

 **ALLES  
BLEIBT  
ANDERS.**



## Vielen Dank an

Dr. Dr. Saskia Biskup  
René Coiffard  
Raphael Gielgen  
Dr. Andrej Heinke  
Prof. Dr. Lutz Heuser  
Prof. Dr. Michael Lorth  
Nils Müller  
Stephan Noller  
Michael Schießl  
Beat Schwegler



**Christian von den Brincken**  
Geschäftsführer  
Ströer Core

## Vorwort

Liebe Lesende,

zu Beginn der Corona-Pandemie - lange ist es her - haben wir festgestellt, dass wir verstehen, dass sich gerade viel zu ändern scheint. Wir konnten es aber schlecht konkret festmachen.

Die Aufgabe von Strategie ist es, Pläne auf Basis einschätzbarer Faktoren zu entwickeln und auszurollen. Deswegen haben wir versucht, möglichst viele Faktoren besser zu verstehen – die Grundlage dafür, Pläne zu entwickeln. Wir haben mehr als 50 Video-Interviews mit Expert:innen geführt. Diese haben uns jeweils für ihre Domain erklärt, was die Pandemie für sie bedeutet und wie sie die ihnen bekannten Faktoren einschätzen. Daraus ist unser Whitepaper „Beyond Corona“ im September 2020 entstanden.

In dem euphemistischen Gefühl dieses Sommers, in dem viele dachten die Pandemie wäre so gut wie überstanden, haben wir uns gefragt, wie unsere Expert:innen jetzt ihre Aussagen von damals einordnen würden. Daraus sind unsere Revisits entstanden.

Eineinhalb Jahre später, erscheinen die Kernaussagen vom Frühling 2020 auf einmal in einem anderen Licht und die vor uns liegende Zukunft mit ihren Chancen, aber auch Bedrohungen. Die Gespräche führten wir vorwiegend im Spätsommer 2021, als das Aufflammen der vierten Welle noch unterschätzt wurde.

Wir haben versucht, uns diesmal auf 10 Domains zu fokussieren, um den Möglichkeitsraum besser greifbar zu machen und uns erlaubt, in Kommentaren unsere Sicht darauf darzustellen. Durch #Hashtags heben wir die Kernaussagen hervor und fassen sie am Ende in einer Tagcloud zusammen.

Es soll Sie nachdenklich machen, inspirieren und motivieren den Blick nach Vorn aus vielen verschiedenen Richtungen heraus nie zu verlieren. Und wir möchten Sie motivieren, Pläne zu schmieden für das, was vor uns liegt, denn Planlosigkeit ist sicherlich ein schlechter Ratgeber. Auch das sollten wir in der Pandemie gelernt haben.

„Wir sind halt auch ein unfassbares Schluder-Land geworden. Aber Schludrigkeit muss man sich auch leisten können...“ sagt Stephan Noller und fasst Fassungslosigkeit über die vielen vertanen Möglichkeiten damit prägnant zusammen.

Initiative ist es, was alle gemeinsam nach vorne bringt. Ergreifen Sie die Initiative in Ihrer Domain!

Kommen Sie gut durch den Winter!

Ihr  
Christian von den Brincken

# ÜBERSICHT

## Psychologie

### Das Leben mit der Krise: Mehr Toleranz und neue Sinnstiftung

**Michael Schießl**, Geschäftsführer, eye square

Michael Schießl hat eye square gegründet. Die Psychologen entwickeln nicht nur neue Modelle in der Werbewirkungsforschung, sondern untersuchen tiefenpsychologisch Verfasstheiten von Zielgruppen und blicken den Deutschen tief in die Seele.

Seite 6

## Foresight

### In Kollaboration mehr Zukunftsbilder schaffen

**Nils Müller**, Geschäftsführer, Trendone

Nils Müller ist Analytiker und Vorausdenker und beliefert seit mehreren Jahrzehnten deutsche Unternehmen mit Trendanalysen. Rückwirkend konstatieren wir: Er hatte fast immer Recht.

Seite 28

## Gesellschaft

### Haben wir noch Vertrauen in den Staat?

**Dr. Andrej Heinke**, VP Corporate Foresight and Megatrends Robert Bosch GmbH

Andrej Heinke ist einer der Vordenker im Bosch Konzern und analysiert soziale und politische Systeme in der ganzen Welt, berät eng die Geschäftsführung und hält Kontakt zu den profiliertesten Think Tanks und Entscheidern dieser Welt.

Seite 10

## Hybride Arbeitswelt

### Menschliche Beziehungen im Business

**Beat Schwegler**, Group Engineering Manager, Microsoft

Beat Schwegler ist einer der Mit-Erfinder dessen was wir heute „Cloud“ nennen und führt seit vielen Jahren globale Teams in der zentralen Entwicklung von Microsoft. Der begeisterte Kletterer versteht Mensch und Natur wie kein anderer und verwebt digitale Transformation mit realer Entwicklung.

Seite 14

## Smart City

### Umdenken für mehr Lebensqualität in der Stadt

**Prof. Dr. Lutz Heuser**, CEO & Co-Founder, [ui!] Urban Software Institute

Lutz Heuser ist mit dem [ui!] treibende Kraft in der Nutzbarmachung von digitalen Daten und Prozessen in deutschen Verwaltungen, schafft Datenplattformen und ermöglicht Datenaustausch der Kommunen untereinander. Er hat damit eine Schlüsselposition in der deutschen Smart City Bewegung.

Seite 34

## Marketing

### Start-ups: Gekommen, um zu bleiben

**René Coiffard**, Chief Strategy Officer, OMD

René Coiffard ist der Strategiechef einer der führenden deutschen Werbe- und Kommunikationsholdings, Omnicom. Er gilt als Spezialist für Markenführung, Zielgruppenanalytik und Digitalisierung.

Seite 38

## New Work

### Mitarbeiter zukunftsorientiert weiterentwickeln

**Raphael Gielgen**, Trendscout Future of Work, Vitra

Raphael Gielgen ist einer der bekanntesten deutschsprachigen Trendscouts, Vordenker und Inspiratoren. Er leitet nicht nur das Trendscouting bei Vitra, sondern versetzt sich in die Welten von Morgen.

Seite 18

## Digitalisierung

### Neues Plateau eines digitalen Verständnisses und Mindsets

**Stephan Noller**, CEO, UBIRCH GmbH

Stephan Noller ist einer der führenden Blockchain-Vordenker Deutschlands. Er ist nicht nur Erfinder von Calliope und lehrt tausenden Schülern den Umgang mit IoT. Mit seiner Firma UBIRCH ist er auch Auftragnehmer für den deutschen digitalen Impfnachweis.

Seite 22

## Logistik

### Produktion und Logistik von Morgen braucht schlaue Köpfe

**Prof. Dr. Michael Lorth**, Professor, Technische Hochschule Köln

Michael Lorth ist Logistiker und Prozess-Analytiker, aber auch Visionär in der Frage, wie Prozesse und Logistik Gesellschaft beeinflussen. Er organisiert jährlich die Konferenz Vision Logistik, in der Studierende und Vertreter von Verwaltung und Industrie neue Wege finden, Disziplinen smart zu vernetzen.

Seite 40

## Big Data

### Ohne Datenaustausch wird es keinen Fortschritt geben

**Dr. Dr. Saskia Biskup**, Humangenetikerin & Geschäftsführerin, CeGaT GmbH

Saskia Biskup ist Unternehmerin, Wissenschaftlerin und vereint Medizin und Big Data in einer in Deutschland bislang kaum angewandten Weise. Sie analysiert Lösungswege im Morgen für die Krankheiten, die uns heute plagen. Sie steht für innovativen Aufbruch dt. Wissenschaftler & Unternehmen.

Seite 44

# Das Leben mit der Krise: Mehr Toleranz und neue Sinnstiftung



Es gibt **Sehnsucht** nach **Sinn**.



## Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

### #KeinEndpunkt

Ich dachte man könnte viel stärker einen Endpunkt setzen. Aber wie wird man diesen Endpunkt bestimmen können? Man hat gedacht, die Impfung wäre es. Jetzt haben wir diese, jedoch ist das noch nicht das Ende. Denn offensichtlich haben wir uns alle geirrt. Und diese Idee von dem „Danach“ ist eher irrig, weil dieses „Danach“ auch schon antiquiert war und man dachte, es wird wieder so wie vorher. Doch so wird es eben nicht.

## Wie geht's weiter?

### #LebenMitDerKrise

Wir leben jetzt in einem ganz anderen realen Umfeld, nachdem was geschehen ist. Es ist mit krisenhaften Aspekten deutlich anders geworden. Insofern kann man sagen, dass es Unsicherheiten gibt. Doch was kommt jetzt? Die vierte Welle und was kommt nach der Vierten? Vielleicht die Fünfte? Man kann auch sagen, dass man

jetzt mit der Krise lebt. Es muss sich nicht immer krisenhaft anfühlen oder es muss einen nicht herunterdrücken, aber es ist ein anderes Geschehen.

### #Hyperstrength

Es sind ganz neue Phänomene aufgetaucht. Ich halte nach wie vor den Ansatz, den wir mit unserem 4-Phasen Modell geschaffen haben, für absolut tragfähig. Natürlich sehen wir auch andere Institute, die das viel differenzierter gezeigt haben. Ich verweise auf Rheingold oder concept m, die auch hervorragende Analysen besitzen. Aber alle kommen zu einem ähnlichen Ergebnis. Wir haben es etwas großspurig „Hyperstrength“ genannt. Das ist ein energetisch starker Zustand. Es ist eine Art von Wiederaufbau und Initiativ-Modus. Diesen verspüre ich überall jetzt, wir sehen ihn auch. Er dringt in die Bereiche hinein, die mit Unterhaltung und Kommunikation zusammenhängen. Jetzt wird alles neu gerüttelt, neu aufgesetzt und neu überdacht.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #UnterschiedlichePerspektiven

Ich glaube, dass wir in drei Jahren vermutlich auch noch unterschiedliche Positionen zu Corona haben werden. Jeder persönlich kennt es. Also, bei mir in der Firma gibt es dazu unterschiedliche Haltungen. Das wird uns bleiben. Ich wüsste auch nicht, wie es sich genau auflösen könnte. Ja, ich glaube der Umgang mit diesen unterschiedlichen Perspektiven ist eine große Herausforderung für alle. Umso wichtiger ist es eben, unabhängige, andere sinnhafte Zusammenhänge zu stiften, die uns auch wieder verbinden können. Welche Werte wären das, die trotzdem verbindlich bleiben? Obwohl der eine sagt „Corona-Maßnahmen sind jetzt ein bisschen übertrieben“ und der andere sagt „Nein, die sind schon richtig“.

## Und sonst so?

### #MehrToleranz

Es klingt sehr simpel, aber man kann es ja mal sagen: Es gilt die Ziele nochmal zu entwickeln. Durchaus auch das, was einem klar ist, wie etwa die Sinnbezüge weiter herauszuarbeiten und zu stärken und diese sowohl im Unternehmen als auch dem Kunden zu kommunizieren. Das halte ich für sehr wichtig. Das ist für alle, die Marken führen, die bedeutendste Aufgabe. Und natürlich auch Schub zu geben, Energie zu geben, Geld zu investieren und einfach zu machen. Eine Gefahr, die in der Hyperstrength sein kann, ist zum Beispiel, dass die Perspektiven wiederum geringfügig eingeschränkt sind. Es gibt jetzt unterschiedliche Ansichten, was das Phänomen Corona anbelangt. Es gibt unterschiedliche Bewertungen. Manche bewerten es als sehr gefährlich, andere als weniger gefährlich. Und da ist es, gerade innerhalb der Hyperstrength, vor allem wichtig, diesen toleranten Blick zu wahren. Auch zu akzeptieren, dass unterschiedliche Player verschiedene Positionen haben und dass sie auf ihre Weise zu respektieren sind. Also, wenn ich jetzt mal gleich eins herausgreife: Der

deutsche Regisseur Dietrich Brüggemann hat mit #allesdichtmachen eine fulminante Kampagne geleistet. Die würde ich auch unter dem Potenzial von Hyperstrength sehen. Also großes kreatives Potenzial, was sich dabei entfaltet hat. Man merkt, was an Möglichkeiten und schöpferischer Kraft dahinter stecken. Ich finde, er drückt es sehr gut aus, mit einer Problematik dann auch die anderen Perspektiven mitzunehmen.

### #MehrPurposeFürMarken

Ich sehe es in unseren Kundenbeziehungen, dass diese Sinnhaftigkeitsfragen sehr intensiv adressiert werden. Wir sehen bei unseren Research-Aufträgen deutlich, dass es eine große Sehnsucht nach Sinn gibt. Auch auf Unternehmensseite sind die ersten Erkenntnisse dazu vorhanden, wie zum Beispiel bei der Deutschen Telekom. Dort hatte man ein gutes Verständnis davon, wo es lang gehen kann. Ich finde das Thema Purpose ist sehr stark angekommen. Manchmal muss man aber überlegen, was heißt denn ganz genau „Ich mach mein Ding.“? Marken haben eine Größe, die sie sich auch nehmen dürfen, um politischer Botschafter zu werden. Das ist auch ein sehr starker Move von Marken.



Psychologisch ist vielleicht die Bedeutung der Marke auch eine andere, ohne dass sie jetzt von der Wertorientierung losgelöst werden kann. Denn eine Fokussierung des Purpose kann an anderen Stellen auch ein bisschen lähmen. Aber an sich sehe ich dieses Drängen und das noch durch die Krise verstärkt, wie andere große Themen dadurch katalysiert wurden, wie die vielbeschworene Digitalisierung.

Interviewt am 03. August 2021

Kommentiert von  
Marie-Theres Abi-Saab

#### #Kommentar

Es wird zunehmend klarer, dass das Leben nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie ein Leben mit dem Corona-Virus geworden ist. Neue Normen wurden gesetzt, sei es durch die Wissenschaft, die Gesellschaft oder die Politik. Die Pandemie hat bei uns allen ihre Spuren hinterlassen. Doch jeder Mensch ist in einem anderen Ausmaß betroffen und hat einen eigenen Blick auf das Geschehene. Einen Corona-Konsens kann und wird es nicht geben. Den braucht es auch nicht. Was wir als Gesellschaft allerdings brauchen, ist neben der Erkenntnis, eben auch die Toleranz gegenüber den unterschiedlichen Ansichten.

Anstatt über gesellschaftliche Spaltung zu diskutieren, sollten wir uns lieber fragen, wie können wir unterschiedliche Perspektiven unterschiedlich sein lassen? Wie können wir neue Verbindungen zueinander schaffen, die das Miteinander stärken? Und vor allem, wie können wir für uns selbst, aber auch für das Leben aller neuen Sinn stiften? Fragen, auf die auch Unternehmen Antworten finden müssen. Das wird in unserer heutigen Zeit eine große Aufgabe für Marken und ihre Kommunikation.

Ich glaube der Umgang mit diesen **unterschiedlichen Perspektiven** ist eine große **Herausforderung** für alle.

Umso wichtiger ist es, unabhängige, andere **sinnhafte Zusammenhänge** zu stiften, die uns auch wieder verbinden können.

**Michael Schießl**  
Geschäftsführer  
eye square

## Haben wir noch Vertrauen in den Staat?



Ein weiteres Resultat dieser Krise ist der **Vertrauensverlust in Eliten, Wirtschaft und Politik.**



**Dr. Andrej Heinke**  
VP Corporate Foresight and Megatrends  
Robert Bosch GmbH

Andrej Heinke ist einer der Vordenker im Bosch Konzern und analysiert soziale und politische Systeme in der ganzen Welt, berät eng die Geschäftsführung und hält Kontakt zu den profiliertesten Think Tanks und Entscheidern dieser Welt.

### Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

#### #UnterschätzteMutation

Meine größten Irrtümer waren die Ernsthaftigkeit und Dauer der Pandemie. Man konnte sich nicht genau vorstellen, welche Dinge auf uns zukommen werden, keiner konnte dies vorhersehen. Die letzte Pandemie liegt etliche Jahre zurück, daher sind auch keine Erfahrungen vorhanden. Der Irrtum bestand darin, dass ich in gewisser Weise die Mutationen unterschätzt habe. Ich wusste, es wird Mutationen geben, aber die bisherige Regel war, dass die Mutationen mit der Zeit schwächer werden, weil je schwächer sie sind, desto mehr Leute können infiziert werden. Wir beobachten jetzt jedoch, dass die Varianten immer aggressiver werden. Aktuell sind wir bei Delta. Irgendwann sind wir bei Epsilon und mal sehen wie lange die Reihe fortgeführt wird. Wenn wir davon ausgehen, dass dieses Virus endemisch wird, dann heißt das, wir müssen mit diesem Virus leben, so wie wir mit Viren im Cyber-Bereich leben.

#### #Immobiliencrash

Ein weiterer Irrtum war, dass ich dachte, die Immobilienpreise werden sehr viel schneller einbrechen. Das Gegenteil ist eingetreten. Man sieht öfter, dass Geschäfte leer stehen, aber die Haus- und Wohnungspreise sind gestiegen.

#### #Trump

Mein dritter Irrtum war, dass Trump wiedergewählt wird. Er hat 74 Millionen Wählerstimmen erhalten, mehr als jeder andere Präsident vor ihm, außer Biden. Was das in einer zweiten Amtszeit bedeutet hätte, das können wir nur erahnen. Sicher wäre Angela Merkel nicht in Washington als Freundin empfangen worden und vielleicht wäre die USA auch gar nicht mehr NATO-Mitglied. Vielleicht wird es die NATO als solche gar nicht mehr geben.

### Wie geht's weiter?

#### #Resilienz

Es gibt Resultate und an diesen wird gemessen. Bislang ist es so, dass zumindest die Volksrepublik China, wo

das Virus seinen Anfang genommen hat, diesen Virus unter Kontrolle gehalten hat. Auch ein demokratisch autoritäres System wie in Taiwan oder in Singapur hat das bislang vermocht. Indien, die Vereinigten Staaten, aber auch viele europäische Länder sind schlecht damit umgegangen.

Deutschland hat anfangs nicht gut performt. Durch die Impfquote relativiert sich einiges. Ich denke, Deutschland wird aber in seiner Resilienz-Fähigkeit unterschätzt, in seiner Lernfähigkeit, auch in seinem Organisationsgrad. All das hat uns gestattet, 2015 mit der Migrationskrise umzugehen. Die nächste Migrationskrise ist vorprogrammiert, wenn wir uns die Situation mit Afghanistan und Belarus anschauen. Und das heißt, dass Migration kontrolliert werden muss, Grenzen müssen gesichert und weitere Resilienz-Maßnahmen geschaffen werden. Es wird Krisen geben, deren Ausmaß wir nicht mal erahnen können. Aber wir müssen diese Resilienz-Fähigkeit in vielen Bereichen weiter herstellen, denn es bleibt nicht bei der Pandemie. Es wird geopolitische Verwerfungen geben wie Extremwetterereignisse und einfache Dinge, von denen wir noch gar keine Ahnung haben.

#### #Trust

Ein weiteres Resultat dieser Krise ist der Vertrauensverlust in Eliten, Wirtschaft und Politik. Damit verbunden die Frage: Was wird in den kommenden Jahren vorherrschend sein? Problematisch wird es, wenn sich nicht an Fakten gehalten wird. Wenn eine „Wunsch-Realität“ vorgegeben wird und Fake News als Grundlage des Handelns genommen werden. Die Eliten haben hier in der Demokratie eine große Verantwortung für die Menschen. Wenn dieser Verantwortung nicht entsprochen wird, hat das Resultate. Und was das bringt, gerade auch bei den Präsidentschaftswahlen in Frankreich im nächsten Jahr oder 2024 bei den amerikanischen Präsidentschaftswahlen, ist völlig offen.

#### #Impfpflicht

Des Weiteren wäre es gut, wenn sich bestimmte Berufsgruppen impfen lassen müssten, ähnlich wie beim Beschluss von Macron in Frankreich. Ich würde auch durchaus von einer Impfpflicht in Deutschland reden, denn hier geht es um übergeordnete Interessen. Und das Erstaunliche ist: Jetzt, am Beginn einer vierten Welle, scheint man immer noch bestimmte Dinge zu

negieren, die der gesunde Menschenverstand eigentlich vorgibt. Wir reden über eine Impfpflicht für bestimmte Berufsgruppen in Frankreich, aber nicht in Deutschland. Und das sind alles Sachen, wo sich Menschen mit vernünftigem Verstand fragen werden: Welches System wird meine Sicherheit am besten schützen? Wem vertraue ich?

#### #Demokratie

Die Fragen aller Fragen in Deutschland ist: Wie werden demokratische Grundrechte bewahrt? Was kann unter dem Mantel der Krise vielleicht auch an Überwachungsmechanismen installiert werden, die dann nicht wieder rückgängig gemacht werden können? Wir haben beobachtet, dass der Staat an Macht und an Einflussmöglichkeiten sowie an Eingriffsmöglichkeiten gewonnen hat. Der Staat sieht gleichzeitig, dass er zumindest in Deutschland von privaten Unternehmen abhängig ist. Und dabei geht es um Macht. Unternehmen handeln nicht im demokratischen Interesse, sondern sehr egoistisch. Deshalb muss man sich erst mal mit der Wahrheit befassen. Und die besteht darin sich zu fragen, wer kann in Bezug auf die Corona-Pandemie welche Daten wie erheben? Hier geht



Die **Innovationsfähigkeit** von Deutschland ist die **unterschätzteste aller Stärken.**

es um Prioritäten, um eine vierte und eine fünfte Welle zu brechen. Aber vor allem auch um Kontrolle, die ja eine Pandemie voraussetzt. Du willst Daten erheben? Es mangelt an Daten und man hängt von Unternehmen ab, die diese Daten liefern. Hierbei darf man nicht vergessen, dass es sowohl um Handlungsfähigkeit als auch um Innovationsfähigkeit geht. Und in so einer Pandemie geht es am Ende um Leben und Tod.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #Inflation

Das wahrscheinlichste Szenario ist, dass eine Inflation sich oberhalb von 5 % bewegen wird. Das hat immense Auswirkungen auf das Vertrauen in die Eliten, Politik und Wirtschaft. Das heißt: Wenn eine neue Regierung in Deutschland im Herbst in der Lage sein wird mit diesen Problemen umzugehen, dann geht es darum, bestimmte Reformen nicht länger aufzuschieben. Und das ist dann die Chance das Steuersystem und das Rentensystem wie in Frankreich zu reformieren – dass

bestimmte langanhaltende Trends zumindest ansatzweise angegangen werden.

### #InnovationsstandortDeutschland

Zudem ist die Position von Deutschland stärker geworden, weil Deutschland die stärkste Wirtschaftsmacht Europas ist. Europa stellt mit 500 Millionen Bürgerinnen und Bürgern – neben China und den Vereinigten Staaten – den größten und reichsten Markt dar. China und USA haben großes Interesse daran, die Standards, die Wertschöpfung und die Modelle der Zukunft mitzubestimmen. Ohne Deutschland geht das nicht. Deutschland hat die Hidden Champions, die Mittelständler, die viel entscheidender sind als große Firmen wie Bosch, Siemens und Volkswagen. Die Innovationsfähigkeit von Deutschland ist das Unterschätzteste aller Stärken des Landes. Künstliche Intelligenz wird in diesem Land seit vielen Jahrzehnten behandelt. Es sind schließlich in Deutschland Max-Planck und Fraunhofer Institute vorhanden. Es gibt eine unglaubliche Fähigkeit, Dinge herzustellen und zu vernetzen. Und es gibt eine Lernfähigkeit. Warum kommt Tesla nach Grünheide? Warum kommt Globalfoundries nach Dresden? Nicht, weil die Arbeitskosten

günstig sind, sondern weil Kompetenzen vorhanden sind. Das sind genau die Fähigkeiten, die mich zum Optimisten werden lassen, was Deutschlands Ausblick angeht.

## Und sonst so?

### #Innovationshotspots

Wenn es um Innovation geht, sollte man folgende Hotspots nicht außer Acht lassen: Europa (Benelux, Estland, Baden-Württemberg, Bayern, Großraum Schweiz), Silicon Valley, Shenzhen, Tianjin bis Peking und Israel.

Interviewt am 16. Juli 2021

Kommentiert von  
Ivonn Schneider

### #Kommentar

Aktuell befinden wir uns in einem Zustand von Dauerkrisen, zwischen Selbstzerstörung und Umbruch. Wir kommen kaum hinterher, Unsicherheit und Nervosität bestimmen unsere Zeit. Der Druck auf Wirtschaft, Politik und Gesellschaft wächst ununterbrochen. Die Dynamik des Weltgeschehens ist permanent vorangeschritten, unsere Welt wird komplexer und unplanbarer. Und vor allem: Wir können es nicht mehr isoliert betrachten. Alle Ereignisse summieren sich zu einem verstörenden Gesamtbild. Der Blick nach draußen in die Welt macht vielen Menschen Angst – unabhängig vom Standort. Wir haben Angst vor sozialer Spaltung, politischer Zersplitterung und Polarisierung. Viele Fragen in diesem Zusammenhang haben erhebliches gesellschaftliches Sprengpotential. Durch die enge globale Vernetzung verbreiten sich Schlagzeilen rasant über Grenzen hinweg. Zunächst sind betroffene Nationen stark mit sich selbst und den Auswirkungen beschäftigt. Sollte nicht stärker kooperiert und einander geholfen werden? Schließlich steht die Weltbevölkerung vor kollektiven Gefahren und Herausforderungen. Vielleicht sind viele

politische Strukturen den neuen Herausforderungen nicht gewachsen. Teilweise fehlt es auch an globaler Steuerungsfähigkeit.

In Deutschland geht eine lange Phase der Stabilität zu Ende. Deutschland steht eine unsichere Regierungsbildung bevor, die Verunsicherung steigt weiter. Wie kann der Staat wieder Vertrauen schaffen? Durch die Corona-Pandemie sind viele Zweifel an den Entscheidungen der deutschen Regierung entstanden. Es gab viele Fehlbesetzungen, was schließlich zu vielen Fehlentscheidungen führte. Doch was lernen wir daraus? Wie wappnet sich Deutschland für die nächste Krise? Wie wird Resilienz aufgebaut? Was wird getan, damit die Bürger sich in Deutschland wieder stark und sicher fühlen? Wie kann Deutschland mit seiner Innovationsfähigkeit dazu beitragen? Viele offene Fragen deren Beantwortung die Zukunft Deutschlands essentiell beeinflussen werden.

# Menschliche Beziehungen im Business



Das **Spannende** ist, dass wir ein  
extrem **schizophrenes Verhältnis** zur  
**Technologie** haben.



**Beat Schwegler**  
Group Engineering Manager  
Microsoft

Beat Schwegler ist einer der Mit-Erfinder dessen was wir heute „Cloud“ nennen und führt seit vielen Jahren globale Teams in der zentralen Entwicklung von Microsoft. Der begeisterte Kletterer versteht Mensch und Natur wie kein anderer und verwebt digitale Transformation mit realer Entwicklung.

## Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

### #FehlendeDemut

Ein Irrtum war, dass ich dachte, die Gesellschaft sei demütig. Jedoch ist es uns während der Pandemie einfach zu gut ergangen. Unsere Arroganz lässt uns glauben, dass wir eine Pandemie anders erleben als es in der Geschichte bisher der Fall war. Die Gesellschaft ist in einen Konflikt geraten, denn es haben sich Fronten gebildet, wie es in einer Krise jedes Mal ist. Und es ist ganz klar, es geht um die Einschränkung von Freiheit versus die Gesellschaft oder zumindest die Schwachen einer Gesellschaft zu schützen.

## Wie geht's weiter?

### #Beschleunigung

Das Business wurde nie heruntergefahren. Im Gegenteil: Es wurde viel intensiver. Und genau das ist das Problem: Meetings wurden transaktionaler gestaltet,

wodurch viele Menschen daran teilgenommen haben anstatt wenige und richtige Personen. Daher ist es wichtig, sich hierbei wieder zu fokussieren, um das Ziel zu erreichen. Jedoch auch darauf zu achten, dass man nicht die ganze Zeit in einem Hamsterrad läuft, sondern eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit findet. Auch hybride Arbeitsmodelle werden dabei eine große Rolle spielen. Die guten Learnings aus Remote Working und Social Connections muss man jetzt kombinieren. Wir bei Microsoft sind zumindest eher noch schneller gefahren als vorher. Daher ist der strategische Fokus umso wichtiger geworden.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #Hybrid

Ich hoffe, dass hybride Arbeitsmodelle in den Bereichen, wo es möglich ist, mehr Akzeptanz finden. Dafür darf man nicht taskorientiert managen, sondern performanceorientiert. Dieser Shift muss durch viele Unternehmen gehen, sonst wird es nicht erfolgreich werden.

### #Travel

Die Reisebranche wird wieder zurückkommen, jedoch anders als zuvor, vor allem im Business Kontext. Bei wichtigen Angelegenheiten ist es essentiell, auf den persönlichen Kontakt zu achten, andernfalls kann remote zusammengearbeitet werden. Zudem muss man eine gute Balance zwischen persönlicher und geschäftlicher Bindung finden.

### #Anerkennung

Die Gesellschaft bzw. entsprechende Institutionen müssen endlich erkennen, wie wichtig die technologischen Vorbereitungen auf solche Ereignisse sind, und dass man weiter daran arbeitet und dies mehr Akzeptanz findet, um an die nächste Pandemie smarter heranzugehen.

## Und sonst so?

### #InternationaleVerhältnisse

Das Fatale an der Pandemie war eigentlich, dass ich in jedem Call irgendwann einen Kontaktpunkt hatte, bei dem es um Leben und Tod ging. Ich hatte mit Personen

gesprachen, die 24 Stunden am Telefon saßen, um Sauerstoff für ihre Familienmitglieder in Indien oder Pakistan zu organisieren. Und dann schaut man auf die Schweiz oder generell auf Europa und man denkt sich, man lebt in einer Parallelwelt. Nur, weil kein Lazarett auf den Straßen ist, heißt es nicht, dass es keine Pandemie gibt. Das einzig Wichtige ist Prävention, damit man genau das verhindert. Geschäftliches wurde plötzlich zweitrangig und es gab viele persönliche Gespräche. Das hat sich extrem geändert - von der transnationalen Business Basis auf die soziale Ebene. Das heißt nicht, dass Manager zu Seelsorgern werden sollten, dafür sind sie nicht ausgebildet. Jedoch kann man hinhören und feststellen, wo ein Problem vorhanden ist und professionelle Hilfe organisieren.

### #SelfCare

Durch die Pandemie hat sich auch ein anderer Druck auf die Management-Struktur gebildet. Wenn ein Manager managt, dann eben auch nur, wenn er auf sich selbst hören und auch mal einen Schritt zurücktreten kann, um sich Zeit zu geben. Man hat eben nur eine gewisse Kapazität und Energie, die man innerhalb einer Woche aufwenden kann.

