

# Digiloges Handwerk 5.0

Die Vision einer digilogen Zukunft



# Digiloges Handwerk 5.0

**Die Vision einer digilogen Zukunft**

## **IMPRESSUM**

### **Herausgeber**

Ivh.apa Wirtschaftsverband Handwerk  
und Dienstleister  
Mitterweg 7  
39100 Bozen  
Telefon: +39 0471 323200  
Fax: +39 0471 323210  
E-Mail: info@lvh.it

### **In Kooperation mit**

rcm-solutions GmbH  
Galvanistraße 6/A  
39100 Bozen

Zukunftsinstitut GmbH  
Kaiserstraße 53  
60329 Frankfurt am Main

### **Projektleitung**

Christian Schuldt (Zukunftsinstitut)  
Christoph Koch (rcm-solutions)

### **Redaktion**

Zukunftsinstitut GmbH  
Kaiserstraße 53  
60329 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 26 48 48 9-0  
E-Mail: info@zukunftsinstitut.de  
www.zukunftsinstitut.de

### **Autorin**

Christiane Varga (Zukunftsinstitut)

### **Lektorat**

Melanie Schlachter-Peschke

### **Gestaltung**

Benedikt Eisenhardt

© 2020 Ivh.apa Wirtschaftsverband  
Handwerk und Dienstleister.  
Alle Rechte vorbehalten.

# Inhalt

	5	<b>Vorwort</b>	
EINLEITUNG	6	<b>Digiloges Handwerk 5.0</b> Die Vision einer digilogen Zukunft	
KAPITEL 1	10	<b>Perspektive</b> Die Grundlage des digilogen Handwerks bildet ein ganzheitliches Verständnis von Digitalisierung  Die Ära der real-digitalen Pragmatik bricht an Sinn ist „in“: Die Identität (wieder)finden Der Mensch im Zentrum einer digilogen Zukunft	
KAPITEL 2	16	<b>Betrieb</b> Das Herzstück eines digilogen Betriebs sind Beschäftigte, die ihre Kompetenzen spielerisch erneuern  Wanted: Motivierte Lehrlinge und engagierte Mitarbeitende Spielerisches Lernen: Gamification in der Aus- und Weiterbildung Ein starkes Team: Mensch und Maschine <b>EXKURS</b> Social Media	
KAPITEL 3	26	<b>Kunden</b> Das digiloge Handwerk stärkt persönliche Kundenbeziehungen mit Menschlichkeit, Vertrauen und real-digitalen Ideen in Marketing und Kommunikation  Chatbots: Neue digitale Schnittstellen zum Kunden Die vermessene Kundschaft: Mehr als die Summe der Daten Bewertungsökonomie: Steht Qualität in den Sternen?	
KAPITEL 4	34	<b>Angebot</b> Die neuen Geschäftsmodelle des digilogen Handwerks sind geprägt vom Plattformdenken und vom Entwickeln kluger Kooperationen  Offen kooperativ: Neue Prozesse und gemeinsames Storytelling Das Prinzip Netzwerk: Der digiloge Betrieb als Knotenpunkt Die Zukunft des Handwerks: Digiloge Ökosysteme <b>EXKURS</b> Die Welt nach Corona	
	47	Literaturverzeichnis	



# Auf in eine digiloge Zukunft!

## Vorwort



Mit über 13.000 Unternehmen und 44.000 Beschäftigten stellt das Südtiroler Handwerk einen zentralen Pfeiler der lokalen Wirtschaft dar. Als unverzichtbare Arbeitgeber und Ausbilder haben die Handwerksbetriebe auch eine bedeutende soziale Verantwortung. In seiner jahrhundertelangen Geschichte musste sich das Handwerk immer wieder anpassen und fortentwickeln, um auf der Höhe der Zeit und ihrer Anforderungen zu bleiben. Dementsprechend sehen innovative Handwerkerinnen und Handwerker die Digitalisierung nicht nur als Herausforderung, sondern vor allem als Chance.

Covid-19 hat einiges zur Weiterentwicklung von digitalen Prozessen in Betrieben beigetragen. Durch die Unterbrechung von Liefer- und Produktionsketten im Frühjahr 2020 haben viele Unternehmen kurzerhand auf digital umgestellt. Die Investitionen in Digitalisierungsprojekte sind stark angestiegen, da viele Betriebsinhaber digitale Geschäfts-

modelle und/oder Online-Shops entwickelt haben. Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat durch Corona sicherlich einen Schub erhalten. Auf der anderen Seite ist aber auch das Interesse an regionalen Produkten gestiegen. Einmal mehr konnten dabei Südtirols Handwerker und Dienstleister mit ihren individuellen Angeboten und Dienstleistungen mit höchstem Qualitätsanspruch punkten.

Die Herausforderung der Zukunft besteht sicherlich darin, das Traditionshandwerk geschickt mit digitalen Tools zu verbinden. Die zunehmende Digitalisierung stellt für das Handwerk keine Bedrohung dar – im Gegenteil. Der Innovationsgeist und die Macherkraft der Unternehmen kann durch Technologien noch verstärkt werden. Damit steigt nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Attraktivität eines Unternehmens für den Nachwuchs. Nutzen wir den aktuellen digitalen Schwung und seien wir offen für die digiloge Zukunft!

**Martin Haller**  
IvH-Präsident

# Einleitung



# Digiloges Handwerk 5.0

## Die Vision einer digilogen Zukunft

Das Handwerk steht vor einer Zeitenwende: Vor ihm liegen die vielfältigen Chancen einer digitalen Zukunft, gepaart mit den analogen Stärken, die gerade kleinere Handwerksbetriebe mitbringen. Die Pioniere des Handwerks von morgen investieren verstärkt in digitale Technik. Vor allem aber treiben sie ein zukunftsweisendes Verständnis von Arbeit, Vermarktung und Resonanz voran, das mehr denn je den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Die Zukunft des Handwerks liegt deshalb nicht darin, der sogenannten Industrie 4.0 nachzueifern und so viel wie möglich zu digitalisieren. Vielmehr geht es darum, digitale und analoge Kompetenzen klug zu kombinieren, um den Weg für das „Digiloge Handwerk 5.0“ zu ebnen.

