark von Unternehmensgröße, Kultur und Mindset ab. Es gibt nicht das eine perfekte Tool, sondern es muss immer individuell zur Organisation passen. Daher bin ich bei allgemeinen Tool-Empfehlungen eher zurückhaltend.

Ein Beispiel, das mich allerdings besonders fasziniert, ist FlowPlace – eine Plattform für stärkenbasiertes Recruiting und Talent Management.

Anstatt nur auf klassische Qualifikationen oder Jobtitel zu schauen, wird bei Flowplace zunächst das bestehende Team genau analysiert, und zwar in Bezug auf die individuellen Talente und Stärken aller Mitarbeitenden. Daraus lässt sich dann ableiten, welche „Spots“ fehlen und wo externe Talente das Team sinnvoll ergänzen können.

Dieses Konzept zeigt perfekt die Verbindung zwischen Talent Management und Talent Acquisition. Statt isoliert neue Leute einzustellen, entsteht eine

ganzheitliche Talentstrategie, die auf den bestehenden Stärken aufbaut und gezielt ergänzt.

Ich finde diesen Ansatz besonders relevant, weil Unternehmen so bestehendes Potenzial besser nutzen, anstatt sofort nach externen Lösungen zu suchen – genau das ist ja auch der Kern von gutem Upskilling.

FYNN:

Du sagst ja immer wieder: Am Ende steht der Mensch im Mittelpunkt. Was können Führungskräfte konkret tun, um eine Kultur zu schaffen, in der Innovation und lebenslanges Lernen wirklich gelebt werden?

SARAH:

Ganz einfach ;-)) Es beginnt bei ihnen selbst. Führungskräfte sind die zentralen Multiplikatoren für Innovation und lebenslanges Lernen – aber nur, wenn sie es selbst vorleben. Wenn Lernen als „Zusatzaufgabe“ oder „Nice-to-have“ betrachtet wird, verpufft schnell jede noch so gut gemeinte Weiterbildungsinitiative.

FYNN:

Wenn ein Unternehmen morgen mit einer Kultur des lebenslangen Lernens starten will – was wäre aus Deiner Sicht der allererste Schritt?

SARAH:

Der erste Schritt? Ganz klar: Lernen muss offiziell zur Priorität gemacht werden. Eine Lernkultur entsteht nicht von selbst – sie braucht klare Signale von oben, Strukturen und vor allem gelebtes Verhalten. Unternehmen sagen, dass sie Lernen fördern – aber wann genau sollen Mitarbeitende das tun? Ohne Raum und Zeit bleibt es ein Lippenbekenntnis.

- Fixe „Learning Hours“ einführen: Z. B. eine Stunde pro Woche, in der sich Mitarbeitende ohne schlechtes Gewissen weiterbilden können.
- Führungskräfte als Vorbilder: Sie sollten sichtbar selbst lernen und das auch ins Team tragen.
- Lernformate einfach und zugänglich machen: Nicht jede Weiterbildung braucht ein großes Budget – Learning by Doing, Microlearning oder Peer-to-Peer-Sessions sind oft effektiver.

Der wichtigste Schritt ist, Lernen als festen Bestandteil des Arbeitsalltags zu verankern – mit Zeit, Vorbildern und sichtbarer Unterstützung. Eine Lernkultur ist kein Projekt, sondern eine Haltung. Und das Beste daran: Wenn diese Haltung von innen heraus gelebt wird, entsteht ganz natürlich authentisches Storytelling für eine starke Employer Brand.

FYNN:

Warum freust Du Dich persönlich auf die Zukunft?

SARAH:

Ich kann glücklicherweise durch meinen Beruf jeden Tag die Welt ein Stück besser machen – die Arbeitswelt und das hat viel Impact auf die Menschen. Das motiviert mich – jeden Tag.

Und wenn wir auf unsere Umwelt schauen: Recruiting und Talent Management verändern sich gerade radikal.

- Die Arbeitswelt wird dynamischer, Jobprofile verändern sich schneller denn je, und Unternehmen müssen umdenken.
- Es reicht nicht mehr, nur Stellen zu besetzen – es geht darum, wirklich die richtigen Menschen zu gewinnen und sie langfristig zu entwickeln. Deswegen auch mein Slogan “noch schneller Mitarbeiter*innen gewinnen, die bleiben”.

Technologie eröffnet neue Möglichkeiten.