### #Digitalisierung

Digitalisierung hat am meisten dort stattgefunden, wo der Druck am höchsten war, wie bei Data Reporting oder administrativen Abwicklungen der Impfungen und Registrierungen. An vielen Fronten hat sich aber nicht viel bewegt. Für mich ist es nicht „die Digitalisierung“, von der wir hier sprechen. Wir hätten viele Möglichkeiten Technologie einzusetzen, vor allem auch wenn man der Technologie wieder vertrauen würde, also zum Beispiel bei Contact Tracing via Proximity. Ich habe eher oft das Gefühl, dass wir meilenweit von der Digitalisierung entfernt sind. Menschen verstehen einfach nicht, was eigentlich der Unterschied ist zwischen Privacy in einem Umfeld vs. anonymisierter Daten, die nirgends gespeichert werden. Sie verstehen nicht, dass Daten effektiv nur dann für einen ganz bestimmten Zweck ausgewertet werden und dass keine Rückschlüsse auf die individuellen Personen gezogen werden können. Es ist frustrierend, dass wir viele Werkzeuge gehabt hätten, sie aber eigentlich nicht nutzen konnten, weil sie das Vertrauen in einer Gesellschaft nicht haben. Und dann stellt sich die Frage: Warum ist das Vertrauen nicht da? Wahrscheinlich ist es eine Mischung aus fehlenden Informationen und nicht



vorhandenes technisches Verständnis. Wenn ich mir etwas wünsche, dann, dass wir jetzt die Grundarbeit legen müssen, dass Menschen das Vertrauen in die Technologie gewinnen. Das Spannende ist, dass wir ein extrem schizophreses Verhältnis zur Technologie haben. Auf der einen Seite hinterlassen wir unsere Spuren in aller Öffentlichkeit, in der digitalen Welt, auf der anderen Seite sind wir aber auch sehr skeptisch, vor allem, wenn es um eine App vom Staat geht. Das Entscheidende mit der Digitalisierung ist, dass du auf einem Weg bist und dass du quasi diesen „Muskel“ aufbauen musst. Es ist nicht so, dass du das Ergebnis einkaufen kannst, sondern in einem Unternehmen diese Kapazität aufbauen musst, um aus den Daten etwas Sinnvolles entstehen zu lassen.

Interviewt am 21. Juli 2021

Kommentiert von  
Ivonn Schneider

#### #Kommentar

Das hybride Arbeitsmodell aus Home Office und Büro begleitet uns bis heute. Wir haben alle gelernt, wie Remote Working funktioniert. Es führt dazu, dass wir flexibler im Alltag sind und gibt uns mehr Lebensqualität, denn jeden Tag im Stau zu stehen, entfällt endlich. Doch wie lässt sich das Vertrauen der Arbeitgeber nachhaltig gewinnen, damit Home Office auch beibehalten werden kann? Schließlich sieht unser Chef uns nicht mehr persönlich, wie wir acht oder auch mal mehr Stunden vor dem Laptop sitzen und arbeiten. Müssen wir uns dafür immer in unseren eigenen vier Wänden befinden? Warum sollten wir uns nicht in einem Café in Barcelona inspirieren lassen? Die Möglichkeiten der Welt sollten genutzt und die Komfortzone durchbrochen werden, räumlich sowie auch gedanklich. Hierbei sollten gewisse Punkte beachtet werden, nämlich welche Maßnahmen dazu führen, damit auch remote ein Team ein Team bleibt. Die Pandemie hat uns spüren lassen, dass plötzlich die digitale mit der realen Welt verschmilzt. Jetzt sind wir gefragt, das Beste daraus zu machen.

Das Entscheidende mit der **Digitalisierung** ist, dass du auf einem Weg bist und dass du diesen **„Muskel“ aufbauen** musst.

Es ist nicht so, dass du das Ergebnis einkaufen kannst, sondern diese **Kapazität** in einem Unternehmen aufbauen musst, um aus den Daten etwas **Sinnvolles** entstehen zu lassen.

**Beat Schwegler**  
Group Engineering Manager  
Microsoft



# Mitarbeiter zukunftsorientiert weiterentwickeln



In diesen Zeiten bleiben **Menschen** nur in Firmen, die einen **Beitrag** dazu leisten, **Mitarbeiter weiterzuentwickeln**.



**Raphael Gielgen**  
Trendscout Future of Work  
Vitra

Raphael Gielgen ist einer der bekanntesten deutschsprachigen Trendscouts, Vordenker und Inspiratoren. Er leitet nicht nur das Trendscouting bei Vitra, sondern versetzt sich in die Welten von Morgen.

## Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

### #AllesAufNeuanfang

Viele wollen Transformation von dem Punkt aus gestalten, an dem sie gerade stehen. Mein Gefühl sagt mir, dass man lieber mal bei Null anfangen soll, statt an das Alte anzudocken. Viele fokussieren sich darauf, alte Dinge noch zu Ende zu machen. Es ist in Ordnung fokussiert zu sein, aber die Fokussierung muss im Kontext stattfinden. Einige, die noch in ihrer aktuellen Schwerkraft des existierenden Geschäftsmodells stecken, müssen da erst mal heraus. Sonst kann die Transformation nicht gelingen.

### #VirtuelleWelt

Zudem habe ich die Power der virtuellen Welt total unterschätzt. Diese verändert sich gerade so rasant und übersteigt meine Vorstellungskraft. Ehrlich gesagt erschrecke ich mich noch einmal die Woche darüber.

## Wie geht's weiter?

### #ZukunftGestalten

Um die Welt voranzubringen und die Folgen von Corona zu bekämpfen, müssen wir zunächst unterscheiden, ob es ein „ambulantes“ Thema ist, welches umgehend bearbeitet werden muss. Oder geht es um die Frage „Wie gestalten wir die Zukunft?“. Aktuell machen wir alles aus einem Kochtopf, doch wir müssen bereit sein, einen neuen Kochtopf daneben zu stellen, der noch größer sein muss. Der Aufbruch in eine neue Zeit, ist das Eine. Das aktive Zooming Out, sich wirklich die Frage zu stellen, wie sieht eine Welt in 2030 aus und sich in die Zukunft zu verschieben, ist das Andere. Und es gibt ja viele Signale und damit Insights, die dazu gesammelt werden können. Unternehmen sind jetzt aufgefordert die Lernability attraktiv zu gestalten, das bedeutet die Fähigkeit neugierig zu sein, den Status Quo zu hinterfragen und aktives Lernen zu implementieren. How to learn? Das bedeutet, dass gelernt wird wieder zu lernen und sich zu transformieren. Und das finde ich, ist gleichzeitig die zweitstärkste Währung zur Mitarbeiter-Loyalität. Aktuell bleiben Menschen nur in Unternehmen beschäftigt, die

einen Beitrag dazu leisten, die Mitarbeiter weiterzuentwickeln.

### #KontextVerstehen

Ebenfalls notwendig ist, dass wir begreifen, wie wichtig Zusammenhänge und Kontexte sind. Wir haben in der modernen Welt noch nie so viel gewusst und so viel gelernt und so wenig verstanden. Wolf Lotter beschreibt das in seinem Buch „Zusammenhänge“: Das Wissen fußt nicht und wir tun uns so schwer damit, weil wir den Radar nicht so weit herausholen. Wir müssen uns aber auch eingestehen, dass wir diese Zusammenhänge überhaupt nicht mehr mit den Mitteln, die uns zur Verfügung stehen, sehen können. Dies bedeutet erstmal, dass gewusst werden muss, wie weit der Horizont der vorhandenen Informationen geht, der zu einer Entscheidung führt. Das heißt im Endeffekt, dass wir in Zusammenhängen und Kontexten nicht trainiert sind.

### #FehlendeVorstellung

Ich habe auch festgestellt, dass uns plastisches Vorstellungsvermögen fehlt. Mir selbst auch. Wie schafft und verändert man das? Die Lösung: Über Referenzier-

ung. Man muss den Menschen Referenzpunkte geben. Und eigentlich müsste es in der Firma News Channel geben, dessen Informationen immer wieder, so wie ich es mache, in einem Flipboard gesammelt werden. So kann man Leuten einfach zeigen, was gerade passiert.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #ArbeitsweltRadikalVerändert

Verstehen ist was anderes als Wissen. Wissen ist was anderes als Erfahrung. Es gibt keine Abkürzungen, um Erfahrungen zu erlangen. Die erreicht man step-by-step mit der Zeit. Diejenigen, die viel Erfahrung haben, glauben, sie haben viel Wissen. Haben sie aber nicht. Und die, die viel Wissen haben, spüren gerade, dass ihnen die Erfahrung fehlt. Jetzt gilt es das zu vermitteln und die Leute auch wieder „zu grounden“. Also, ihnen zu sagen, wo es einen Nullpunkt gibt und von welchem Punkt aus sie eigentlich starten müssen. Ich finde, das erste, was man machen muss, ist ein Programm anzubieten und Dinge zu starten. Und natürlich ist

eine andere Umgebung besser. Das „How to Work“ ist das schwarze Loch. Work verändert sich radikal.

### #Nachhaltigkeitskampf

In drei Jahren sind wir mitten in einem Fight. Wir sind in einem Nachhaltigkeitskampf, der vom Kapitalmarkt immer mehr Druck verspürt, sodass die Nachhaltigkeitsziele eingehalten werden müssen. Wir sind in einem Fight, in dem der Kunde von dir erwartet, dass du Produkte in die „nachhaltige“ Richtung denkst. Das heißt, es gibt ein Ökosystem, das auf einmal in Bezug auf Nachhaltigkeit Druck ausstrahlt. Und von der Seite der Unternehmen? Die haben für das Thema gar nicht die Teams bereitstehen. Vielleicht gibt es eine Person. Und die soll es dann richten?

### #ÜberAbteilungsgrenzenHinaus

Wir sind in drei Jahren vollkommen in einer Welt, in der Menschen sich nicht mehr im Kontext Arbeit über moderene Firmengebäude definieren, sondern nur noch über den Arbeitsinhalt und das gemeinsam Erreichte. Wir bewegen uns gerade in diesen zwei Zwischenwelten. Wir suchen das Beste aus der physischen und das Beste aus der virtuellen Welt. Dabei



Jetzt kommt die Zeit der **Übersetzer**,  
die die eine und die andere **Welt**  
kennen.

haben wir festgestellt: Wir lösen beide Welten auf und haben gelernt, uns virtuell zu verabreden. In diesem Grad der Freiheit stellen wir fest, dass Abteilungsgrenzen und Abteilungen total überbewertet sind. Erst das Auflösen der Abteilung führt dazu, dass Teams noch agiler sein können und Menschen weit darüber hinaus ihr Talent entwickeln und die Firma sich noch besser monetarisieren kann.

## Und sonst so?

### #Mindset

Es gibt natürlich Firmen, die haben ein entsprechendes Mindset. Es gibt aber auch welche, die haben es nicht. Da herrscht kontrolliertes Sterben. Große Nicht-Technologie-Konzerne werden sich damit schwertun. Und Autobauer gehören für mich dann eher zu den Technologie-Konzernen. Wir müssen auch mal in großen Zyklen denken. Wir sind privilegiert, in diesen Zeiten zu leben. Jetzt kommt die Zeit der Übersetzer, die die eine und die andere Welt kennen.

### #VeralteteSysteme

Ein Besuch einer Veranstaltung des Innenministeriums hat mich total überrascht. Die Substanz und Qualität der Sekretäre, Staatssekretäre und der Bediensteten kann viel möglich machen. Alles sehr smarte Leute, die wissen wovon sie sprechen. Die Herausforderung ist die „Architektur“ des Parlaments. Damit meine ich, wie man zusammenarbeitet. Das, was in der Kirche die Liturgie ist - die, die Ordnung und Gesamtheit der Zeremonien regelt - existiert in der Politik auch. Das bedeutet willige, smarte und an der Veränderung interessierte Menschen, agieren in einer veralteten System-Architektur.

Interviewt am 04. Oktober 2021

Kommentiert von  
Johanna Oblonczek

### #Kommentar

Es lastet enormer Druck auf Unternehmen, sei es im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Fachkräftemangel oder Mitarbeiter:innenbindung und Arbeitsmodelle. In den letzten Monaten haben wir viel über die verschiedenen Formen des Arbeitens gelernt und verschiedene Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden gemacht. Denn jede:r hat individuelle Präferenzen und andere Lebensumstände. Unternehmen waren gezwungen ihren Mitarbeiter:innen innerhalb kürzester Zeit neue Flexibilität zuzugestehen. Heißt das, dass wir zukünftig selbst über unser Arbeitsmodell entscheiden? Werden viele Arbeitnehmer:innen ortsunabhängig arbeiten? Oder ist die Debatte über die Zukunft der Arbeit nur kurzweilig? Wir glauben, dass Unternehmen langfristig verschiedene Möglichkeiten des Arbeitens schaffen müssen – auch dann, wenn sie mit großen Herausforderungen, Veränderungen, Flexibilität und Eigenverantwortung verbunden sind. Fakt ist: Ohne Mitarbeiter:innen läuft es nicht! Remote Working wird zukünftig auch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil im Recruiting werden. Und um diese Mitarbeiter:innen auch halten zu können, ist es nicht nur wichtig eine gute

Arbeitsatmosphäre zu schaffen, sondern diese Mitarbeiter:innen auch zu fördern und weiterzubilden. Was letztendlich dem Unternehmen doch auch zugutekommt. Täglich treffen wir Entscheidungen, die über den Erfolg eines Unternehmens mitentscheiden. Da ist es grotesk, sie bei der Art und Weise des Arbeitens zu bevormunden. Auch wenn jede Position unterschiedliche Verbindlichkeiten mit sich bringt, brauchen wir eine neue Flexibilität und Freiheit. Das passiert nicht von heute auf morgen, aber wir müssen mutig sein, umzudenken und unsere Bedürfnisse und Umstände offen zu kommunizieren.

# Neues Plateau eines digitalen Verständnisses und Mindsets



Wir sind ein unfassbares **Schluder-Land.**



**Stephan Noller**  
CEO  
UBIRCH GmbH

Stephan Noller ist einer der führenden Blockchain-Vordenker Deutschlands. Er ist nicht nur Erfinder von Calliope und lehrt tausenden Schülern den Umgang mit IoT. Mit seiner Firma UBIRCH ist er auch Auftragnehmer für den deutschen digitalen Impfnachweis.

## Was war Dein größtes Learning im Jahr 2020?

### #DigitalesMindset

Ich glaube, Corona hat an ganz vielen Stellen einen unglaublichen Anschlag in die Digitalisierung gebracht. Es ist ein neues Verständnis entstanden. Plötzlich haben wir schon über 100 Millionen Impfzertifikate erzeugt. Und überall im Land haben Menschen in den Apotheken angestanden, um nicht wie sonst üblich Medikamente einzukaufen, sondern um sich einen QR-Code abzuholen. Man könnte dies als digitales Government eines Landes diskutieren, aber es ist dieser Verständnis-Sprung von ganz normalen Bürgerinnen und Bürgern auf der Straße. Man versteht, dass ein digitales Produkt auch in einer kritischen Phase Sinn machen kann. Und man kriegt jetzt hoffentlich an vielen Stellen mit, dass es cool ist, das Zertifikat nicht als Papier in der Hosentasche zu haben, sondern in einer App. Und ich glaube das wird in den Köpfen hängen bleiben. Es ist richtig, Dinge in einen digitalen Layer zu verlagern. Und es ist wichtig, dass es auch bei „Oma

Erna“ geht. Das kriegst du nicht mehr aus den Köpfen heraus. Das betrifft nicht nur den Impf-Nachweis: Home Office funktioniert und man kann von zu Hause aus am Unterricht teilnehmen. Nicht reibungslos, aber es geht, wenn das Internet vorhanden ist.

Es ist ein neues Plateau entstanden. Angenommen ein Nahrungsmittel-Hersteller würde in sechs Monaten mit QR-Codes auf seinen Joghurt-Bechern herausgehen, durch die der Verbraucher Nachweise einsehen kann wie zum Beispiel wo die Milch abgefüllt wird oder wie die Tiere gehalten werden. Dies wird dann auf einem anderen Plateau stattfinden. Wir können davon ausgehen, dass 80 Millionen Menschen verstehen, was ein QR-Code ist, wie man ihn einscannet oder sie verstehen sogar, wie man das in einem Wallet nachhaltig abrufen kann. Man wird verstehen, warum ein digitaler Nachweis verlässlich ist – wenn er verlässlich gebaut ist. Und das ist ein enormer Sprung.