### **REKURSION: DIE SCHLEIFE ZUR DENKVOLLENDUNG**

Das Prinzip der Rekursion hilft zu verstehen, wie Zukunft wirklich entsteht: nicht linear und eindimensional, sondern in Schleifen. Erst mit der Rekursion einer Entwicklung wird die Denkleistung, die ein realistisches Zukunftsbild abgibt, vollendet. Wie vor der „letzten Meile“ in der Logistik ist man nicht ganz am vorläufigen Denkziel angekommen, wenn man diese rekursive Schleife nicht miteinbezieht. Denn jeder Trend erzeugt auch einen Gegentrend, einen Widerstand im System, der auf ihn einwirkt – und ihn auf eine neue, höhere Stufe führt.

Ein gutes Beispiel ist die Globalisierung. Unsere Welt wird globaler, in Bezug auf Handelsbeziehungen wie auch auf Denkweisen. Gleichzeitig aber erzeugt die Globalisie-

rung eine neue Sehnsucht nach dem Lokalen, nach Identität und kultureller Eindeutigkeit. Das Ergebnis ist der Trend der „Glokalisierung“: die Suche nach lokaler Verankerung in einer globalen Welt. Das System springt sozusagen auf eine höhere Stufe und vereint vermeintliche Gegensätze miteinander. Dadurch entstehen Weiterentwicklung, Fortschritt, Innovation. Kurz: Zukunft.

**Um Zukunft zu verstehen und selbst aktiv zu gestalten, braucht es deshalb eine ganzheitliche Betrachtung. Das Prinzip der Rekursion hilft dabei auch, das Phänomen der Digitalisierung besser einzuordnen – und es weder als Schreckgespenst zu sehen noch als Heilmittel für alle Probleme und Herausforderungen.** Denn in jedem Prozess der Rekursion entsteht stets auch etwas Neues, eine Synthese, die vermeintliche Widersprüche zusammenführt.

Diese Dynamik prägt auch das Thema Digitalisierung im Handwerk: Die Spannung des Zusammenspiels von Trend und Gegentrend zeigt neue Möglichkeitsräume auf – die nur darauf warten, gefüllt zu werden.

## Das Prinzip der Rekursion: Widerstände führen Trends auf höhere Stufen



Quelle: Zukunftsinstitut

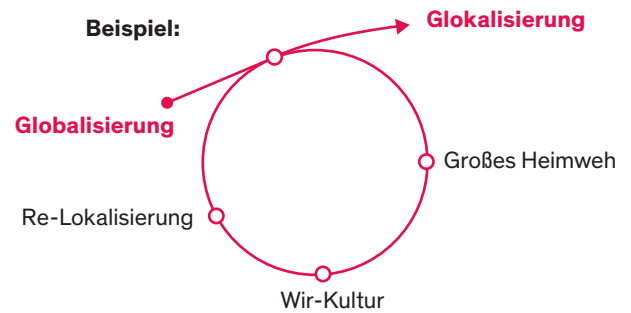
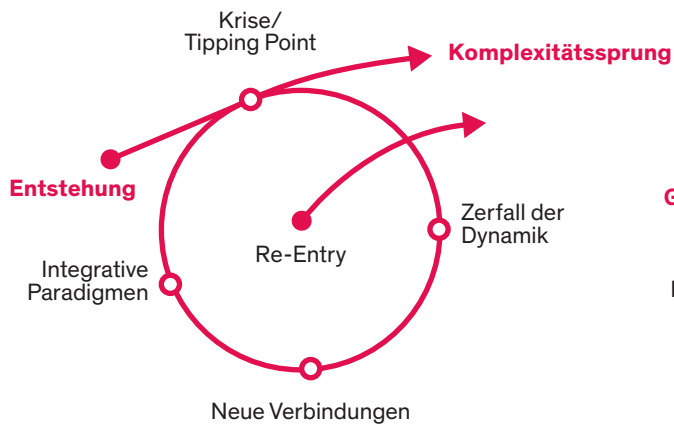
### DER WEG DES DIGILOGEN HANDWERKS 5.0

Die Möglichkeiten der digitalen Vernetzung steigen rasant, neue Apps und Geräte erobern die Märkte, und auch die Coronakrise hat der digitalen Transformation noch einen starken Schub verliehen. Digitalisierung steht dabei aber nie nur für sich, sondern immer auch in Beziehung zu gesellschaftlichem Wandel und neuen Bedürfnissen von Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die neuen Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung führen auch zu einem Gefühl der Überforderung – und wecken eine neue Sehnsucht nach dem Analogen. Danach, „offline“ zu sein, nach natürlichen Materialien und hochwertigen Produkten. Der Mensch ist und bleibt ein multisensorisches Wesen, auch in vernetzten Zeiten: Wir fühlen uns erst dann ganz bei uns, wenn wir riechen, spüren, schmecken, hören und uns auch räumlich verankern können. Je digitaler unsere Lebenswelt also wird, umso bedeutsamer werden auch die physische Begegnung und die Macht des Ortes.

**Wahre digitale Kompetenz gründet deshalb auf einem neuen, ganzheitlichen Bewusstsein für Digitalisierung und fördert einen virtuos, spielerischen Umgang mit digitalen Medien und Tools.** Ziel ist es, den Alltag und das Berufsleben nicht zu verkomplizieren, sondern zu erleichtern – easy digital. In Zukunft geht es daher um die kluge, situative Verknüpfung von real und digital, um ein real-digitales Ökosystem: Das Analoge, die Begegnung mit sich selbst und mit anderen steht an erster Stelle. Digitale Technologie unterstützt dabei, entscheidet aber nicht.

Handwerksbetriebe haben die Chance, zu Pionieren dieses digilogen Handwerks zu werden, das digitale und analoge Kompetenzen klug miteinander kombiniert. Dafür dürfen – und müssen – Produkte, Verfahren und Dienstleistungen weiterentwickelt und neu gedacht werden. Die digiloge Zukunft erfordert nicht nur Investitionen in digitale Technologien, sondern vor allem auch ein neues, zukunftsweises Verständnis von Arbeitskultur und Kundenbeziehungen.



**ZWEI GROSSE REKURSIONEN UNSERER ZEIT**

**Glokalisierung**

Die Weltwirtschaft und die Lebenswelten der Menschen im 21. Jahrhundert sind durch zunehmende Internationalisierung und globale Verflechtungen geprägt – zugleich aber gewinnt das Lokale in diesem Kontext stark an Bedeutung. So suchen Menschen verstärkt nach regionalen Besonderheiten und kaufen immer häufiger Produkte aus regionaler Herstellung, die eine Nähe zur Erzeugerin oder zum Erzeuger versprechen.