- KI und datenbasierte Prozesse werden den Talentmarkt revolutionieren – aber nur, wenn wir sie richtig und menschenzentriert nutzen.
- Das bedeutet: weniger Zeit mit administrativen Tasks, mehr Fokus auf echte Gespräche und strategische Talentgewinnung. Ich sehe KI als Co Pilot im Team.

Kurzum ich freue mich auf die Zukunft und jeden neuen Tag, wo wir mehr und mehr ins Handeln kommen. Denn was wichtig bei jeder Strategie essentiell ist – wir gut und nachhaltig wir sie auch umsetzen!

FYNN:

Welche drei Inhalte (Buch, Podcast oder Video) würdest Du jemandem empfehlen, der sich tiefer mit Deinem Fachgebiet beschäftigen möchte?

SARAH:

Nur 3? ;-)

Dann bitte unbedingt bei einem Spaziergang diesen Podcast auf die Ohren...regt zum Nachdenken an! Und es geht um diese Kernthese: “Es geht darum, was jemand für eine Tätigkeit ausüben wird – welche Leistung erzielt werden soll. Und es geht nicht darum, wie Jemand ist...es geht darum, was Jemand tun soll”

Harald Ackerschott – Podcast “Die Richtigen.”
<https://open.spotify.com/show/4i1COWyyBDkRs-YI4R7XKS6>

Und wer immer mal zwischendrin guten wissenschaftlichen Content genießen möchte, empfehle ich den YouTube Kanal von Prof. Kanning. Aus meiner Sicht stecken da viele “Game Changer” – weil er viele Themen mit Zahlen-Daten-Fakten untermauert neben den Emotionen. Dadurch räumt er sehr gut auf mit Mythen, wie zB Anschreiben & Zeugnisse im Recruitingprozess, oder was besagen Lücken im Lebenslauf, oder was ist der Vorteil einer Anforderungsanalyse uvm + neben Recruiting Content sehr viel Leadership Studien ebenso enthalten. Vorschlag: Pro Monat mindestens 1 Video? Prof. Kanning – YouTube Kanal: <https://www.youtube.com/UwePeterKanning>

Wenn ich darf, nenne ich als 3. selber etwas von mir – und zwar eine Mystery Bewerbungsstudie. Hintergrund dieser Studie ist, dass ich mich zusammen mit drei anderen letztes Jahr bei 120 Unternehmen mit “Klarnamen” beworben hatte. Und die Erlebnisse unserer Candidate Experience haben wir festgehalten und ich finde, sie dient sehr gut dem “Self-Check”, wenn Unternehmen die Basics einer guten Candidate Journey schaffen möchten, stecken hier etliche Tipps und low-hanging fruits, die gerne in der Praxis umgesetzt werden dürfen. Passt gut dazu, die Arbeitswelt jeden Tag ein Stück besser zu machen...

FYNN:

Super spannend, danke Dir sehr Sarah!

Bei Interesse an der Studie gehts hier zu mehr Informationen und zum Download der Studie:



FOOD FOR THOUGHT – FORESIGHT WERTEINDEX

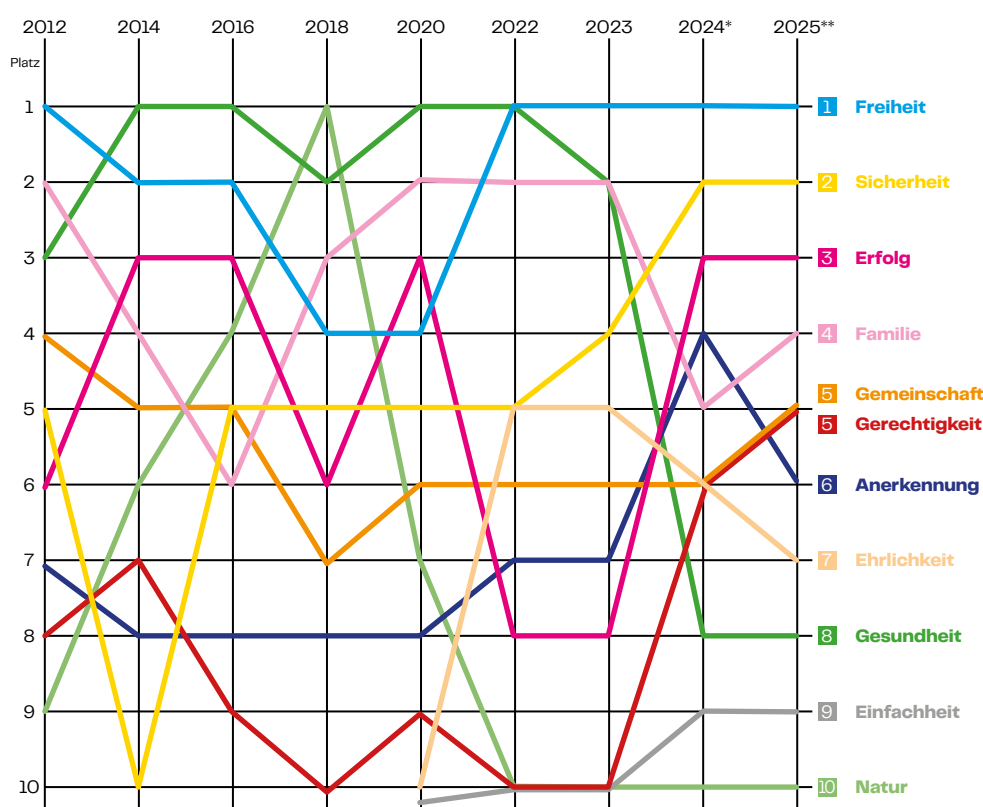
Seit 2009 existiert der Werteindex und hat sich mittlerweile als größte Langzeit-Social-Media-Studie zum Wertewandel im deutschsprachigen Raum etabliert. Die Studie wird vom Forschungsteam von Bonsai Research erhoben und analysiert regelmäßig, welche Werte die Menschen in sozialen Medien wie Twitter (X), Facebook, Instagram und TikTok beschäftigen. Dazu werden mittels Künstlicher Intelligenz Millionen von Beiträgen ausgewertet, einschließlich Texten, Bildern, Videos und Audiodateien.

Für den aktuellen Werteindex wurden über 18 Millionen deutschsprachige Posts untersucht. Die Analyse konzentriert sich dabei auf 15 wissenschaftlich ermittelte, fest-

gelegte Werte, um Trends und Veränderungen in der Gesellschaft zu identifizieren. Die Ergebnisse bieten Unternehmen, Institutionen und der Politik wertvolle Einblicke, um zu navigieren, wie sie auf den Wertewandel reagieren und sich entsprechend positionieren können.

Die aktuelle Studie zeigt beispielsweise, dass der Ton in den sozialen Medien aggressiver geworden ist und die Gesellschaft weiter auseinanderdriftet. Werte wie Freiheit, Sicherheit und Erfolg stehen dabei besonders im Fokus der Diskussionen. Der Werteindex dient somit als wichtiges Instrument, um gesellschaftliche Entwicklungen zu verstehen und darauf zu reagieren.

Werteindex-Ranking, 2012–2025



* Werte von Januar–Dezember 2024 | ** Werte von Oktober 2024–Januar 2025



UPSKILLING ALS WERTEKOMPASS FÜR DIE ZUKUNFT

Innovationen entstehen dort, wo Menschen bereit sind, sich weiterzuentwickeln. Upskilling ist nicht nur eine Methode zur Anpassung an den Wandel, sondern eine Haltung, die Wachstum, Neugier und Mut voraussetzt. In den vorhergehenden Kapiteln wurde deutlich, dass Zukunftsdenken, Pioniergeist und kontinuierliches Lernen keine äußeren Anforderungen sind, sondern innere Entscheidungen. Sie beginnen bei jedem Einzelnen.

Um zukunftsfähig zu bleiben, brauchen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden eine ganzheitliche Strategie, die auf vier Säulen basiert: Skills, Insights, Methoden und Befähigung. Skills sind die Grundlage für Entwicklung. Wer sich weiterentwickeln will, benötigt Mut, Resilienz und Lernbereitschaft. Es geht darum, eigene Stärken zu erkennen, neue Perspektiven zuzulassen und aktiv zu wachsen.

Insights bilden die Basis für fundierte Entscheidungen. Die Fähigkeit, Trends zu verstehen, Best Practices zu nutzen und die eigene Neugier als Antrieb für Fortschritt zu begreifen, ist essenziell. Methoden machen Upskilling planbar und effektiv. Strukturiertes Lernen, Mentorship und gezielte Experimentierräume helfen, Wissen in Handeln zu übersetzen.