### #SchnelleMoves

Corona hat uns gelehrt, dass wir mit großen Moves handeln können. Wir können offensichtlich alle unsere Autos stehen lassen. Wir können plötzlich von zu Hause

arbeiten. Es gibt auch große Moves im staatlichen Handeln. Wir können uns plötzlich riesige Milliardenbeträge leisten, um Changes zu finanzieren oder abzufedern. Es kann einem in den nächsten Jahren niemand mehr erzählen, dass der notwendige Wandel nicht finanzierbar wäre. Die Bundesregierung hat in den letzten zwei Jahren gut gehandelt, um die wirtschaftlichen Effekte souverän abzufedern – durch massiven Geldeinsatz und durch Rechnen. Das ist nicht durch Großherzigkeit passiert, sondern eine einfache Rechnung: Was passiert, wenn wir plötzlich 85.000 Insolvenzen haben und die Leute auffangen müssen? Und was passiert stattdessen, wenn wir ihnen vorher Geld geben und das Insolvenzrecht aushebeln? Die gleiche Rechnung muss mit dem Klima passieren, nur nicht auf zwei Jahre bezogen, sondern langfristig.

### #VerschärfungKlimakrise

Ein anderes großes Learning aus der Pandemie ist für mich die unfassbare Verschärfung der Klimakrise. Wenn man in die Zukunft transferiert, dann müssen wir lernen, den CO2-Verbrauch zu messen, ihn verlässlich darzustellen und abzugsfähig zu machen. Wir als Gesellschaft sind ein riesiges Start-up, das seinen

Energieverbrauch oder Carbon Footprint innerhalb von 10 Jahren um den Faktor 10 reduzieren muss. Das ist kaum zu schaffen und wenn, dann nur durch unfassbar entschlossenes Regierungshandeln und durch einzelne Unternehmen. Und ich glaube, dabei helfen digitale Tools. Wir werden völlig neue Generationen von Awareness haben: Wie viel verbraucht mein Gebäude oder mein Apartment? Was bedeutet es, wenn ich ein Produkt beim Lieferanten, beim Produzenten oder persönlich im Laden abhole? Und das wird nur funktionieren, wenn wir, wie mit dem Impfnachweis, einen Carbon Nachweis haben und die digitalen Tools nutzen, um uns auf dieses andere neue Plateau zu bringen, wo wir hinmüssen. Wir kommen nicht mit kleinen evolutionären Schritten hin, es muss einen Bang geben.

## Wie geht's weiter?

### #Endemisch

Natürlich wird die Pandemie endemisch. Das wissen wir alle. Aber die Frage, wie wir uns auf die nächste vorbereiten, bleibt spannend. Es wird nicht nochmal

100 Jahre dauern, bis so etwas wieder passiert. Mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit wird es das nächste Mal in 10 Jahren sein. Und dann bleibt die Frage, wie wir auf das nächste Mal reagieren.

Ich habe kürzlich mit einem Verantwortlichen der Risk Abteilung von einem sehr großen Rückversicherer gesprochen. Viele Ereignisse, die gerade passiert sind, wurden bereits vor 10 Jahren projiziert. Allerdings sind viele dieser Phänomene, wie beispielsweise die Hochwasserkatastrophe im Ahrtal beyond der Skala, die man bisher hatte. Aber wir müssen uns ganz klar darauf einstellen, dass sich das in den nächsten 10 Jahren wiederholt. Das ist ganz schön tough. Da stellt sich die Frage: Was machen wir denn dieses Mal? Was behalten wir an Vorsorge, Infrastruktur, digitalen Tools und an rechtlichen Konstruktionen? Wir müssen schneller werden und zwar ähnlich, wie in den asiatischen Ländern. Sie waren und sind erfahrener mit bestimmten Maßnahmen. Wir leben in einer freiheitlichen Gesellschaft, in der bestimmte Dinge nicht so schnell mal eben durchgesetzt werden können. Das ist auch wichtig und einiges haben wir neu definiert. Aber wir sollten auch vieles nicht einfach hinter uns

Wir sind **weit entfernt** von dem, was man aus **anderen Ländern** kennt.

lassen und beispielsweise Ende Q1 2022 sagen: „Jetzt over, zurück zu Normal.“ Dann sind wir beim nächsten Mal wieder überrascht, das wäre völlig irrational.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #Anpacken

Die Bekämpfung der Klimakrise liegt jetzt in unserer Verantwortung, besonders für uns 30- bis 50-Jährigen. Wir haben es mit verbockt und müssen jetzt extrem mitarbeiten, damit der Turnaround geschafft werden kann, mit allen Instrumentarien, wie Technologie und Know-How, die uns zur Verfügung stehen.

### #BereitschaftDerIndustrie

Mein Eindruck ist, es gibt eine enorm unterschätzte Wahrnehmung der Unternehmen. Ich kenne viele Menschen aus einem sehr konservativen Milieu, die verstanden haben, dass die Argumente im Hinblick auf den Carbon Footprint genauso wichtig sind wie der Preis. Das höre ich von überall, die Bereitschaft zur

Veränderung in der Industrie ist vorhanden. Wenn die Bundesregierung oder europäische Regierung nicht nur Vorgaben stricken würde, sondern ein gesamtes ökonomisches Paket mit beispielsweise Fördertöpfen kreieren würde, könnte das eine Menge bewegen.

## Und sonst so?

### #DatensicherheitImGesundheitswesen

Wir sind schon vor der Pandemie ein Cyber Security Spezialist gewesen, spezialisiert auf die Absicherung von Daten an der Quelle und Daten-Verifizierung. Mit der Pandemie hatten wir einen Case, bei dem klar war, dass sowohl für Laborergebnisse als auch Testergebnisse und Impfnachweise Lösungen gebraucht werden, weil sie an vielen Stellen vorgezeigt werden müssen. Als Digital-Unternehmer denkst du schnell: „Eine digitale Lösung wird irgendwie sinnvoll sein als App, als QR-Code oder als digitaler Status anstatt auf Papier.“ Und es hat tatsächlich funktioniert. Wir haben den ersten europäischen digitalen Nachweis in Bayern in einem Landkreis auf die Straße gebracht. Für ein Start-up ist der Bundesregierungsauftrag, mit

weiteren Partnern einen digitalen Nachweis in ganz Deutschland auszurollen, eine ziemlich außergewöhnliche Geschichte. Persönliche medizinische Daten sind die kritischste und sensibelste Datenkategorie. Auch mit Hilfe eines europäischen Frameworks haben wir dennoch gezeigt, dass die Lösung sehr datenschutzfreundlich ist. Millionenfach wird unsere Lösung an allen möglichen Ausgabestellen ausgehändigt und dann in Smartphones herumgetragen und das datenschutzfreundlich. Es gibt kein zentrales Register und keine zentrale Datenbank, die aufgebaut worden ist, noch nicht mal temporär. Es ist ein voll dezentraler Datenschutz. Wir können medizinische Daten mit uns herumtragen und sie beispielsweise von einer Airline oder einem Dritten verifizieren lassen, ohne dass es zu einem Datenschutz-Albtraum wird. Die Corona WarnApp ist auch ein Beispiel dafür, dass eine dezentrale, technische Peer-to-Peer Lösung ganz schön weit kommen kann.

### #Transformation

Das Mindset, die technologische Transformation anzupacken, ist ein wenig bipolar. Es gibt auf allen Ebenen einen großen Drang wieder ins Normale zurück-

zukehren. Davon kann man sich selbst gar nicht ausnehmen. Gleichzeitig habe ich den Eindruck, es gibt bei vielen von uns eine Art Tiefenströmung, die einen Schalter umgelegt hat. Besonders im Bereich Klima. Viele sind über den Turning Point hinaus, denn es geht darum: Handelst du spät oder lieber zu früh? Das ist ungefähr die Skala, auf der man auswählen kann. Viele Menschen – über das politische Spektrum hinaus – verstehen das irgendwann in ihrer inneren Stimme. Es wird spannend, wie man das zusammenbringt und den Tiefenströmungen Gehör verschafft.

Es muss eine Art Emissions Wallet geben. Am Beispiel Energie wissen wir, das wird nur funktionieren, wenn auf jedem Dach Photovoltaikanlagen installiert sind. Doch es gibt einen Gebäudeeigentümer und einen Mieter und diese beiden Interessenschwerpunkte müssen berücksichtigt werden. So bitter es auch ist, aber es ist real: Uns Deutsche kriegt man mit Bonuspunkten. Ich glaube, wir müssen alle Register ziehen, wenn wir die Ziele nur halbwegs erreichen und das Ruder rumreißen wollen. Und dann müssen wir eben auch die digitalen Register ziehen. Vielleicht brauchen wir ein Payback für Carbon, in dem ich meine CO2-Punkte sammle. Das wird das Problem sicherlich

nicht allein lösen, aber wir dürfen das, was wir können, nicht liegen lassen.

### #Schludrigkeit

Wir sind auch ein unfassbares Schluder-Land, das wird zum Beispiel bei näherer Betrachtung des Tracings bei der Durchsetzung der Quarantäne-Maßnahmen deutlich. Es gibt keine Überwachung deiner Quarantäne, man wird höchstens mal am Rande von irgendjemandem danach gefragt, der auch nicht weiß, was gerade gilt. Wir sind weit entfernt von dem, was du aus anderen Ländern kennst, zum Beispiel Tracing mit GPS. Wir haben Kolleginnen und Kollegen in Israel, wo Mossad die Quarantäne-Regelung überwacht. Ich sage nicht, dass wir dahin sollten. Wir leisten uns nur wahnsinnige Ineffizienzen wie, dass Grundschüler in der Schule Masken tragen müssen. Das ist der Preis dafür, dass wir beim Tracking der Corona-Fälle zum Beispiel so unfassbar schludrig waren. Dafür zahlen dann andere. Diese Schludrigkeit haben wir in ganz vielen Dingen, auch im Ausbau der digitalen Infrastruktur. Und für uns Deutsche ist genau diese Schludrigkeit ein überraschendes Merkmal. Wenn man nach dem Bild der Deutschen im Ausland fragt, dann würde



Schludrigkeit nicht ganz oben stehen. Schludrigkeit muss man sich leisten können. Das ist das Motto und vieles davon auf Kosten der Substanz, aber gleichzeitig ist es auch ein Ausdruck unserer Freiheit.

Interviewt am 25. August 2021

#### #Kommentar

Krisen sind Zeiten, in denen Neues entsteht. Auch wenn in Zeiten der Pandemie Social Distancing zu unserem Alltag gehörte, ist es gigantisch, was wir als Mensch innerhalb unserer Gesellschaft geleistet haben und daran gewachsen sind. Es funktionierte nicht alles reibungslos, aber wir haben uns gut arrangiert. Wir bezahlen unsere Einkäufe seither fast selbstverständlich bargeld- und kontaktlos und sind besonders dankbar für digitale Lösungen und Anwendungen, die unseren Alltag erleichtern. Wir sind nun in einer Zeitenwende. Die Haltung, dem Staat oder Institutionen Entscheidungen zu überlassen, ist aufgeweicht worden. Wir wollen im kleinen Kreis etwas bewegen und in unseren lokalen Sphären Verantwortung übernehmen. Wir müssen selbst anpacken und das machen wir auch.

Kommentiert von  
Johanna Oblonczek

Wir fokussieren Familie und Regionalität und denken nicht mehr in globalen Mustern. Und auch, wenn uns der Blick nach draußen und in die Zukunft zeitweilig Angst macht oder Unsicherheit auslöst, sollte uns bewusst sein, dass wir mit diesen kleinen Bewegungen den Grundstein für unsere Zukunft und viele Generationen legen. Denn wir müssen vieles ändern und bei vielen Meilensteinen mitanpacken. Wir glauben ebenso daran, dass diese Veränderung ohne digitale Lösungen nicht zu schaffen ist. Den Schub aus der Pandemie sollten wir nutzen, um unser digitales Mindset weiter auszubauen und auf diesem Weg so viele wie möglich aus unserem Umfeld mitzuziehen. Denn jede:r Einzelne von uns kann dem Wunsch nach einer „besseren Welt“ Taten folgen lassen.

Das **Mindset**, die technologische **Transformation** anzupacken, ist ein wenig **bipolar**.

Es gibt auf allen Ebenen einen großen **Drang** wieder ins **Normale** zurückzukehren. Gleichzeitig habe ich den Eindruck, es gibt bei vielen von uns eine Art **Tiefenströmung**, die einen **Schalter** umgelegt hat.



Stephan Noller  
CEO  
UBIRCH GmbH



## In Kollaboration mehr Zukunftsbilder schaffen



Es geht darum die **Fähigkeiten**, die man hat, mit **Partnern** in neue Branchen einzubringen.



**Nils Müller**  
Geschäftsführer  
Trendone

Nils Müller ist Analytiker und Vorausdenker und beliefert seit mehreren Jahrzehnten deutsche Unternehmen mit Trendanalysen. Rückwirkend konstatieren wir: Er hatte fast immer Recht.

### Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

#### #UmgangMitKrisen

Also mein größter Fehler war: Als ich letztes Jahr vorausgeschaut habe, haben wir immer von Post Pandemic gesprochen. Wie ist die Welt, wenn Corona vorbei ist? Aber in dem Sinne gibt es Post Pandemic nicht, wie wir jetzt gerade merken. Die alte Welt wird so nicht wiederkommen. Stattdessen werden wir lernen müssen, immer mit neuen Krisen umzugehen. Und das, was wir in der Corona-Zeit gelernt haben, digital zu arbeiten, resilient zu sein, das wird uns bleiben. Diese Themen werden uns auch durch die nächsten Krisen tragen.

#### #KrisenPerformerSindDieGewinner

Die Mittelständler waren nicht so performant, wie ich gehofft habe. Deutschland ist ein Mittelstandsland, doch die Mittelständler haben alle nur sehr kurzfristig fungiert. Der Fokus lag sehr auf dem Kerngeschäft, also auf der Digitalisierung vom Kerngeschäft, der Digitalisierung der Customer Interfaces und der Digitali-

sierung der Arbeitsplätze. Eigentlich waren das Hausaufgaben und nicht wirklich eine Innovation. Ja, die Digitalisierung hat einen Schub gekriegt, aber das Internet gibt es seit 1996. Es ist jetzt nicht so, dass man sagen kann „Okay, wir haben jetzt irgendwas Innovatives gemacht“, sondern es war das, was man eigentlich die letzten 20 Jahre hätte schon machen müssen. Remote Work und Direct Consumer zum Beispiel, die ganz normalen Trends. Ebenso die digitalen Marketingaktivitäten, die dann erst hochgeschossen sind. Es gab unglaublich viele Podcasts und Webinare, aber das war nicht innovativ. Und das, was gelitten hat, sind definitiv die disruptiven Themen. Die sind sehr stark zurückgefahren worden. Alles, was neue Märkte, neue Technologien oder ganz neue Geschäftsmodelle betrifft. Daran wurde gespart und leider wurden auch viele Budgets gekürzt. Das fand ich ein wenig ernüchternd. Zumal die Unternehmen das hätten besser wissen müssen, denn es gab ja schon immer Krisen wie zuletzt 2008 die Weltfinanzkrise. Und da hat sich eigentlich gezeigt, dass Unternehmen, die in der Krisenzeit richtig gut investieren und Gas geben, danach die Performer sind und die, die nicht investieren, diesen Vorsprung nicht mehr aufholen können.