**Rurbanisierung**

Der fortwährende Zuzug in die Städte treibt den Megatrend der Urbanisierung voran – doch auch in der Provinz, in mittleren und kleineren Städten, entsteht zunehmend Zukunft. Die neue Heimat der Glocalisten ist die progressive Provinz: ländliche Regionen mit urbanen, kreativen Ideen. Das RURale und das URbane gehen dabei eine vielversprechende Allianz ein.

# Perspektive

# Die Grundlage des digilogen Handwerks bildet ein ganzheitliches Verständnis von Digitalisierung

Wie findet ein Betrieb seinen eigenen Weg in einer vernetzten Wirtschaft und Gesellschaft? Wie lassen sich die Bereiche Führung, Organisation und Technologie klug miteinander verknüpfen? Die Antwort liegt in einem ganzheitlichen Verständnis von Digitalisierung, bei dem stets der Mensch im Zentrum steht.

## Die Ära der real-digitalen Pragmatik bricht an

Digitale Technologien sind schon lange Teil unseres Alltags geworden und längst nicht mehr nur in einzelne Segmente unterteilbar. Wir leben in einer real-digital vernetzten Welt, in der alles mit allem zusammenhängt und digitale Techniken und Kulturen untrennbar in unsere Lebens- und Arbeitswelten verwoben sind. Spätestens die Coronakrise hat dies deutlich vor Augen geführt. Die Zukunft ist daher nicht „das Digitale“, sondern die Verbindung des Digitalen mit dem Analogen: das Digiloge. Gerade im Handwerk, wo das Analoge einen besonderen Stellenwert und eine lange Tradition hat, entfaltet dieses Digiloge eine besondere Wirkungsmacht.

Die schier unendlich scheinenden Möglichkeiten, digital „aufzurüsten“, führen bei Handwerksbetrieben und Selbstständigen allerdings oft zu einem Gefühl der Ohnmacht: Welche Betriebssoftware ist die passende? Welche App ist nur ein kurzer Hype? Dies abzuschätzen, erfordert mehr als nur ein rein technologisches Verständnis. Mindestens ebenso wichtig wie die Technologien, die eingesetzt werden könnten, sind psychologische, soziale und kulturelle Kenntnisse über menschliche Gewohnheiten und Verhaltensweisen. Denn am Ende werden die digitalen Werkzeuge immer von Menschen genutzt – von Mitarbeitern und Kunden.

Deshalb ist es umso wichtiger, sich ganzheitlich mit dem Thema Digitalisierung auseinanderzusetzen – und dabei ganz bewusst den ureigenen, spezifischen Zugang zu finden. Handwerksbetriebe und Ein-Personen-Unternehmen, die in der real-digitalen Wirklichkeit Erfolg haben und die Digitalisierung produktiv nutzen wollen, brauchen ein umfassendes Verständnis des digitalen Wandels, bei dem das Analoge intelligent und individuell mit dem Digitalen verknüpft wird, je nach Branche, Situation und Zielsetzung.

Das erste Gebot auf dem Weg zu dieser digilogen Kompetenz lautet: cool bleiben. Es gilt, weder in blinden Aktivismus zu verfallen, noch den Kopf in den Sand zu stecken, sondern einen gesunden Pragmatismus zu pflegen. Die Gretchenfrage für Betriebe lautet daher künftig nicht mehr: Wie können wir unseren Betrieb so schnell wie möglich digitalisieren? Sondern: Welche Form der Digitalisierung passt wirklich zu uns, und welche Optionen lassen wir bewusst aus? Klare und passgenau auf den eigenen Betrieb zugeschnittene Antworten zu finden, ist bei der Vielzahl an digitalen Angeboten und Möglichkeiten nicht leicht. Drei zentrale Einstiegsfragen können jedoch erste Anhaltspunkte liefern und das Loslegen erleichtern.

## DREI FRAGEN ZUM DIGITALEN WANDEL IM EIGENEN BETRIEB

### 1. Was bedeutet „Digitalisierung“ genau für meinen Betrieb? Was will ich wirklich damit erreichen?

So banal diese Frage klingen mag: Am wichtigsten ist es, sich gleich zu Beginn darüber im Klaren zu sein, was man eigentlich erreichen will. Digitalisierung ist kein Allheilmittel, der Einsatz darf auch nicht zum Selbstzweck werden, sondern sollte zielgerichtet erfolgen. Solche Ziele können zum Beispiel Effizienzsteigerung, bessere Analysen und Forecasts oder Empfehlungs- und Assistenzsysteme sein. In der Findungsphase macht es Sinn, sich zunächst einmal durch bereits umgesetzte Projekte inspirieren zu lassen. Einige davon finden sich auch in diesem Trend-Guide, zum Beispiel zum Thema Gamification auf S. 20, zum Rollentausch im Betrieb auf S. 23 oder zu innovativen Handwerks-Podcasts auf S. 25.

### 2. Welche Veränderungen in welchem Bereich machen wirklich Sinn?

Marketing, Vertrieb, interne Prozesse sowie Kundenservice sind bereits heute gut mit fertigen Lösungen abgedeckt, die sich kostengünstig in die bestehende IT integrieren lassen. So verfügen moderne Vertriebslösungen über die Fähigkeit, potenzielle Geschäftspartner und -partnerinnen selbstständig zu erkennen. Das Einzige, was man benötigt, um damit loszulegen, ist eine Datenbank der eigenen Kundinnen und Kunden. Auf [softwarecheck.at](https://softwarecheck.at) lassen sich passgenaue Lösungen recherchieren. Ein weiterer guter, weil niedrighschwelliger, Anwendungsfall ist der Kundenservice: Der Unterschied zwischen Großunternehmen und Kleinbetrieben drückt sich oft in der geringeren Verfügbarkeit von Ansprechpartnern sowie im Fehlen eines 24/7-Kundensupports aus. Assistenzsysteme und Chatbots können einen großen Beitrag leisten, diese Lücke zu schließen.

### 3. Welche Herausforderungen kommen sehr wahrscheinlich auf mich zu?

Die größte Hürde für Handwerksbetriebe bildet bei den oben genannten Anwendungsfällen die saubere Aufbereitung der im Unternehmen vorhandenen Daten. Auch das beste Vertriebstool hilft nur wenig, wenn die eigenen Daten nicht ordentlich dokumentiert sind. Ein guter Weg kann darin bestehen, sich Unterstützung zu holen und eine Digitalisierungsförderung in Anspruch zu nehmen.