Befähigung ist entscheidend, damit Lernen nachhaltig gelingt. Unternehmen müssen Freiräume und Unterstützung bieten, doch die eigentliche Initiative liegt bei uns selbst. Niemand kann uns das Lernen abnehmen, es ist eine bewusste Entscheidung.

Der Werteindex zeigt, dass Freiheit, Gesundheit und Gemeinschaft für viele Menschen immer wichtiger

werden. Genau hier setzt wertebasiertes Upskilling an. Es geht darum, selbst die Verantwortung für das eigene Wachstum zu übernehmen, sich bewusst Zeit für Weiterentwicklung zu nehmen, achtsam mit der eigenen Entwicklung umzugehen und das Wissen mit anderen zu teilen.

Am Ende geht es nicht darum, was wir bereits wissen, sondern darum, wie bereit wir sind, weiterzulernen. Die Zukunft gehört denen, die den Mut haben, heute in sich selbst zu investieren.

Autor*innen:

Katharina Jäger,
Head of Innovation
& Technology,
BVDW



**WER SICH WEITER-
ENTWICKELN WILL,
BENÖTIGT MUT,
RESILIENZ UND
LERNBEREITSCHAFT.**



EXPLORING: **AUSBLICK**

Kapitel 05

OHNE SCHEITERN KEINE INNOVATION

Gemeinsam die Zukunft gestalten – #Zukunftsgestalter

In einer Zeit, in der digitale Technologien unser tägliches Leben und die Wirtschaft grundlegend verändern, ist es unerlässlich, dass wir diesen Wandel aktiv und verantwortungsbewusst mitgestalten. Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) versteht sich als zentrale Plattform, die Unternehmen dabei unterstützt, sowohl bestehende Strukturen zu optimieren (Exploitation) als auch neue, innovative Wege zu beschreiten (Exploration). Diese Fähigkeit zur Ambidextrie ermöglicht es uns, den digitalen Fortschritt in Deutschland maßgeblich voranzutreiben

Unsere Arbeit basiert auf drei fundamentalen Säulen:

- **Daten**
- **Kreativität**
- **Verantwortung**

Daten

Sie sind das Rückgrat der Digitalen Wirtschaft. Durch den verantwortungsvollen Umgang und die effektive Nutzung von Daten schaffen wir Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft. Unsere Initiativen fördern die Verfügbarkeit und Interoperabilität von Daten, um Innovationen zu ermöglichen.



Kreativität

In einer vernetzten Welt ist Kreativität der Schlüssel zur Entwicklung neuer digitaler Lösungen und Geschäftsmodelle. Wir unterstützen kreative Prozesse, die auf Daten basieren, um die digitale Transformation voranzutreiben.



Verantwortung

Der digitale Fortschritt bringt eine besondere Verantwortung mit sich. Wir setzen uns für klare, faire und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen ein, die Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt gleichermaßen berücksichtigen.



Wie wir mit unseren Mitgliedern Zukunft gestalten

Innovation entsteht nicht ohne Risiko. Wir erkennen an, dass Scheitern ein integraler Bestandteil des Innovationsprozesses ist. Jede gescheiterte Idee liefert wertvolle Erkenntnisse und bringt uns einen Schritt näher zu bahnbrechenden Lösungen. Deshalb fördern wir eine Kultur, in der das Ausprobieren neuer Ansätze und das Lernen aus Fehlern nicht

nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht sind. Und das machen wir gemeinsam mit unseren Mitgliedern in innovativen Formate.

Mit unserer Future Innovation & Technology (FIT) Expert Group blicken wir proaktiv in die Zukunft. Unser Ziel ist es, als wahre Zukunftsgestalter Technologien frühzeitig zu identifizieren und Brücken zu bauen, bevor disruptive Veränderungen ganze Branchen beeinflussen. Deshalb widmen wir uns im kommenden Sprint dem Thema Quantencomputing, einer Technologie, die das Potenzial hat, zahlreiche Industrien grundlegend zu transformieren. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Partner*innen gestalten wir aktiv die Digitale Zukunft Deutschlands.