### Wie geht's jetzt weiter?

#### #AttentionForInnovation

Zukünftig wird die Top-Management-Attention für Innovation wichtig sein. Innovation muss aus dem Top-Management kommen, denn das Top-Management stellt die Weichen, legt Budgets fest und ist das Vorbild. Das Top-Management hat auch die Macht, relevante Themen durch das Unternehmen zu tragen, bildet die Unternehmenskultur, die vorgibt, wie gearbeitet und wie miteinander umgegangen wird. Das Top-Management ist einerseits Machtpromotor für Innovation, aber auch ein Fachpromotor. Es ist wichtig, dass sie auch wissen, was eine Blockchain ist oder wie ein Bitcoin funktioniert. Mit dieser Macht und der Fachkompetenz liegt es am Top-Management den Innovationsprozess für Zukunftsthemen durch das ganze Unternehmen zu tragen. Dabei gilt es auch ein klares Leadership über Purpose und Zukunftsbilder zu schaffen. Daher ist es wichtig eine gute Abteilung für Vorausschau zu haben, die prognostizieren kann, was das Unternehmen in den nächsten Jahren zu erwarten hat und damit meine ich nicht nur in drei bis fünf

Jahren. Oft richten sich Unternehmen strategisch maximal für diesen Zeitraum aus. Aber wenn man ein Infrastrukturunternehmen wie die Bahn bist, dann geht es einfach um 20 Jahre. Man muss manchmal auch wirklich 20 Jahre vorausschauen und sagen: „Okay, wie ist es dann? Wie sehen die Städte in 20 Jahren aus? Wie ist die Aero-Mobilität?“. Letzteres ist bestimmt kein Business Case für 2023, aber für 2030 wird es gigantisch. Und jetzt geht es darum einzusteigen. Ebenfalls ist die Schaffung einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur ein großes Thema. Das Top-Management muss dies vorleben, damit auch alle Lust haben dabei zu sein. Dazu gehört aber auch, Fehler zu machen. Und dafür sind Freiräume wichtig sowie eine businessübergreifende Zusammenarbeit. Was die Unternehmen noch stärker lernen müssen, ist Cross Industry, also in Ecosystems zusammenzuarbeiten. Wir können diese Zukunftsfelder nur in Partnerschaften erobern, denn oftmals liegen sie gar nicht in unserer eigenen Branche, sondern in anderen. Wir müssen noch viel stärker lernen in Kollaboration zu arbeiten. Wir müssen Partnerschaften auf Augenhöhe erzeugen und das Thema mit zwei, drei, vier, fünf Partnern gemeinsam entwickeln. Das ist unglaublich komplex,

aber nur so kann man neue Innovationsräume eröffnen. Ein großer Automobilkonzern beispielsweise, davon gibt es in Deutschland einige, kann in seinem Markt gar nicht mehr richtig wachsen. Der Markt ist gesättigt. Aber, wenn das Unternehmen autonome Mobilität kann, dann kann es vielleicht auch autonome Logistik. Das heißt, es geht darum die Fähigkeiten, die man hat, mit Partnern in neue Branchen einzubringen.

#### #ProzesseDigitalisieren

Wir wissen, dass unsere Regulierungs- und Behördeninfrastruktur in der Digitalisierung riesiges Nachholpotenzial hat. Aber ich glaube, dass es schon der Push in die richtige Richtung war, und dass jetzt die richtigen Weichen gestellt wurden und viel Digitalisierung bereits stattfindet. Und das jetzt auf der Agenda ist. Also, wenn man sich die strategischen Agenden von den Behörden anschaut, dann steht das natürlich ganz weit oben. Und das war vorher nicht der Fall. Insofern war das schon der richtige Schubs in die richtige Richtung. Die ganzen Folgekrisen, die wir haben werden, die werden dafür sorgen, dass es weiter in diese Richtung geht. Und dann geht es ja nicht nur um Digitalisierung, sondern vor allem um „KI-tisierung“. Das



Wir müssen unser Geschäftsmodell weg von Profit only hin zu **Purpose** und **Planet** ausrichten.

heißt, die ganzen Prozessabläufe, die heute von Menschen bürokratisch und verlangsamt manuell gemacht werden, werden in Zukunft über Algorithmen laufen. Im Endeffekt sind es häufig nur Algorithmen, die dann in den Köpfen der Entscheider in den Behörden stattfinden, die dann sagen: „Ach, das gebe ich frei, das gebe ich nicht frei.“ Und diese Algorithmen kann man komplett „KI-tisieren“. Die Prozesse laufen dann automatisch in Millisekunden und dauern nicht mehr Wochen und Tage.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #PlanetCentric

Ein Riesenthema ist die Dekarbonisierung. Der Fokus liegt auf Planet Centric. Das heißt, wir müssen jetzt nicht mehr den Consumer in den Mittelpunkt stellen. Das funktioniert nicht mehr. Das will der Konsument auch gar nicht mehr. Er möchte jetzt, dass der Planet glücklich ist. Und wenn der Planet glücklich ist, dann ist der Consumer auch glücklich. Und das heißt, dass wir

unser Geschäftsmodell weg von „Profit only“ oder „People only“ hin zu Purpose und Planet ausrichten müssen. Dazu gehören Circular Economy, Green IT, die ganzen SDGs und Materialinnovationen. Bei allen großen Unternehmen ist das auf der Top-Agenda ganz weit oben. Vor fünf Jahren war das noch nicht so.

### #VUCA

Wichtig wird noch sein, dass wir uns an diese VUCA\* World gewöhnen müssen. Es wird jetzt nicht wieder ruhiger, sondern es ist und bleibt volatil, unklar und komplex. Die Dinge beschleunigen sich weiter. Technologie beschleunigt sich, die Gesellschaft beschleunigt sich. Die Politik muss sich beschleunigen. Ansonsten funktioniert es irgendwann nicht mehr. Und das ist VUCA. Das heißt, wir leben in einer Welt, die nicht nur komplex ist, sondern sogar chaotisch. Und dafür brauchen wir Technologien, um sie zu händeln und um Dinge frühzeitig zu erkennen. Environmental Analytics können dabei helfen zu sehen „Okay, was passiert da wirklich oder wie waren wir da wirklich?“ Das kann man mit ganz vielen Themen machen, ob das eine Hungersnot oder eine Sturmflut ist. Wir müssen Technologien nehmen, um in dieser VUCA World fit zu werden.

\*VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity

### #Identifizieren+Investieren

Wenn wir jetzt mal an die Luftfahrt und Aero Taxis denken: Das wird ein Mega-Markt in 2030 und ein gigantischer Trillion-Dollar-Markt in 2040 sein. Man muss nicht abwarten, sondern man muss jetzt hinein. Welche deutschen Firmen, außer Lilium Aviation oder Zulieferer, gehen wirklich massiv in den Markt hinein? Hier und da wird ein bisschen F&E Budget ausgegeben, aber großes Kapital wird nicht reingekippt, so wie wir das in den USA mit ein paar Hundert Millionen oder sogar Milliarden sehen. Hier gibt es bei der Innovation Readiness noch einiges zu tun, denn nur 25 % sind bereit in Innovationen zu investieren, obwohl alle wissen, wie wichtig es ist. Doch selbst, wenn man ready ist, braucht man natürlich nicht nur ein paar Millionen, sondern bei einigen Infrastruktur-Themen, auch mal ein paar Milliarden. Man muss bloß die richtigen Themen frühzeitig identifizieren und in diese investieren. Dieses frühzeitige Identifizieren, Entscheidungen treffen und rechtzeitig einsteigen, da ist noch ein Defizit vorhanden.

## Und sonst so?

### #TrendsABisZ

Also ich habe so meine Trends von A bis Z. Autonome Systeme sind wichtig für die Mobilität, aber auch für alle Jobs. Biodiversität. Carbon-Negativ, also Dekarbonisierung z.B. mit Hilfe von Sustainable Aviation Fuels. Digital Items sowas wie NFT, um digitale Kunst zu schützen. Das ist ein Riesenthema, auch in der Werbung. Elderly Care, also Ambient Assistenz, da es immer mehr alte Menschen gibt. Food Themen wie z.B. Clean Meat. Geo-Engineering, um wahrscheinlich zukünftig das Klima zu steuern. Human AI. Job Automation durch Einsetzen von künstlicher Intelligenz. Privacy Quanten Kryptographie für ganz neue kryptografische Sicherheitssysteme. Städte der Zukunft, also wie werden wir zukünftig leben? Wie sehen nachhaltige und resiliente Städte aus? Alles um Virtual Reality. Xenobots, eine neue Lebensform aus lebenden Organismen. Yoga Workplace wie z.B. Walkalution. Zero Themen wie Zero Poverty, Zero Inequality, Zero Waste, Zero Unemployment. Also alles, was wir auf Null zurückfahren wollen.

Interviewt am 20. Juli 2021

Kommentiert von  
Marie-Theres Abi-Saab

#### #Kommentar

Welcome to the VUCA Side of life! Es ist an der Zeit das Resilienz-Cape umzuhängen. Wir werden es in einer Welt brauchen, die verspricht beständig unbeständig zu bleiben. Um den ganzen Veränderungen und dem Chaos Herr zu werden, stehen uns bereits viele Erfahrungswerte und Assets zur Verfügung. Es liegt an uns die Learnings aus dieser und anderen Krisen umzusetzen. Hierzu gehört nicht nur das entsprechende Mindset, aus allem etwas Positives herauszuziehen, sondern eben auch die Freimütigkeit sich mit der Welt von Morgen zu befassen und etwas verändern zu wollen. In Deutschland fehlt es uns allerdings etwas an Innovationsfreudigkeit. Woran liegt das? Wollen wir lieber bewahren als verändern? Haben wir keine Ideen? Sind wir nicht mutig genug? Das ist

kaum zu glauben. Wenn uns klar wird, dass unser Alltag schon längst von VUCA bestimmt wird und der Bewahrer-Modus uns nur noch lähmt, spätestens dann ist der Zeitpunkt gekommen die Gestaltung der Zukunft in die Hand zu nehmen. In der heutigen Zeit ist es unabdingbar sich mit Trends und Zukunftsthemen auseinanderzusetzen. Jede:r einzelne von uns kann zum Innovator werden und für sich und alle anderen die Welt ein Stück weit mitgestalten. Unternehmen sollten ebenfalls Innovationen voller Energie vorantreiben, denn nur so wird unsere Innovationsbereitschaft steigen. So werden wir mutiger und lernen, Fehler zu akzeptieren und die Learnings daraus zu etwas Größerem machen.

Unternehmen, die in der Krisenzeit richtig **gut investieren** und **Gas geben**, sind danach die **Performer**. Die, die nicht investieren, sind jene, die diesen **Vorsprung** gar **nicht mehr aufholen** können.

**Nils Müller**  
Geschäftsführer  
Trendone

## Umdenken für mehr Lebensqualität in der Stadt



Wir müssen in der Lage sein, **Mobilitätsplanung dynamisch** zu machen. Es muss neue Wege für neue **Denkmodelle** geben.



**Prof. Dr. Lutz Heuser**  
CEO & Co-Founder  
[ui!] Urban Software Institute

Lutz Heuser ist mit dem [ui!] treibende Kraft in der Nutzbarmachung von digitalen Daten und Prozessen in deutschen Verwaltungen, schafft Datenplattformen und ermöglicht Datenaustausch der Kommunen untereinander. Er hat damit eine Schlüsselposition in der deutschen Smart City Bewegung.

### Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

#### #MühlenDerVerwaltung

Die Verwaltung hat erkannt, was es bedeutet, eine ungenügende Datenlage zu haben. Auch, wenn die Problematik erkannt wurde, sind keine konkreten Handlungsstränge in der notwendigen Geschwindigkeit erfolgt. Zu glauben, dass die Verwaltung jetzt schneller agiert, war ein Irrtum. Oftmals hat man sich mit dem Thema Pandemie schicksalsergeben herausgeredet, statt zu reagieren und zu agieren. Natürlich gibt es einige Kommunen, die man als leuchtendes Beispiel hervorheben kann, aber insgesamt ist es zu einer Verlangsamung gekommen.

### Wie geht's jetzt weiter?

#### #ZieleWerdenNichtErreicht

Das Ziel, das Onlinezugangsgesetz (OZG) bis 2022 umzusetzen, wird vermutlich nicht erreicht. Das OZG

regelt, dass alle Verwaltungsdienstleistungen, welche Bürgerinnen und Bürger sowie Organisationen in Anspruch nehmen können, bis 2022 elektronisch und medienbruchfrei angeboten werden müssen. Mit einem digitalen Zugang gehen aber keine digitalen Prozesse einher, die im Rahmen digitaler Transformation vorrangig sind. In der Realität bekommen relevante Zielgruppen ein digitales Frontend, das benötigte Dokument wird dann per PDF heruntergeladen und dann analog bearbeitet. Viele geraten mit der Zielerreichung in Panik und versuchen mit der Begründung der Pandemie eine Verschiebung nach hinten zu erzielen. Auch hier gibt es Ausnahmen und positive Beispiele, aber der gesamte Prozess wurde nicht beschleunigt.

#### #VeränderteMobilität

Mobilität hat und wird sich weiter nachhaltig verändern. Der motorisierte Individualverkehr (MIV) hat wieder stärker an Bedeutung gewonnen. Pendler-Mobilität, aber auch Besucherlenkung in touristischen Gebieten (Belastungstest) brauchen neue Konzepte. Durch vermehrte Urlaube im Heimatland müssen beispielsweise Tourismusverbände sowie Stadtplaner

und -entwickler sich veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen stellen. Dazu gehört auch, zu prüfen, ob bestehende Modelle noch adäquat sind und weiterverfolgt werden sollten. Das alte Vorgehen, dies analog und zeitintensiv zu verfolgen, erweist sich als nicht mehr haltbar. Wir müssen in der Lage sein, Mobilitätsplanung wirklich dynamisch, effizient und zeitnah zu machen. Wir haben diese langen (Planungs-)Zyklen von mehreren Jahren nicht mehr und müssen daher für neue Denkmodelle neue Wege suchen und gehen.

### Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

#### #ÖPNVNeuGedacht

Der ÖPNV muss neu gedacht werden und sich von dem Konzept, mit großen Gefäßen zentrale Rennstrecken zu bedienen, verabschieden. Einer der Schwachpunkte in unserem ÖPNV-System ist, dass Transport-Dienstleister die gesamte Mobilitätskette besitzen und beherrschen wollen. Sie müssen sich von dem Gedanken alleiniger

Hoheit lösen, denn es gibt viele interessante alternative Mobilitäts-Angebote. Schließlich geht es um mehr Offenheit und kooperatives Verhalten. Dafür fehlt allerdings ein offenes System, das den ganzen Prozess mit Hilfe von Datenintegration unterstützt.

#### #Datenkollaboration

Datenkollaboration ist das wichtigste Ziel für die kommenden Jahre. Zunächst belächelt und zum Scheitern verurteilt, gibt es mit Gaia-X eine Initiative, der die Hyperscaler mit Respekt begegnen. Hyperscaler werden nicht verschwinden. Sie investieren in monetären Größenordnungen in ihre jeweiligen Infrastrukturen, die in Europa zurzeit nicht vorstellbar sind. Hyperscaler positionieren sich partnerschaftlich, kooperativ und nicht ausgrenzend. Die Pandemie hat gezeigt, dass Europa und auch die Bundesregierung in der Lage sind Mittel freizusetzen, um diese zu überwinden. Diese Mittel müssen so strukturiert werden, dass die Digitalisierung als Ganzes gedacht wird, denn dann gewinnt sie an Bedeutung. Vergangene Fehler können nicht mehr eliminiert werden, aber man hat es in der Hand, es in die richtige Richtung zu lenken. Europäische Player wie SAP oder die Deutsche Telekom

können ihre Position stärken, auch wenn uns Europäern der absolute Wille zur Dynamik fehlt. Am Ende des Tages geht es nur gemeinsam. Es muss eine kooperative Antwort geben. Diese, mit der Souveränität von Europa zu stärken, ist der absolut richtige Weg.