Je mehr man sich mit dem Thema Digitalisierung im eigenen Betrieb auseinandersetzt, desto klarer kristallisiert sich heraus, was wirklich Sinn macht und was nicht. „In einer Welt, die überflutet wird von bedeutungslosen Informationen, ist Klarheit Macht“, schreibt der Autor und Historiker Yuval Noah Harari in seinem Buch „21. Lektionen für das 21. Jahrhundert“ (vgl. Harari 2018). **Tatsächlich ist Klarheit in einer immer komplexer werdenden (Arbeits-)Welt ein elementarer Wert, der künftig noch stark an Bedeutung gewinnen und exzellente Betriebe von durchschnittlich erfolgreichen unterscheiden wird.** Herrscht bei Führungskräften und Beschäftigten Klarheit, entsteht auch Klarheit in der Kommunikation und der Wirkung nach außen. Ein klarer Auftritt ist glaubwürdig und damit auch ein Kundenmagnet.

## Sinn ist „in“: Die Identität (wieder)finden

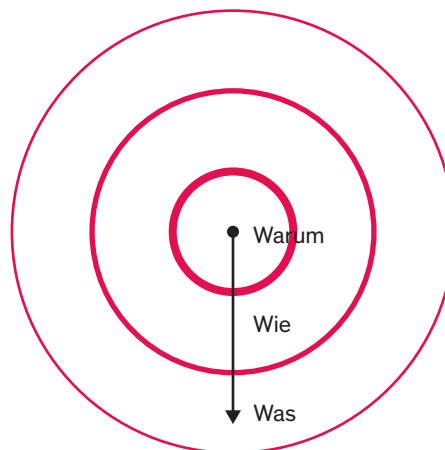
Je unübersichtlicher, komplexer und digitaler unsere Welt wird, umso mehr wächst auch die Sehnsucht nach klaren Profilen und einer aussagestarken Unternehmensidentität. Im digitalen Wandel wird die Frage nach der Identität eines Unternehmens zur entscheidenden Frage. Das Abgleichen und Auffrischen der unternehmerischen Identität sollte daher stets der Ausgangspunkt für Veränderung im Unternehmen sein (vgl. Zukunftsinstitut 2018a).

Echte digitale Transformation kann nur dann gelingen, wenn sie aus der einzigartigen Identität des Unternehmens heraus entwickelt wird. Der Autor und Unternehmensberater Simon Sinek hat dafür ein simples wie effektives Modell entwickelt – den „Golden Circle“ (siehe Grafik). Dieser „goldene Kreis“ besteht aus drei ineinanderliegenden Kreisen, die jeweils eine einfache Frage formulieren, um die Essenz eines Unternehmens herauszuschälen: Was, wie und warum? Was und wie sie etwas machen, wissen dabei für gewöhnlich die meisten Handwerksbetriebe. Warum sie es jedoch tun, wissen die wenigsten – dabei ist dies die zentralste Frage.

**„Digitalisierung bedeutet nicht Technologie oder Prozessautomatisierung. Sie ist mehr: Sie ist kultureller Wandel, eine zeitliche Epoche, eine ganzheitliche Betrachtung. Digitalisierung ist eine Chance für jeden Menschen.“**

Stefan Wickenhäuser, Innovationsberater

### Der „Golden Circle“



Quelle: Simon Sinek, The Golden Circle

## Der Mensch im Zentrum einer digilogen Zukunft

Die Frage nach dem Warum mag zunächst befremdlich klingen und vielleicht sogar unnötig erscheinen, tatsächlich ist sie aber äußerst hilfreich für eine fundierte Bestandsaufnahme. Sich selbst und den Beschäftigten klarzumachen, warum der Betrieb überhaupt existiert, Antworten zu finden auf die Frage, warum Kunden die entsprechenden Dienstleistungen und Produkte wirklich in Anspruch nehmen oder kaufen sollen – genau diese Beschäftigung mit der eigenen Unternehmensidentität legt den Grundstein für jegliche Art von digitalem Wandel.

Immer mehr Menschen entwickeln heute ein Gespür dafür, ob es Betrieben um reine Profitmaximierung geht, oder ob ein echtes Anliegen dahintersteckt. Einer weltweiten Befragung zufolge vertrauen mehr als die Hälfte der befragten Konsumentinnen und Konsumenten großen Marken und Unternehmen kaum noch oder gar nicht mehr, drei Viertel halten dagegen kleinere Firmen für glaubwürdiger (vgl. A.T. Kearney 2017). Gerade für kleinere (Handwerks-)Betriebe besteht hier eine riesige Chance: wenn sie deutlich machen können, dass Führungskräfte und Beschäftigte mit Herzblut dabei sind und mit ihren Produkten oder Dienstleistungen einen echten „Mehr-Wert“ schaffen.

Das alte Mantra in Wirtschaft und Unternehmen – „schneller, höher, weiter“ – bröckelt bereits stark. Reine Profitmaximierung auf Kosten der Beschäftigten, der Umwelt und der Qualität von Produkten und Dienstleistungen wird von Kundinnen und Kunden immer seltener akzeptiert. Die Wachstumswirtschaft wandelt sich zu einer Wertewirtschaft.

Das schließt Umsatz und Gewinn nicht aus, setzt sie aber nicht an die erste Stelle. Denn die starke Fixierung auf Optimierung und Zahlen engt Betriebe in der Sichtweise ihrer (digitalen) Möglichkeiten ein und lässt viel Potenzial brachliegen. Die Folge: Beschäftigte haben keine emotionale Verbindung zum Betrieb, die Erschöpfungs- und Fluktuationsrate steigt an, und auch nach außen hin wirkt das Unternehmen auf Dauer nicht glaubwürdig.

**Künftig wird es daher mehr denn je um die Bedeutung des Menschen im Arbeitsprozess gehen, um die Sinnhaftigkeit von Management und um eine gute Kombination aus Vertrauen, Kontrolle und Freiheitsgraden.** Unabhängig davon, wie man den großen digitalen Wandel im 21. Jahrhundert bewertet: Es braucht reflektierte und motivierte Menschen, die durch den Wandel führen – erst recht in Zeiten zunehmender Automatisierung durch Künstliche Intelligenz.