Autor:

Carsten Rasner,
Geschäftsführender
Vorstand,
BVDW

Autor*innen und Interview-Partner*innen:



Sarah Böning

Recruiting-Expertin,
Talent Centric



Carsten Rasner

Geschäftsführender Vorstand,
BVDW



Simon Boé

Geschäftsführer,
onehundred.digital



Markus Schellhardt

Senior Sales Manager Digital Audio,
Azerion DACH



Yves Bollinger

Co-Founder & GM,
Plan.Net Studios



Stefan Schillbach

Geschäftsführer,
FUERSTVONMARTIN



Jean Boucsein

Business Partner
für Portfolio Management,
diffferent



Fynn Schulze

Innovation-Manager /
Lead DMEXCO,
BVDW



Robin De Bruijn

Director Business &
Transformation strategy,
denkwerk



Alex Turtschan

Director of Innovation,
Mediaplus Group



Kim Karina Haußer

Head of Bonsai Future,
Bonsai Research



Dr. Simon Walter

Chief Strategy Officer,
Project A



Lea Horn

Head of CRM Business Solutions,
Arvato Systems



Eva Werle

CEO, Basilicom GmbH und
BVDW-Vizepräsidentin



Katharina Jäger

Head of Innovation & Technology,
BVDW



Peter Wippermann

der „Vater der deutschen Trend-
und Zukunftsforschung“



Lea-Sophie Karle

Business Partnerin für
Portfolio Management,
diffferent



Erik Wirsing

VP Global Innovation,
DB Schenker



Georg Wolf

Dozent an der IU München und
Chief Innovation Officer,
OMG E-Commerce GmbH

Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.

Der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. ist die Interessenvertretung für Unternehmen, die digitale Geschäftsmodelle betreiben oder deren Wertschöpfung auf dem Einsatz digitaler Technologien beruht. Als Impulsgeber, Wegweiser und Beschleuniger digitaler Geschäftsmodelle vertritt der BVDW die Interessen der digitalen Wirtschaft gegenüber Politik und Gesellschaft und setzt sich für die Schaffung von Markttransparenz und innovationsfreundlichen Rahmenbedingungen ein. Sein Netzwerk von Expert*innen liefert mit Zahlen, Daten und Fakten Orientierung zu einem zentralen Zukunftsfeld. Neben der DMEXCO und dem Deutschen Digital Award richtet der BVDW eine Vielzahl von Fachveranstaltungen aus. Mit Mitgliedern aus verschiedensten Branchen ist der BVDW die Stimme der Digitalen Wirtschaft.

www.bvdw.org

FIT-Expert Group

Die FIT-Expert Group ist ein Think Tank, der die Expertise unserer Mitglieder über alle Gremien hinweg bündelt, um gemeinsam die digitale Transformation aktiv zu gestalten.

Wir identifizieren zukunftsweisende Technologien und Innovationspotenziale, um die Wirtschaft in Deutschland fit für die Zukunft zu machen und als Verband eine führende Rolle in der digitalen Innovation einzunehmen.

Unser Ziel ist es, Wachstum durch digitale Innovationen zu fördern und den BVDW und unsere Mitglieder als Zukunftsgestalter zu positionieren.

www.bvdw.org/future-innovation-technology-fit/



Impressum

EXPLORE: **FUTUREWORK**

Erscheinungsort und -datum Berlin, Mai 2025

Herausgeber Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
Schumannstraße 2, 10117 Berlin, +49 30 2062186 – 0, info@bvdw.org, www.bvdw.org

Vorstand gem. § 26 BGB Carsten Rasner

Präsident Dirk Freytag

Vizepräsident*innen Thomas Duhr, Anke Herbener, Corinna Hohenleitner, Dr. Moritz Holzgraeffe, Julian Simons, Eva Werle

Kontakt Katharina Jäger, Leiterin Innovation & Technology, jaeger@bvdw.org
Fynn Schulze, Innovation-Manager / Lead DMEXCO, schulze@bvdw.org

Vereinsregisternummer Vereinsregister Düsseldorf VR 8358

Rechtshinweise Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben und Informationen wurden vom Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. sorgfältig recherchiert und geprüft. Diese Informationen sind ein Service des Verbandes. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Unternehmen die Haftung übernehmen. Die Inhalte dieser Veröffentlichung und / oder Verweise auf Inhalte Dritter sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Inhalten, bedarf der vorherigen Zustimmung durch den Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. bzw. die Rechteinhaber (Dritte).



Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V.
Schumannstraße 2, 10117 Berlin
www.bvdw.org