### Und sonst so?

#### #CaseBadHersfeld

Die Festspielstadt Bad Hersfeld kann anhand mehrerer Use Cases nachweisen, dass mithilfe von Digitalisierung die Resilienz der Stadt gestärkt wurde. Bad Hersfeld war schon immer sehr innovativ. Man kann die Stadt als positive Ausnahme deutlich hervorheben. Sie vereint in einem neuen und einzigartigen Projekt in Europa das Thema "Wie bringe ich Energieeffizienz, Klimaschutz, Insektenschutz und Nachhaltigkeit zusammen, so dass ich dem Bürger ein attraktives neues Angebot unterbreiten kann?". Bad Hersfeld wird als einzige Stadt in Europa ein mit KI gesteuertes adaptives Straßenbeleuchtungsnetz haben, das durch eine App gesteuert und durch Bürger und Bürgerinnen manuell nachjustiert werden kann. So lernt das System über die



Zeit, wo vielleicht ganz andere Bedarfe herrschen als bisher angenommen, einschließlich dem, was die DIN-Norm dazu sagt. Natürlich ist der Prozess risikobehaftet, aber wir laden alle dazu ein mitzuwirken. Möglich wird dies durch einen Bürgermeister, der zeitnah Projekte umsetzt, um Ergebnisse und Erfahrungen im Bereich Digitalisierung zu sammeln und nicht abzuwarten, bis der Zug hierfür abgefahren ist.

Interviewt am 09. Juli 2021

#### #Kommentar

Städte und Verkehrsmittel müssen zum Wohle aller progressiv und neu gedacht werden. Wir brauchen eine große Transformation von Stadt, Raum und Mobilität. Für mehr Lebensqualität, für mehr Gesundheit, für mehr Zufriedenheit. Und das schnell. Mit kleinen Schritten dürfen wir uns nicht mehr zufriedengeben. Es braucht einen echten Systemwechsel, der dem öffentlichen Raum viele seiner urbanen Funktionen zurückgibt: Als Ort spontaner Begegnungen und des Austausches. Zudem braucht es Mobilität für alle, sicher

Kommentiert von  
Johanna Oblonczek

und für jede:n zugänglich. Doch können wir den erheblichen Digitalisierungstau, besonders in den Verwaltungen, die diesen Wandel maßgeblich antreiben müssen, überhaupt noch auffangen? Es läuft mehr als schleppend und vieles muss grundlegend umgekrempelt werden. 100 Jahre alte Modelle der Bürokratie, nach denen immer noch gearbeitet wird, verhindern agiles Arbeiten und den digitalen Fortschritt. Ein Onlinezugangsgesetz (OZG) reicht bei Weitem nicht aus, ist sogar ein Denkfehler. Denn Dienstleistungen online anbieten zu können, schafft nicht mehr Raum, wenn die Weiterverarbeitung nicht per System erfolgt, sondern in der analogen Verarbeitung eines PDF-Formates liegt. 2017 per Gesetz verabschiedet, sind bis heute (Stand Oktober 2021) lediglich 16 der 575 Verwaltungsdienstleistungen flächendeckend online. Das ist erschreckend wenig und genügt nicht – besonders nicht bei den immer schneller steigenden digitalen Bedürfnissen.

**Finanzielle** Mittel müssen so **strukturiert** werden, dass die **Digitalisierung als Ganzes** gedacht wird, denn erst dann gewinnt sie an **Bedeutung**.

Am Ende des Tages geht es nur **gemeinsam**. Es muss eine **kooperative Antwort** geben.



**Prof. Dr. Lutz Heuser**  
CEO & Co-Founder  
[ui!] Urban Software Institute



# Start-ups: Gekommen, um zu bleiben



Spannend wird sein, wie die **Newcomer** im E-Commerce in **Markenaufbau** investieren und was sie unternehmen, um **groß** zu werden.



**René Coiffard**  
Chief Strategy Officer  
OMD

René Coiffard ist Strategiechef bei der Omnicom, einer der führenden deutschen Werbe- und Kommunikationsholdings. Er gilt als Spezialist für Markenführung, Zielgruppenanalytik und Digitalisierung.

## Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

### #Pandemie

Das Ausmaß und die Dauer der Pandemie habe ich unterschätzt, wodurch Home Office auch länger als erhofft war. Am Anfang fanden viele Menschen Videokonferenzen und andere Formate aufregend, aber dann haben einem die Kollegen gefehlt. Durch den langen dunklen Winter hat die Home Office Situation an der Psyche genagt, vor allem, weil man kein Licht am Ende des Tunnels sehen konnte.

### #Markenreaktion

Die Diskussion um die Frage: Wie müssen Marken reagieren? Anfangs war das ein riesiges Thema, jetzt hört man nichts mehr davon.

### #Zusammenhalt

Die Gesellschaft hält zusammen. Wenn es aber um die wirkliche Substanz geht, dann kommt es einem vor, als ob sich die Gesellschaft eher spaltet.

## Wie geht's jetzt weiter?

### #Werbemarktentwicklung

Der Werbemarkt ist im Corona-Jahr mit Ups and Downs relativ stabil geblieben und wird sich nicht großartig verändern. Spannend wird sein, wie die Newcomer im E-Commerce in Markenaufbau investieren werden und was sie unternehmen, um groß zu werden. Dies könnte Bewegung mit sich bringen. Viele Start-ups sind in den Markt gedrungen, jetzt müssen sie eigentlich intensiv in Kommunikation investieren, um die nächste Stufe zu erreichen.

### #MarketingInvestments

Es wird immer stärker auf Marketing Investments bzw. auf den Return on Investment geschaut, was meiner Meinung nach auch gut ist. Es wird hinterfragt: Was bringt es eigentlich, was wir alles machen? Die Media-Branche kann sehr gut belegen, dass das, was wir tun, einen echten Effekt hat. Das würde mich auf jeden Fall freuen, wenn das eine Entwicklung ist, die auch weiterhin Bestand hat.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #ReichVsArm

Der gesellschaftliche Diskurs wird eine Rolle spielen. Die Pandemie hat bewirkt, dass die Reichen reicher werden und die Armen oder die nicht so Wohlhabenden besonders darunter zu leiden haben. Dies sieht man nicht nur in den USA (wie mit Jeff Bezos), sondern auch in Deutschland. Es ist eine Kluft zwischen Arm und Reich entstanden, die immer breiter wird. Fraglich ist hier, ob wir so damit leben wollen.

### #NewWork

Die Umgestaltung der Arbeitswelt wird eine Rolle spielen: Wie bekommt man diesen Spagat zwischen Home Office und produktivem gemeinsamen Arbeiten im Büro hin? Wie funktioniert denn jetzt „New Work“? Hier wird noch viel ausprobiert, bis man das Thema für sich definieren kann. Und das wird uns noch Jahre lang beschäftigen.

## Und sonst so?

### #Digitalisierung

In 2020 war eine Aufbruchstimmung vorhanden, es gab einen Boost in der Digitalisierung. Menschen, die bisher wenig digitale Kommunikationswege genutzt haben, hatten auf einmal Zugang zu diesen. Dieser Boost ist nachhaltig geblieben. Und auch etwas, was sich nicht mehr wesentlich revidieren lassen wird.

Im Vergleich zu anderen Ländern hat Deutschland noch viel Aufholbedarf, aber man muss es in einen Kontext setzen: Wahrscheinlich hätten wir ohne die Pandemie im Jahr 2021 überhaupt niemals über einen digitalen Ausweis in Deutschland nachgedacht, obwohl der ja auch unabhängig von Corona durchaus seinen Sinn und Zweck hat. Die Pandemie hat also die Digitalisierung in Deutschland beschleunigt und es passiert ja auch etwas. Es passiert uns natürlich immer noch nicht schnell genug.

Interviewt am 12. Juli 2021

Kommentiert von  
Ivonn Schneider

### #Kommentar

Während des Pandemie-Jahres sind immer wieder viele Start-ups wie Gorillas und Co. in der Werbung aufgetaucht, vor allem in der Außenwerbung. In einer qualitativen Studie mit dem Rheingold Institut und dem Fachverband für Außenwerbung e.V. wurde festgestellt, dass OOH das Medium ist, um große Wirkung zu entfalten und ein markenabhängiges Standing zu transportieren. Durch das riesige Format wird gesagt „Hier bin ich“. Dazu ein Kommentar aus dem qualitativen Interview: „Dass Gorillas jetzt so ein ganzes Haus gestaltet, zeigt wie bedeutend die geworden sind, die können sich sowas leisten.“ Jeder weiß jetzt erstmal, dass es Gorillas gibt. Wenn es jetzt aber keine Werbung mehr dazu geben würde, wer kennt sie dann noch in ein paar Monaten? Sind sie dann nicht schon wieder vergessen? Meist sind Start-up Marken noch nicht richtig etabliert, dafür ist die Werbepresenz oft zu kurz. Umso wichtiger ist es, dass Markenaufbau weiter betrieben werden muss. Sie sind schließlich nicht gekommen, um wieder zu gehen. Werden die Newcomer in nachhaltigen Markenaufbau investieren oder war es nur ein kurzes Kommunikationsfeuer?

# Produktion und Logistik von Morgen braucht schlaue Köpfe



Wir müssen uns nicht mehr fragen, was vom **Transport her möglich** ist, sondern überlegen, was vom **Transport her nötig** ist.



**Prof. Dr. Michael Lorth**  
Professor  
Technische Hochschule Köln

Michael Lorth ist Logistiker und Prozess-Analytiker, aber auch Visionär in der Frage, wie Prozesse und Logistik Gesellschaft beeinflussen. Er organisiert jährlich die Konferenz Vision Logistik, in der Studierende und Vertreter von Verwaltung und Industrie neue Wege finden, Disziplinen smart zu vernetzen.

## Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

### #HörtAufDieWissenschaft

Die steilste These, die ich aufgestellt hatte, war, dass die Politik endlich auf die Wissenschaft hört. Das war lediglich ein temporärer Effekt. In der ersten Corona Welle hat es mit Politik und Wissenschaft gut funktioniert. Wer rechnen kann, wusste, was exponentielles Wachstum bedeutet. Anfangs haben alle Wissenschaftler an einem Strang gezogen, doch dann wurden sie teilweise instrumentalisiert. Die Politik hat noch nicht begriffen, dass Wissenschaft vom Diskurs lebt, wie beispielsweise mit verschiedenen Annahmen und mit der Auseinandersetzung von unterschiedlichen Thesen zu arbeiten - bis der Wettkampf der besseren Argumente einsetzt. Und dann gab es eine Person wie den Virologen Hendrik Streeck, der auf einmal als Gegenpart stilisiert wurde. Dabei ging es eigentlich nur um wissenschaftlichen Diskurs. Das Spannende ist, dass die meisten gesagt hatten: „Es wird eine zweite, eine dritte und vielleicht sogar eine vierte Welle geben“. Das

wusste man eigentlich. Als es im Herbst dann zur Sache ging, war die Politik auf einmal nicht mehr so empfänglich für die Wissenschaft, das hat man gemerkt. Später hat man gesagt: „Wer konnte das denn ahnen?“. Dann wurde geäußert: „Es ist doch Panikmache, wenn die Bundeskanzlerin sagt, dass es an Weihnachten 19.200 Infizierte an einem einzigen Tag gibt. Wir haben aktuell gerade mal nur 12 Tote pro Tag.“ 12 Tote sind schon mal eine schlechte Nachricht. Jetzt sind wir bei über 95.000 Toten. Wir haben im Grunde genommen den Fehler gemacht, eben nicht auf die Wissenschaft zu hören. Und es war das Gros der Wissenschaftler, die gesagt haben: „Das geht in die Hose“.

### #Produktionsengpässe

Mein zweiter Irrtum waren die Lieferkettenprobleme aufgrund der Metall- und Rohstoffkrisen. Wir haben ein Riesenproblem bei Metallen, Speicherchips und Halbleitern. Es fehlen Mikrochips, die wir jetzt in der Produktion einfach nicht mehr haben und was dazu führt, dass die Automobilhersteller in Deutschland nicht wie üblich produzieren können. Es ist nicht wenig, was fehlt. Das könnte bei manchen Herstellern fast ein Viertel der Jahresproduktion ausmachen.

## Wie geht's jetzt weiter?

### #Substitutionseffekte

Wir haben die eigentlichen Supply Chains halbwegs wieder hingekriegt. Heute ist es kein Problem mehr, Masken aus China zu bekommen. Die werden in großen Mengen hergestellt. Wir sehen auch, dass die Produktion, die wir nach Deutschland geholt und aufgebaut haben, im Grunde wieder verdrängt wird. Das ist nicht der Engpass. Das Spannende ist, was wir alle oder was ich nicht direkt gesehen habe, sind die Substitutionseffekte. Wir hatten teilweise die Produktionen heruntergefahren und teilweise gab es Stornierungen von Bestellungen. Dann ist aber diese freiwerdende Kapazität in anderen Branchen sofort untergegangen. Die Unterhaltungsindustrie hatte auf einmal unglaublichen Bedarf an Mengen von Mikrochips und Halbleitern. Das heißt, als dann die Autoindustrie wieder angezogen hatte, waren schlichtweg die Kapazitäten nicht mehr vorhanden. Es ist ein reiner Verdrängungskampf entstanden, wer bereit ist die höheren Preise zu zahlen und wer die Lieferverträge besitzt. Es ist kein klassisches logistisches

Problem, schlichtweg ein Problem der Produktionskapazität. Wir haben einfach eine Verschiebung. Und wenn man sich anschaut, was die Unterhaltungsindustrie an Produktionen aufgebaut hatte, weiß man, in welcher Branche die Mikrochips und die Halbleiter gelandet sind.

### #NachhaltigeLogistik

Die Transportpreise für Seefracht sind um ca. 46 % in diesem ersten Halbjahr gestiegen. Das heißt, dass der Transport entlang globaler Lieferketten deutlich teurer geworden ist. Es zeigt eigentlich, dass die Systeme noch nicht "normal" sind. Wir können es beispielsweise an den Luftfrachtkapazitäten erkennen. Da haben wir einmal die normalen Frachtflieger und zudem die Personenflieger, bei denen die Beiladungskapazitäten für Luftfracht genutzt wird. Die Koffer benötigen nicht den kompletten Laderaum, also packt man Fracht hinzu. Schauen wir uns jetzt die Anzahl der Passagierflieger an, werden wir feststellen, dass diese deutlich gesunken ist. Das heißt, dass die Frachtkapazitäten deutlich niedriger sind. Das führt dann dazu, dass die Preise ansteigen. Wir haben zudem ein Megathema während die Corona-Krise verdrängt, denn es gibt immer noch die Frage der

Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist eine gewaltige Aufgabe, die wir jetzt umgehend und vor allem ernsthaft anpacken müssen. Wir werden darüber nachdenken müssen, ob die Systeme so wie vorher wieder funktionieren sollen. Denn, wenn wir die Nachhaltigkeitsaspekte bedenken, dürfen wir die gar nicht mehr wie vorher aufbauen. Wir müssen umsteuern und überlegen, wie die Logistikketten nachhaltiger gestaltet werden können. Wir dürfen uns bei der Gestaltung der Supply Chains nicht mehr fragen, was vom Transport her möglich ist, sondern müssen überlegen, was vom Transport her nötig ist.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #WiederTechnologieführerWerden

Wir müssen uns die Frage stellen: Wo werden wir in den nächsten Jahren Chancen haben? Und das ist immer eine Frage der Wahrscheinlichkeit. Die Wahrscheinlichkeit hängt sehr stark davon ab, welcher politischer und gesellschaftlicher Wille für einen Wandel im Denken



Wir waren mal das **Volk der Erfinder**.  
Da müssen wir wieder **hinkommen**.

besteht. Wir sehen es zum Beispiel immer wieder bei Bio-Fleisch. Natürlich kann man sagen, alle sollen nur noch Biofleisch essen. Aber die meisten greifen eben doch zur günstigeren Alternative. Und spätestens dann, wenn der Kunde nicht mitmacht, dann hat man später Produkte, die sich am Markt nicht durchsetzen werden und die ein Unternehmen im Grunde nicht profitabel produzieren kann. Zudem müssen wir überlegen, was wir in Deutschland sinnvoll produzieren können. Deutschland ist ein Hochlohnland und kann bei Standardprodukten daher kaum mit Asien mithalten. Unsere größten Chancen liegen vorrangig im Hochtechnologiebereich – insbesondere des Maschinen- und Anlagenbaus. Wir sollten auch im Bereich der Nachhaltigkeit wieder Technologieführer werden. In unserem Kernbereich Automotive ist derzeit Tesla vorne. Wir müssen aufholen. Jetzt ist bei VW ein deutlicher Strategiewechsel zu erkennen. Wir werden es in den verschiedensten Bereichen sehen. Es wird in den nächsten Jahren unser Hauptthema werden: Die Technologieentwicklung und auch Nachhaltigkeit wieder in den Vordergrund zu rücken. Fast 25 Jahre ist es schon her, Roman Herzog mahnte, durch Deutschland müsse ein Ruck gehen. Wenige Jahre später war Deutschland

Technologieführer im Bereich der Photovoltaik. Kaum haben die Chinesen es nachgemacht und die Kapazitäten aufgebaut, waren wir mit normalen Preisen nicht mehr wettbewerbsfähig. Und wenn man sich heute anschaut, wo die Panels herkommen: Alle kommen aus China. Bei Windkraft haben wir genau das gleiche Thema: Erst waren wir führend, inzwischen ist der Vorsprung weg. China hat längst die entsprechende Technologie und die Kapazitäten, die wesentlich größer sind als bei uns. Wir müssen uns im Bereich nachhaltiger Technologien einen neuen Vorsprung erarbeiten. Sonst werden wir unseren Wohlstand kaum aufrechterhalten können.