Deshalb ist es jetzt so wichtig, Beschäftigte von Anfang an in den Prozess der Digitalisierung miteinzubeziehen, eine gute Fehlerkultur zu etablieren und das Ausprobieren ins Zentrum zu stellen: Wer am Anfang viel ausprobiert und auch Fehler zulässt, hat am Ende wertvolle Erfahrungen gesammelt, die auf das Konto der digitalen Kompetenz einzahlen.

Das digiloge Handwerk von morgen wird nicht von Menschen ausgeführt, die ihre Zeit mit der ständigen Wiederholung von monotonen Tätigkeiten verbringen – sondern von Menschen, die unersetzliche menschliche Qualitäten wie Kreativität, Empathie und ganzheitliches Denken einsetzen. Neue Technologien schaffen neuen Raum für die Ausbildung dieser Qualitäten. Gerade traditionelle Berufe können sich daher wieder auf ihre Wurzeln besinnen: auf Qualitätshandwerk von Menschen für Menschen.





## **Hands-on: Das können Sie jetzt tun**

- Analysieren Sie, was Ihren Betrieb auszeichnet: Was macht Sie absolut einzigartig, was ist Ihr ureigenes Potenzial?
- Planen Sie Ihre digiloge Strategie: Nur wenn Sie Ihre Werte und Anliegen klar kommunizieren, gewinnen Sie auf Dauer die Aufmerksamkeit von Partnern, Beschäftigten und Kunden.
- Prüfen Sie die digitalen Systeme, die Sie bereits in den Bereichen Produktion, Distribution, Marktauftritt und Kundenkommunikation eingeführt haben: Sind diese optimal auf Ihre digiloge Strategie zugeschnitten?

# Betrieb

# Das Herzstück eines digilogen Betriebs sind Beschäftigte, die ihre Kompetenzen spielerisch erneuern

Der Fachkräftemangel ist in vielen Branchen eine große Herausforderung. In Zukunft wird es immer entscheidender, kompetente und engagierte Lehrlinge und Mitarbeitende anzusprechen und an den Betrieb zu binden. Digiloge Betriebe müssen dafür Vertrauen in digitale Technologien schaffen, spielerisches Lernen ermöglichen – und echte Wertschätzung leben.

## Wanted: Motivierte Lehrlinge und engagierte Mitarbeitende

Der Bedarf an Fachkräften stellt für die Südtiroler Wirtschaft eine große Herausforderung dar. Einer Umfrage des Instituts für Wirtschaftsforschung der Handelskammer Bozen (WIFO) zufolge ist der Fachkräftemangel für rund ein Drittel der Südtiroler Unternehmen ein echtes Problem (vgl. WIFO 2019). Es kostet viel Zeit, Mühe und Geld, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie motivierte Lehrlinge zu finden und an den Betrieb zu binden. Gerade kleinere Betriebe und Ein-Personen-Unternehmen sind schnell überlastet, wenn sie zusätzlich zum Tagesgeschäft eine aufwendige Personalsuche betreiben müssen.

Umso dringlicher stellt sich die Frage: Wie gelingt es Betrieben, sich als attraktive Arbeitgeber aufzustellen, um potenzielle Mitarbeiter anzuziehen? Generell empfiehlt es sich, die Themen Mitarbeitergewinnung und digitale Jobtransformation zusammenzudenken: Betriebe, die digiloge Prozesse sowie Aus-, Fort- und Weiterbildung integriert behandeln, üben eine besondere Anziehungskraft aus.

Viele Handwerksbetriebe hadern jedoch noch immer mit der Frage, was „Digitalisierung“ nun für sie konkret bedeutet. Das belegen auch die Ergebnisse einer Studie des Zentralverbands des deutschen Handwerks (ZDH) und des Digitalverbands Bitkom, die in ihrer Tendenz auch auf Süd-

tirol und Österreich übertragen werden können. Demnach sind zwar 81 Prozent der Handwerksbetriebe dem Thema Digitalisierung gegenüber aufgeschlossen, viele haben jedoch Schwierigkeiten, eine echte Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. So empfinden 56 Prozent die Digitalisierung ihres Betriebs als große Herausforderung, 23 Prozent sehen sogar ihre Existenz im Zuge der Digitalisierung gefährdet, und 21 Prozent sind der Ansicht, dass sie mehr Beschäftigte mit Digitalkompetenz brauchen (vgl. ZDH/Bitkom 2020).

Zum Magneten für hochkarätige Mitarbeiter kann ein Betrieb vor allem dann werden, wenn er digitale Kompetenz und frische Ideen mit Tradition und Handwerk verbindet. Loyalität gegenüber dem Betrieb und Stolz auf das eigene Handwerk sind Werte, die in einer globalen Welt, in der Produkte und Dienstleistung immer beliebiger werden, stark an Bedeutung gewinnen. Gerade junge Menschen möchten wieder ein Gefühl der Zugehörigkeit, Sicherheit und Sinnhaftigkeit spüren und sind auch bereit, sich dafür voll einzubringen – allerdings nur dann, wenn das „digiloge Gesamtpaket“ stimmt.

## „Früher wurden Menschen in Gemeinschaften geboren und mussten ihre Individualität finden. Heute werden Menschen als Individuen geboren und müssen ihre Gemeinschaft finden.“

vgl. Marketingagentur K-Hole

Das Zukunftsinstitut bezeichnet Jugendliche, die in der vernetzten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts aufwachsen, als „Liquid Youth“ (vgl. Zukunftsinstitut 2015): Sie können sich viel besser als vorige Generationen auf die neuen, fluiden Verhältnisse einstellen, in denen der permanente Wandel zur Normalität wird. Für diese Generation wird auch die Zugehörigkeit zu Betrieben immer flexibler und optionaler. **Digital Natives sind auf der Suche nach der „passgenauen“ Arbeit für sich – und bringen gleichzeitig eine große Sehnsucht nach Gemeinschaft und sinnvoller Tätigkeit auf Augenhöhe mit.**

Gelingt es einem Betrieb also, die Jugend für modernes Handwerk zu begeistern, entsteht eine Win-win-Beziehung: Der Betrieb kann den jungen Erwachsenen einen Ort der Zugehörigkeit bieten und die Möglichkeit, etwas mit den eigenen Händen zu schaffen – und die Jungen bringen ihrerseits einen selbstverständlichen Umgang mit digitalen Technologien und Social Media ein. Schließlich sind soziale Netzwerke für Jugendliche ein natürliches Habitat, und das Smartphone ist ihr ständiger Begleiter. Eric Schmidt, ehemaliger CEO von Google, brachte das so auf den Punkt: „Kinder kennen nur zwei Zustände: Schlafen oder Online-Sein.“ (vgl. DLD 2011)

Diese zukunftsweisenden Fähigkeiten und Eigenschaften werden im digilogen Betrieb der Zukunft anerkannt und integriert. Insbesondere im Bereich der Aus- und Weiterbildung wird dabei ein digitales Genre immer wichtiger, das noch bis vor Kurzem nicht den besten Ruf genoss: Computerspiele. Daraus entstanden ist das Feld der Gamification: die Übertragung von typischen Spielvorgängen aus der Gaming-Szene in neue Umgebungen oder Zusammenhänge, auch in der Arbeitswelt.

## Spielerisches Lernen: Gamification in der Aus- und Weiterbildung

Digitales Lernen wird in Zukunft zum selbstverständlichen Element in der Aus- und Weiterbildung – mit Gamification als zentralem Werkzeug. Dahinter steht eine wissenschaftlich belegte Erkenntnis: Spielerisches Lernen funktioniert am besten über positive Anreize und Motivation. Insbesondere Menschen, die aus sich selbst heraus motiviert sind (intrinsische Motivation), können bei ihren Vorhaben starke Triebkräfte entwickeln. Der intrinsische Anreiz ist deshalb sehr viel wirksamer als ein klassisches Belohnungssystem, das von außen angelegt wird (extrinsische Motivation).

Spiele machen Spaß, motivieren zur Interaktion und regen das Gehirn an. Aus Sicht der Neurowissenschaften führen Spiele dazu, dass unser Gehirn das Glückshormon Dopamin ausschüttet – was wiederum die Wahrscheinlichkeit erhöht, in den sogenannten Flow-Zustand zu geraten. **Wer im Flow ist, verschmilzt mit der gerade ausgeübten Tätigkeit, vergisst Raum und Zeit, lernt spielerisch und leicht – und ist produktiver.** Hinzu kommt, dass aktives Lernen generell ein etabliertes didaktisches Prinzip ist, denn man kann die eigene Kompetenz beim Handeln und das Aktiv-dabei-Sein ganz konkret erleben.

Wichtig beim Thema Gamification ist, dass die „Spielenden“ der jeweiligen Aufgabe gewachsen sind: Aufgaben dürfen weder zu einfach sein (sonst wird es langweilig) noch zu schwer (sonst droht Frust). Die Aktivität sollte daher klare Ziele haben und den Ausübenden vermitteln, dass sie zu bewältigen ist. So kann ein positives Gefühl der Kontrolle entstehen, und gleichzeitig verschwinden Ängste und Sorgen. Richtig eingesetzt, kann Gamification somit helfen, angstfreie Lernräume zu schaffen, auch als ergänzendes Element für bereits bestehende Abläufe.

Konkret kann Gamification dann etwa bei der Akquise neuer Auszubildender oder Beschäftigter helfen, indem der Auswahlprozess spannender gestaltet wird – für beide Seiten. Einige Betriebe haben Recruiting-Spiele auf ihrer Webseite integriert, um über Lehrstellen zu informieren und – gemeinsam mit Bewerbern – herauszufinden, ob der entsprechende Beruf der richtige ist. Im Angebot sind auch interaktive Spiele (anstelle klassischer Auswahltests) oder



### GAMIFICATION IM BETRIEB

In diesen Bereichen eignen sich Gamification-Methoden besonders für den betrieblichen Einsatz:

- **Recruiting:** Mithilfe von Gamification kann eine genauere Vorauswahl von passenden Bewerbungen getroffen werden.
- **Aus- und Weiterbildung:** Spielerisch Gelerntes wird besser und länger erinnert.
- **Marketing:** Spielerische Elemente, etwa auf einer Webseite, helfen, neue Kunden zu gewinnen und die Stammkundschaft zu halten.
- **Vertrieb:** Klassische Verkaufsgespräche und -situationen können virtuell und spielerisch eingeübt werden.

eine virtuelle Schatzsuche durch das Unternehmen, um es besser kennenzulernen. Werden solche spielerischen Zugänge vorab absolviert, ist die Stimmung bei einem Bewerbungsgespräch bereits lockerer – und der Bezug zum Betrieb sehr viel enger.



## BEST PRACTICES: GAMIFICATION-ANWENDUNGEN

### – TalentHero-Festival – Akquise mit Spaßgarantie:

Das TalentHero-Festival in München macht klassischen Ausbildungsmessen Konkurrenz. Unter dem Motto „Berufsorientierung #geilgemacht“ konnten Jugendliche bis 25 Jahre im vergangenen Jahr in verschiedene Berufe hineinschnuppern. „Langweilige Mesststände“ und „erzwungene Gespräche“ sind laut dem Veranstalter tabu, stattdessen laden ausgewählte Unternehmen und lokale Betriebe zu verschiedenen Aktionen ein, bei denen spielerisch herausgefunden werden kann, wo die eigenen Stärken liegen und welcher Berufszweig besonders gut dazu passen könnte. „Mitmachen, anpacken, Spaß haben“, lautet die Akquise-Devise. Ein Hybrid-Event wird das Ganze durch die „Azubi-App“ von meinestadt.de, über die sich Interessierte innerhalb von zehn Minuten auf offene Stellen in ihrer Nähe über das eigene Smartphone bewerben können.

### – Audi – virtueller Kundenkontakt:

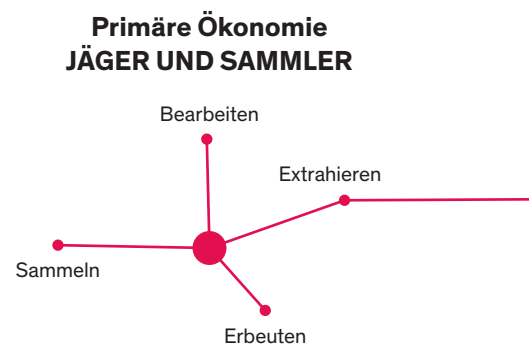
Wie in einem Computerspiel meistern Vertriebsbeschäftigte von Audi im Online-Trainingsprogramm unterschiedliche Situationen mit virtuellen Kunden, die sich mal freundlich, mal seltsam oder auch lustig verhalten. Über ein Stimmungsbarometer reagieren die Figuren auf die Handlungen der Vertriebsmitarbeiter. Laut Audi verwenden mehr als 570 deutsche Autohäuser das virtuelle Gamification-Trainingsangebot.