#### #IntelligenteSystemefürStädte

Ein spannendes Feld ist die Entwicklung intelligenter Systeme für unsere Städte. Damit ist nicht allein die Digitalisierung gemeint, sondern auch, dass wir unsere Städte lebenswerter machen. Hier könnten wir zum Vorbild für andere werden. Wenn wir uns beispielsweise europäische Städte anschauen, sehen wir, dass diese eine vergleichsweise hohe Lebensqualität bieten und im weltweiten Vergleich als sehr attraktiv gelten. Gelingt es uns, durch die Entwicklung nachhaltiger Konzepte und

intelligenter Technologien unsere Städte noch lebenswerter zu machen und auf diese Weise zum Vorbild für andere zu werden, können wir mit diesem Know-how wiederum neue Märkte erschließen und die Wettbewerbsposition Europas weiter stärken.

## Und sonst so?

#### #Wettbewerbskultur

Wenn wir die Zukunft dieses Landes sichern wollen, brauchen wir schlaue Köpfe. Und vor allem einen Wettkampf, um die schlaueren Ideen. Vor allem auch einen Wettbewerb darum, wer die Idee als erstes umsetzen möchte. Also eine Kultur des Ermöglichens. Wir müssen wegkommen von: „Wir haben Genehmigungsverfahren für die Windkraftanlagen von sechs Jahren.“ Wenn ich mir den eisernen Rhein anschau, die logistische Güterverbindung von Rotterdam bis Genua: Die Niederländer haben ihre Bahnstrecke bis zur Grenze fertig. Die Italiener und die Schweizer haben ihre Bahnstrecke jeweils bis zur Grenze fertig. Die Deutschen sind die einzigen, die mit der Planfeststellung noch nicht mal richtig durch sind. Es ist

Wahnsinn. Und über Stuttgart 21 und den Berliner Flughafen müssen wir gar nicht erst reden. In Berlin haben wir uns bei der Eröffnung um neun Jahre vertan. Das zeigt aber auch, wo das Problem liegt. Wir haben inzwischen auch eine Art Risiko-Kultur entwickelt, die lähmend ist. Und das muss sich ändern. Wir müssen wieder mehr Neues wagen. Wir waren mal das Volk der Erfinder. Dorthin müssen wir wiederkommen. Wir werden den Wettkampf um die niedrigsten Produktionskosten kaum gewinnen. Wir müssen vor allem intelligente Produkte herstellen. Derzeit stammen die größten Innovationen im Digitalbereich überwiegend aus den USA und Asien. Der Vorsprung ist in einigen Bereichen auch nicht mehr mit vertretbarem Aufwand aufzuholen und es wäre wohl auch nicht sinnvoll. Wir sollten uns bei der Entwicklung neuer Produkte vielleicht vor allem auf das besinnen, was wir in Europa besonders gut können, nämlich Kultur, Wirtschaft und Gesellschaft zu verbinden. Und auch Nachhaltigkeit. Vielleicht gelingt es uns Europäern, aus dieser Kombination völlig neue Produkte zu entwickeln, deren Mehrwert über denjenigen klassischer (Konsum-)Güter weit hinausgeht.

Interviewt am 28. September 2021

Kommentiert von  
Marie-Theres Abi-Saab

#### #Kommentar

Die Corona-Pandemie hinterlässt auch in der Produktions- und Logistikbranche ihre Spuren. Zwar sind die meisten Lieferketten inzwischen wieder hergestellt, jedoch sind Substitutionseffekte entstanden und es ist zu Verschiebungen bei der Abnahme der Produktionskapazitäten gekommen. Dieser gegenwärtige Verdrängungskampf soll jedoch nicht die einzige Herausforderung in der Branche bleiben. Wir müssen bestehende Prozesse umdenken und neu denken. Dabei wird es unabdingbar sein auf neue Technologien zu setzen. Zukünftig werden wir uns stärker mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen müssen. Wie können wir den ökologischen Fußabdruck der Logistik verringern? Wie können wir Prozesse ressourcenschonend und CO2-neutral umstellen? Um zukunftsfähig zu bleiben, brauchen wir neue Ideen. Wir müssen unseren Fokus auf die Entwicklung von Technologien ausrichten und dafür ein kreatives Innovationsklima schaffen. Deutschland besitzt die notwendigen Kompetenzen, um die Innovationen des Landes erfolgreich voranzutreiben. Also, worauf warten wir noch?



# Ohne Datenaustausch wird es keinen Fortschritt geben



Ich hänge mich lieber einer europäischen Idee an als darauf zu warten, dass Key-Player in Deutschland zu einer Einigung gelangen.



## Was war Dein größter Irrtum im Jahr 2020?

### #Digitalisierung

Corona hat der Digitalisierung einen Kick gegeben. Ich denke, das werden alle sogar mit „Ja“ beantworten. Die Frage ist aber: Haben wir die Digitalisierung wirklich gut umgesetzt und haben wir die Chance, die wir dadurch hatten, gut genutzt? Dies würde ich ganz klar mit „Nein“ beantworten. Man sieht, dass wir nach wie vor mit verkrusteten Strukturen, mit neuen Verordnungen, mit ständig neuen wechselnden Vorgaben umgehen müssen, wie z.B. mit der Dokumentation von Tests. Mit dem Testen gab es das Problem, dass manche Testzentren die Situation ausgenutzt haben. Im Endeffekt waren es aber wenige. Letztendlich hat es dadurch viele dahingehend getroffen, dass der Aufwand erheblich gestiegen ist. Somit kann man nicht davon sprechen, dass wir in der Digitalisierung und im Umsetzen von effektiven Prozessen wirklich gut geworden sind. Ich muss eigentlich sagen, dass es nach wie vor eine Katastrophe ist, wie wir Fragestellungen

handhaben, die wirklich akut sind. Also insofern Kick ja, aber die Umsetzung und was daraus folgt ist mangelhaft.

### #NoVisions

Ich glaube in Deutschland ist das Problem, dass wir sehr starke Lobby-Strukturen haben. Das heißt, es sind zu viele Menschen an einem Tisch, die mitreden und ihr Interesse vertreten. Am Schluss kommt nichts Sinnvolles dabei heraus. Wir ziehen nicht an einem Strang zusammen und keiner will wahrhaben, dass wir als Land keine Vision haben. Wir können nicht einmal beantworten, wo wir denn eigentlich als Deutschland hinwollen. Vielmehr geht es immer nur darum, wer gewinnt die nächste Wahl. Zudem wird eine Vermeidungsstrategie von Fehlern an den Tag gelegt. Dann ist es natürlich viel einfacher in alten Strukturen zu bleiben. Wagt man etwas Neues, geht man das Risiko ein einen Fehler zu machen. Und ich glaube, das ist unsere DNA. Wir haben einfach keine langfristige Vision, wir denken viel zu sehr im Klein-Klein. Wir kriegen es einfach nicht hin.

## Wie geht's jetzt weiter?

### #Europa

Ich bin mittlerweile optimistischer, dass ich mich lieber einer europäischen Idee anhängen als darauf zu warten, dass Key-Player in Deutschland zu einer Einigung gelangen. Wir sagen in der genomischen Medizin ist es wie beim Eurovision Song Contest: „Germany is second last“. Wir sind also so abgehängt, dass wir viel besser bedient werden, wenn wir uns der europäischen Idee widmen, wie dem „1+Million Genomes Project“, bei dem viel passiert. Wenn man sich zum Beispiel die genomische Medizin anschaut, gibt es ein Vorbild in Europa und das ist Finnland. Die Finnen haben wirklich etwas geschaffen, das in Deutschland nicht gut umgesetzt wird und das sind Public Private Partnerships. Sie haben festgestellt: „Wir haben ein Thema im Gesundheitsbereich und jetzt setzen wir uns alle an einen Tisch, schauen uns in die Augen und bilden ein Vertrauensverhältnis“. An diesem Tisch sind Pharmaindustrie und andere kleine Unternehmen dabei, sowie das große Klinikum in Helsinki und auch die Universität. Alle haben zusammen überlegt: Wie

können Daten strukturiert gesammelt und für alle sinnvoll verfügbar gemacht werden, damit Benefits für die Patienten erzielt werden können? Ich finde es wirklich sensationell, was die Finnen an Partnerships und Strukturen aufgebaut haben. Und davon sind wir in Deutschland Lichtjahre entfernt.

## Was wird in den nächsten drei Jahren wichtig?

### #Plattform

Gerade in meinem Bereich gibt es viele unterschiedliche Initiativen, die parallel ablaufen. Es gibt die Medizininformatik-Initiative vom Bund, dann auch genomDE und die personalisierte Medizin. Jeder hat irgendwo sein kleines Silo, in dem man sitzt und irgendetwas vorantreibt. Und ja, ich würde auch die Hoffnung nicht aufgeben, aber solange man nicht für alle einen gemeinsamen Raum schaffen kann, glaube ich, wird das immer nur ein kleiner Kreis sein. In Deutschland werden gerade die Unternehmen, und das sag jetzt nicht nur ich, sondern auch andere Unter-

nehmen, einfach bewusst außen vorgelassen, obwohl wir relativ viele Daten haben und wir sagen, dass wir die eigentlich beisteuern wollen. Wir brauchen nur eine Struktur. Wir können die Daten nicht einmal in dieses System und dann wieder in ein anderes integrieren. Dann sind wir den ganzen Tag nur damit beschäftigt Schnittstellen zu programmieren. Wir brauchen ein Gesamtkonzept, zu dem alle etwas beitragen und auch daran teilhaben können.

### #Datenschutz

Ich denke, es wird Technologien geben, die gewährleisten können, dass der Mensch, der die Daten spendet, darüber entscheiden kann, wer darauf Zugriff haben darf und auch erfährt, was mit den Daten geschieht. Und jetzt gehöre ich auch zu den Menschen, die eher denken, dass die Datenschutz-Strukturen, die wir in Deutschland haben, uns dramatisch mehr schaden, als dass sie uns nutzen. Wenn ich meine IT-Spezialisten richtig verstehe, ist alles, was wir heute verschlüsseln in ein paar Jahren unverschlüsselt. Ich habe keine großen Sorgen dabei, sondern denke eher, es muss uns gelingen, die Daten vernünftig zu nutzen. So, dass wir daraus einen großen Mehrwert ziehen



Es muss vor allem ein viel stärkerer **Fokus** auf **genetische Tests** gelegt werden, um Krankheiten **vorbeugen** zu können.

Kommentiert von  
Ivonn Schneider

können, ob für die Bekämpfung von Pandemien oder von Krebs. Wir haben aktuell keine Datenbank, um zum Beispiel zu schauen, welche Tumor-Patienten auf welche Kombinationen von Medikamenten ansprechen, weil ein Patient irgendwo in Berlin, München oder Tübingen behandelt wird. Der Informationsaustausch fehlt einfach, da nichts miteinander vernetzt ist. Dadurch sind klinische Studien insgesamt sehr langsam. Daher glaube ich persönlich, sterben leider viele Menschen umsonst. Und wenn andere Länder das besser hinkriegen, kann dies eigentlich nur vorteilhaft sein.

#### #Prävention

Ich persönlich bin fest davon überzeugt, dass wir in Richtung Prävention gehen müssen, um frühzeitig Menschen zu finden, die Risikofaktoren oder Varianten im Erbgut haben. Es muss vor allem ein viel stärkerer Fokus auf die genetischen Tests gelegt werden, um Krankheiten damit vorbeugen zu können. Nur dies spielt in Deutschland praktisch kaum eine Rolle, aber das wird sicher kommen. Wenn man dieses Vorgehen hochrechnet, wird das auch hinsichtlich des finanziellen Aspektes für uns alle vorteilhaft sein.

#### #Unternehmensentwicklung

Wenn man Unternehmer ist, dann versucht man immer einen Weg zu finden. Deswegen sieht man irgendwo ein Licht, aber die Frustration hat schon sehr zugenommen. Wenn ich könnte, würde ich mein Unternehmen nehmen und irgendwo anders platzieren, weil die Bedingungen in Deutschland so feindlich sind. Man kann eigentlich auch sagen, dass man sich gut entwickelt, trotz der politischen Strukturen, die wir haben. Man müsste eher überlegen: Wie würden sich Unternehmen entwickeln, wenn die politischen Strukturen anders wären? Da bin ich eher pessimistisch, wenn ich mir gerade unsere Politiker anschau und die Diskussionen, die dort geführt werden.

## Und sonst so?

#### #Genetik

Gerade bei jüngeren Menschen sagen wir in Bezug auf Erkrankungen: Wenn es keine Infektion ist und es keinen Unfall gab, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass es genetisch ist. Je älter ein Mensch wird, desto mehr spielen auch Umwelteinflüsse und andere Umstände eine Rolle, wie Rauchen und Alkoholkonsum. Wir haben Varianten im Erbgut, die stärkere Effekte haben. Diese zeigen sich dann bei den jungen Patienten. Wenn jetzt Varianten vorhanden sind, die nicht so starke Effekte haben, dann zeigt sich das mit dem Alter. Dann reicht die genetische Variante eben nicht aus, um festzustellen, dass jemand an beispielsweise Parkinson, Diabetes oder Bluthochdruck erkranken wird. Da kommen einfach zu viele unterschiedliche Faktoren zusammen.

Interviewt am 09. Juli 2021

#### #Kommentar

Data ist das Thema schlechthin. Alle wissen, wie wichtig es ist, sie zu besitzen. Gleichzeitig weiß niemand, sie richtig zu handhaben. Wie kann das sein, wenn wir beachten, wie lange die Digitalisierung schon existiert? Insbesondere Deutsche sind super zögerlich. Kann es wirklich unser Ernst sein, immer noch nicht damit umgehen zu können, wenn wir bedenken, dass Krankheiten wie Krebs besiegt werden können? Würden wir nicht alles geben, um die liebsten Menschen zu retten, aber wenn es um die Freigabe von Daten geht, dann lieber doch nicht? Vor allem, in Bezug auf Gesundheit bzw. Leben und Tod, sollten wir schnellstens Wege finden, um an alle relevanten und notwendigen Informationen zu gelangen. Dass dies gut funktionieren kann und ein Netzwerk- und Datenaufbau möglich ist, wird durch die Gründung der DKMS deutlich. Damals ist die Frau des Gründers Peter Harf an Leukämie erkrankt, doch es waren zu wenige potenzielle Stammzellenspender vorhanden. Daraufhin ergriff er die Initiative und gründete 1991 die DKMS. Peter Harf organisierte öffentliche Aktionen, wodurch er viele überzeugen konnte, die sich schließlich

registrieren ließen. Die DKMS entwickelte sich bereits nach ein paar Jahren zu einer der weltgrößten Stammzellenspenderdateien. Solche bedeutenden Aktivitäten waren schon früher möglich. Wir leben aktuell im 21. Jahrhundert und aufgrund von gesammelten Daten sind so viele Informationen wie nie zuvor vorhanden. Es existieren so viele Wege, doch leider legen wir uns regelmäßig immer wieder Steine in den Weg. Die Medizin ist sogar mit Abstand einer der wichtigsten Bereiche, der die Möglichkeiten der Digitalisierung und die damit verbundene Verfügbarkeit von Daten nutzen sollte. Deutschland wach auf, es ist Zeit.