### – Microsoft – spielend zum Office-Profi:

Interessant für die Büroarbeit in Betrieben – bei „Ribbon Hero“ von Microsoft geht es darum, die Grundlagen von Microsoft Office zu lernen. Word, Excel und PowerPoint sind in eine spannende Geschichte eingebettet, in der sich alles um die kultige Büroklammer Clippy dreht. Mittlerweile gibt es bereits den Nachfolger „Ribbon Hero 2“.

Eine besondere Kategorie virtueller Lernspiele sind Serious Games, die meist darauf abzielen, verschiedene Abläufe bestimmter Berufe zu erlernen und trainieren. Agenturen wie Pfeffermind haben sich auf Gamification und Serious Games spezialisiert und bieten individuelle Lösungen für Unternehmen und Organisationen an, um das „Muss ich tun“ in ein „Will ich tun“ zu verwandeln. Wichtig ist bei alledem: Klassische Lernmethoden und bestehende Abläufe müssen nicht ersatzlos gestrichen werden, sondern lassen sich gut durch die spielerischen Elemente ergänzen.

Dass Gamification ein langfristiger Trend ist, zeigt auch die Entwicklung im Bereich der Videospiele. Hier hat sich ein gigantischer Wachstumsmarkt entwickelt, der immer vielschichtiger wird, mit unzähligen Gaming-Angeboten für sämtliche Altersklassen und Spieltypen. Auch die wachsende Etablierung von E-Sports trägt dazu bei, dass Gaming immer populärer wird – mehr als 71 Prozent der Millennials spielen heute Videospiele (vgl. Newzoo 2018).



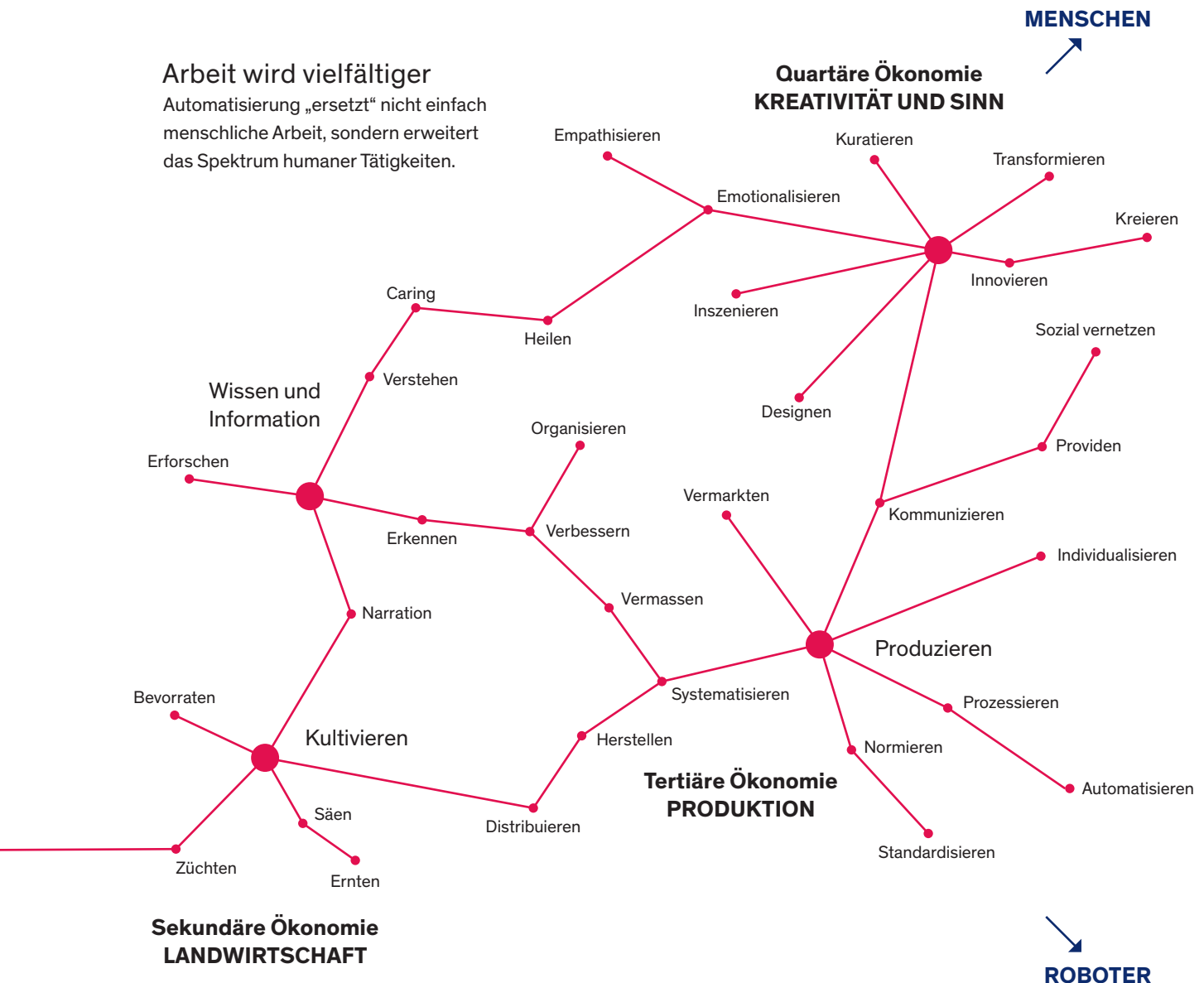
# Ein starkes Team: Mensch und Maschine

Wie souverän Beschäftigte mit digitalen Werkzeugen umgehen können, entscheidet maßgeblich über den betrieblichen Erfolg. Besonders wichtig ist es deshalb, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunächst die Angst vor dem „Schreckgespenst“ Digitalisierung zu nehmen. Das bezieht sich nicht nur auf die Anwendung von und den Umgang mit neuen Programmen oder Apps, sondern vor allem auch auf die Furcht vor dem „Ersetztwerden“ durch Technologie, speziell durch Künstliche Intelligenz (KI). Zentral ist es deshalb, Beschäftigten klarzumachen, dass ihre Arbeit nicht durch Automatisierung „verschwindet“: Stattdessen verändert, verschiebt und transformiert sie sich – letztlich sogar zu ihren Gunsten.