# ALLES BLEIBT

**OFFENES SYSTEM**  
 HÖRT AUF DIE WISSENSCHAFT  
 KOOPERATIVES VERHALTEN  
 VERÄNDERTE MOBILITÄT VOLATIL  
 VIEL AUSPROBIERT  
 ZUSAMMENHÄNGE  
 NICHT WIE ÜBLICH  
**ARROGANZ**  
 ANDERES REALES UMFELD  
**WIEDERAUFBAU**  
 NOTWENDIGER WANDEL  
 KEIN ENDPUNKT  
**KLUFT**  
 ZUSAMMENHALT  
 MIT DEM VIRUS LEBEN  
 NEUE DENKMODELLE  
**WISSENSCHAFT**  
**AUSMAß UND DAUER**  
 NEUE PHÄNOMENE IN GROßEN ZYKLEN DENKEN  
 UNTERSCHÄTZTE MUTATION  
 FREIHEITLICHE GESELLSCHAFT  
**HALTUNG**  
 BEGRENZT KONFLIKT  
**PRIVILEGIERT**  
 GESELLSCHAFTLICHER DISKURS  
**SELFCARE**  
**KOMPLEX**  
 POST PANDEMIC  
**VUCA**  
 HYPERSTRENGTH  
 FEHLENDE DEMUT  
**POLITIK**  
 ENDEMISCH  
 REICH VS ARM  
 SCHNELLE MOVES  
 ZEIT DER ÜBERSETZER  
 MEHR OFFENHEIT  
 DAS "DANACH"  
**SINNHAF**  
**ABZUGSFÄHIG**  
 CIRCULAR ECONOMY  
 EXTREM MITARBEITEN  
 WEG VON PROFIT ONLY  
 KAUM ZU SCHAFFEN  
 LERNEN ZU MESSEN  
 MATERIALINNOVATIONEN  
**GREEN IT**  
 ÖKONOMISCHES PAKET  
 WETTBEWERBSKULTUR  
**NACHHALTIGE LOGISTIK**  
 ARGUMENTE WICHTIGER ALS PREIS  
 KEINE KLEINEN SCHRITTE  
 MIT ALLEN INSTRUMENTARIEN  
 TURNAROUND SCHAFFEN  
 PAYBACK FÜR CARBON?  
**BANG**  
**BEYOND SKALA**  
 DRANG NACH NORMALITÄT  
 INITIATIV-MODUS  
**SPALTUNG**  
 INSTRUMENTALISIERT

#Gesellschaft

NACHHALTIGKEITSKAMPF  
 UNSERE VERANTWORTUNG  
**SCHLUDRIGKEIT**  
 GESELLSCHAFT = STARTUP  
**PLANET CENTRIC**  
 PRODUKTE NACHHALTIG DENKEN  
 SCHLAUE IDEEN  
**FAKTOR10**  
**KNOW HOW**  
 ENERGIEVERBRAUCH  
**KLIMAKRISE**  
**PURPOSE**  
 TECHNOLOGIE  
 CARBON FOOTPRINT  
**RIESE**THEMA  
 DEKARBONISIERUNG  
 FEHLENDE TEAMS  
**UMSTEUERN**  
 PLANET GLÜCKLICH  
**ANPACKEN**  
 VERÄNDERUNG  
 VERSCHÄRFUNG  
**BANG**  
 NEUE GENERATION  
 VON AWARENESS  
**VERBOCKT**  
 DRUCK KAPITALMARKT  
**VERLÄSSLICH**  
 ZIELE ERREICHEN  
 VIEL BEWEGEN  
**FÖRDERTOPF**  
 NUR DURCH UNFASSBAR  
 ENTSCLOSSENES  
 REGIERUNGSHANDELN  
**BEREITSCHAFT**  
 DER INDUSTRIE  
**FIGHT**  
 ÖKONOMISCHES PAKET  
 WETTBEWERBSKULTUR

#Nachhaltigkeit

ABTEILUNG FÜR VORAUSSCHAU  
 ÜBER VORSTELLUNGSKRAFT HINAUS  
 ZERO POVERTY  
 PROZESSE DIGITALISIEREN  
 VORBILD  
**SPRUNG**  
 INFORMATIONSAUSTAUSCH FEHLT  
 SCHIZOPHRENS VERHÄLTNIS  
 MEHR AKZEPTANZ  
**ALGORITHMEN**  
 VERTRAUEN  
**BESCHLEUNIGUNG**  
**GROßER MEHRWERT**  
 HYBRID SHENZHEN  
**VERLÄSSLICH**  
**ANERKENNUNG**  
**KI-TISIERUNG**  
 TRANSAKTIONALER  
 TOP-MANAGEMENT-ATTENTION  
 VERKRUSTETE STRUKTUREN  
**ANSCHUB**  
**INTENSIVER**  
 AUF DER AGENDA  
 ZERO UN-EMPLOYMENT  
**ISRAEL**  
 VIRTUELLE WELT  
 AUFBRUCHSTIMMUNG  
 SOCIAL CONNECTIONS  
 AUFHOLBEDARF  
 SILICON VALLEY TRENDS A BIS Z  
 NICHTS MITEINANDER VERNETZT  
 BALANCE FINDEN  
**DIGITALE MINDSET**  
 TIENJIN  
 WEICHEN GESTELLT  
 INNOVATIONSHOTSPOTS  
**ATTENTION FOR INNOVATION**  
 TECHNOLOGISCHE VORBEREITUNGEN  
**POWER**  
 MACHTPROMOTER  
 FREIRÄUME FÜR FEHLER  
 REMOTE WORKING  
 PERFORMANCEORIENTIERT  
**PEKING**  
 DATENSCHUTZ  
 MEILENWEIT ENTFERNT  
 NACHHOLPOTENZIAL  
**KICK**  
 STÄNDIG NEU  
**BOOST**  
 NEUES VERSTÄNDNIS

#Innovation

DIGITALES FRONTEND  
 UNGENÜGENDE DATENLAGE  
 WETTBEWERBSKULTUR  
 IN ZUSAMMENHÄNGEN NICHT TRAINIERT  
 RELATIV STABIL  
 DATENKOLLABORATION  
**REINER VERDRÄNGUNGSKAMPF**  
 MARKEN ALS POLITISCHE BOTSCHAFTER  
 SUBSTITUTIONEFFEKTE  
**DATENSICHERHEIT**  
 MEHR PURPOSE FÜR MARKEN  
 MARKEN MÜSSEN SCHUB GEBEN  
 ANALOG BEARBEITET  
 FREIWERDENDE KAPAZITÄT  
**AKTIVES ZOOMING OUT**  
 ARBEITSINHALT  
 BRAUCHEN SCHLAUE KÖPFE  
 RETURN ON INVESTMENT  
**LANGSAME MÜHLEN DER VERWALTUNG**  
**VOLL DEZENTRALER DATENSCHUTZ**  
 NICHT AN EINEM STRANG  
**GROUNDEN**  
**NEW WORK**  
 PROGRAMM ANBIETEN  
 ARBEITSWELT RADIKAL VERÄNDERT  
**KLEINES SILO**  
 MARKENREAKTION  
**GAIA-X**  
 WERBEMARKENTWICKLUNG  
 ANFANGS RIESIGES THEMA  
 MARKETING INVESTMENTS  
**VERALTETE SYSTEME**  
**HYPERSCALER**  
 UNTERSCHIEDLICHE UND PARALLELE INITIATIVEN  
**SCHICKSALSERGEBEN HERAUSGEREDET**  
**FRUSTRATION HAT ZUGENOMMEN**  
 NEUER KOCHTOPF  
**SCHLAUE IDEEN**  
**SUBSTANZ**  
 STARKE LOBBY-STRUKTUREN

#Digitalisierung

**BIPOLARES MINDSET**  
**INTELLIGENTE SYSTEME FÜR STÄDTE**  
 DAS GEMEINSAM ERREICHTE  
 DINGE STARTEN  
**INTENSIV KOMMUNIKATION BETREIBEN**  
**VERALTETE SYSTEM-ARCHITEKTUR**  
 FRÜHZEITIG IDENTIFIZIEREN  
**VERSCHIEBUNG**  
 BRAUCHEN GESAMTKONZEPT  
**NO VISIONS**  
 SINNHAFTHIGKEITSFRAGE  
 ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN  
**ÜBER ABTEILUNGSGRENZEN HINAUS**  
 IDENTIFIZIEREN PLUS INVESTIEREN  
 KONTEXT VERSTEHEN  
**ZIELE WERDEN NICHT ERREICHT**  
 LEARNABILITY  
 LEBENSWERTERE STÄDTE  
 VERMEIDUNGSSTRATEGIE VON FEHLERN  
**SPAGAT**  
 ZWEI ZWISCHENWELTEN  
 ZUKUNFT GESTALTEN  
 RECHTZEITIG EINSTEIGEN  
 PARTNERSCHAFTLICH  
 SCHALTER UMGELEGT  
 RISIKO-KULTUR LÄHMEND  
**ECHTER EFFEKT**  
**UMFORMEN**  
**PANIK**  
 KULTUR DES ERMÖGLICHENS  
 BEI NULL ANFANGEN  
 MITTEL FREISETZEN  
 MITARBEITER-LOYALITÄT  
 ALLES AUF NEUANFANG  
**TIEFENSTRÖMUNG**  
 VIEL MÖGLICH MACHEN  
 KEINE LANGFRISTIGE VISION  
**GELD INVESTIEREN**  
 WETTBEWERB DER IDEEN  
**TRANSFORMIEREN**  
**EINFACH MACHEN**  
 UNTERNEHMENSENTWICKLUNG  
**DYNAMIK FEHLT**  
 NEWCOMER IM E-COMMERCE

#Transformation

**INNOVATIV**  
 MITTELSTAND  
 ÜBERWACHUNGSMECHANISMEN?  
 HINHÖREN  
 KRISEN-PERFORMER SIND DIE GEWINNER  
**HANDLUNGSFÄHIGKEIT**  
**ABHÄNGIGKEIT**  
 INTERNATIONALE VERHÄLTNISSE  
 KOMPETENZEN  
 INFLATION IN DEUTSCHLAND  
 SINNVOLL PRODUZIEREN  
 INNOVATIONSFÄHIGKEIT  
 STRATEGIEWECHSEL  
 EUROPA  
 KURZFRISTIG FUNGIERT  
 EINZIGARTIGES PROJEKT  
 VERTRAUENSVERLUST  
**ABGEHÄNGT**  
 FINNLAND ALS VORBILD  
 HIDDEN CHAMPIONS = MITTELSTAND  
 DEMOKRATIE  
 MACHT  
**WUNSCH-REALITÄT**  
**GERMANY IS SECOND LAST**  
 STÄRKSTE WIRTSCHAFTSMACHT  
 EUROPAS  
**DAUERPROBLEM BEWAHREN**  
 PRÄVENTION  
 SCHLUDRIGKEIT  
 DEMOKRATISCHE GRUNDRICHTE  
 VORSPRUNG IST WEG  
**PRIORITÄTEN**  
**SCHLUDER-LAND**  
 INNOVATIONSSTANDORT DEUTSCHLAND  
**PARALLELWELT**  
 BEST CASE BAD HERSFELD  
**TRUST**  
 DINGE HERSTELLEN UND VERNETZEN  
**POSITIVE AUSNAHME**  
 WIEDER TECHNOLOGIEFÜHRER WERDEN  
 INEFFIZIENZEN  
**REFORMEN NICHT LÄNGER AUFSCHIEBEN**  
 DEUTSCHLAND UNTERSCHÄTZT  
 LERNFÄHIGKEIT  
 AUFHOLEN  
**NICHT AN FAKTEN GEHALTEN**  
**RESILIENZ**

#Deutschland







## Corporate Strategy & Innovation

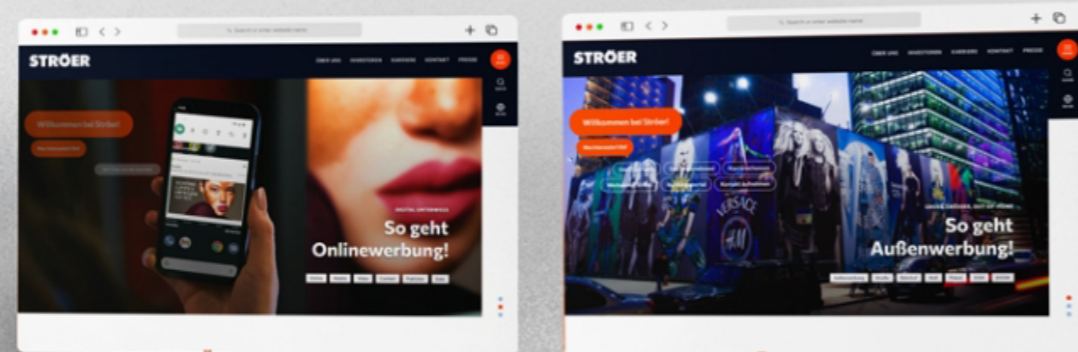
Innovationspark Cologne Bay  
Marie-Curie-Straße 8  
51377 Leverkusen



PROUD TO PRESENT

## Die neue stroer.de

JETZT ENTDECKEN



Die Pandemie hat unser Leben auf die Probe gestellt. Auch Städte und Kommunen sind von diesen Auswirkungen betroffen. Mit welchen Fragen müssen wir uns beschäftigen, um uns auf das „New Normal“ vorzubereiten und was lernen wir aus der Krise? Diese und weitere Fragen sowie Ideen, Szenarien, Meinungen und mögliche Hürden haben wir in unserem Format Urban Talk mit Teilnehmern aus Politik, Wirtschaft sowie Verwaltung diskutiert. Daraus können wir ein zukunftsweisendes Bild für smarte Städte in Zeiten nach Corona zeichnen.

Auf YouTube ansehen



Nach Corona wird die Welt eine andere sein." Das war eine der ersten Prognosen im Zusammenhang mit der weltweiten Pandemie. Mehr zu dem Thema „Wie die Corona Krise Gesellschaft und Kommunikation verändert“ mit vielen weiteren spannenden Insights finden Sie in unserem Whitepaper.

Download

stroer.de/blog







Marie-Theres Abi-Saab  
Senior Expert in Strategy & Innovation

Redaktion



Ivonn Schneider  
Specialist in Strategy & Innovation

Redaktion



Johanna Oblonczek  
Marketing Analyst

Redaktion



Marc Keller  
Communication Analyst

Design

***Vergangene Fehler können nicht mehr eliminiert werden, aber man hat es in der Hand, die Zukunft in die richtige Richtung zu lenken.***

- Prof. Dr. Lutz Heuser

**Impressum**

Ströer Core GmbH & Co. KG  
Marie-Curie-Straße 8 . 51377 Leverkusen  
Telefon: 0214 . 875495-0  
Fax: 0214 . 875495-920  
E-Mail: [strategie@stroeer.de](mailto:strategie@stroeer.de)  
[www.stroeer.de](http://www.stroeer.de)

Inhaltlich verantwortlich:  
Ströer Core GmbH & Co. KG  
Corporate Strategy & Innovation