„Arbeit“ ist kein fester Kuchen, dessen Stücke durch die Digitalisierung immer kleiner werden, sondern ein System der stetigen Entwicklung und Verbesserung: Die Komplexität wächst ständig an durch den höheren Einsatz von Wissen, Kommunikation und Erfahrung. **Die Zukunft der Arbeit kann daher nicht linear und eindimensional, sondern nur ganzheitlich betrachtet werden: In neu entstehenden Mustern und Arbeitsfeldern stecken immer auch neue Potenziale, es öffnen sich neue Räume für menschliche Qualitäten wie Empathie, Kreativität und vernetztes Denken.** Auch die Digitalisierung führt zu einer Neugestaltung von Arbeit – und erschafft eine neue Vielfalt von Berufen (siehe Grafik).

## Arbeit wird vielfältiger

Automatisierung „ersetzt“ nicht einfach menschliche Arbeit, sondern erweitert das Spektrum humaner Tätigkeiten.





## HUMAN COMPUTATION

Der Begriff „Human Computation“ beschreibt ein konstruktives Zusammenspiel von Computern beziehungsweise Algorithmen und Menschen, bei dem die Menschen sich auf jene Aufgabenfelder fokussieren können, in denen sie Maschinen weit überlegen sind. Dazu zählen vor allem Aufgaben, die soziale Intelligenz und Kreativität erfordern. Während KI dann dem Menschen zuarbeitet, etwa indem sie bestehendes Wissen leichter zugänglich macht, kann sich der Mensch stärker darauf fokussieren, die richtigen Fragen zu stellen, neue Zusammenhänge zu entdecken und das zwischenmenschliche Miteinander zu kultivieren und zu optimieren.

Um Beschäftigte zu ermächtigen, souverän mit digitalen Technologien umzugehen, ist es entscheidend, einen konstruktiven und zukunfts offenen Blick auf die digitalen Möglichkeiten zu etablieren – und den Mut zu fördern, sich damit aktiv auseinanderzusetzen. Nur so können Mensch und Maschine künftig zu eingespielten Teams wachsen, in denen sie ihre jeweiligen Stärken ergänzen können (siehe Auszug „Human Computation“). Denn auch das ist klar: Handwerksbetriebe, die an den entscheidenden Schnittstellen digitale Technologien einsetzen, gewinnen Zeit für ihre Kernaufgabe – das Handwerk selbst.

## FÜHRUNG NEU GEDACHT: MIT BYTES ZU BEZIEHUNGEN

Im digilogen Betrieb der Zukunft ist die digitale Transformation nicht primär eine Frage der Technologie, sondern vor allem der Kultur – und damit auch: der Führungskultur. Gerade wenn Veränderungen anstehen und Neues im Betrieb installiert wird, ist es elementar, die Bedürfnisse der Beschäftigten nicht aus den Augen zu verlieren.

Dafür braucht es eine Reform im Denken und Handeln: **Digiloge Führungsarbeit wird zum Dienst am Betrieb und am Menschen. Die Funktion einer Führungskraft wandelt sich vom Entscheiden zur Gestaltung von Beziehungen, Vernetzungen und einer gemeinsamen Wirklichkeit.** Dies sichert zugleich die Existenz des gesamten Betriebs, denn gute Führung zahlt sich aus: Bereits eine um 15 Prozent bessere Führungsleistung steigert die Profitabilität um 27 Prozent (vgl. Mercer 2016).

Gefragt ist künftig also eine hohe soziale Kompetenz, die Spezialisten, Teams und Unternehmensbereiche miteinander verbindet, auch über den Kernbetrieb hinaus – mit dem Ziel, in eine gemeinsame, identitäts- und kulturstiftende Richtung zu blicken. Das ist umso wichtiger, als dass immer mehr Beschäftigte, insbesondere jüngere, nicht nur Wert auf einen sicheren Job und einen guten Verdienst legen, sondern auf eine klare Mission, einen „Purpose“: Künftig muss

Arbeit mehr denn je einem „Ziel“, einer „Bestimmung“ dienen.

Die Generationen Y (Jahrgang 1981–1994) und Z (Jahrgang 1995–2010) denken dabei durchaus unterschiedlich: Während Karriere und Einkommen für die Gen Y noch sehr wichtig sind, legt die Gen Z vor allem Wert auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben. Feste Strukturen und Arbeitszeiten sowie eine klare Grenze zwischen Beruf und Privatleben sind ihnen ebenso wichtig wie ein angenehmes Arbeitsklima und das Ausüben einer sinnvollen Tätigkeit (vgl. Maas 2019).





### **BEST PRACTICE: ROLLENTAUSCH AM „BOSS DAY“**

Immer mehr Unternehmen nehmen sich ein Beispiel an dem in den USA weitverbreiteten „Boss Day“: Lehrlinge oder junge Mitarbeiter schlüpfen in die Rolle der Chefin oder des Chefs und übernehmen deren Aufgaben für einen Tag. Damit ist ein besseres Verständnis der Lehrlinge für die vielschichtigen Aufgaben im Betrieb garantiert – und auch die Führungskräfte erinnern sich möglicherweise an die eigene Lehrzeit mit all den Hoch- und Tiefphasen zurück. Im Endeffekt wird so die wechselseitige Wertschätzung gesteigert.

Ein Beispiel aus der Hotellerie, das auch ins Handwerk übernommen werden kann, liefert das „Welcome Hotel“ in Paderborn: Für eine ganze Woche wurden den Lehrlingen alle Aufgaben übertragen, die im Tagesgeschäft anfallen, sozusagen eine ganze „Boss Week“. Ziel war es, eine praxisorientierte Ausbildung zu festigen und den Lehrlingen von Beginn an Verantwortung zu übertragen, den Kontakt zu den Gästen zu fördern und den Teamgeist zu stärken. Eine mögliche Adaption des „Boss Day“ könnte ein „Generation Day“ sein, an dem ältere und jüngere Beschäftigte die Rollen tauschen.

### **DAS DIGILOGE HANDWERK ALS SINNSTIFTER**

Das Arbeits-Mindset der jüngeren Generationen macht deutlich: In einer komplexen, globalisierten Welt wächst das Bedürfnis, für einen konkreten Nutzen und einen höheren Zweck zu arbeiten und die Wirksamkeit des eigenen Tuns zu erleben. Große Teile des Alltags spielen sich heute für die meisten Menschen im digitalen Raum ab, ohne wirkliche Berührung mit der (Um-)Welt. Hier öffnen sich große Potenziale für das Handwerk: neue Möglichkeiten, Menschen als physische Wesen anzusprechen, mit Hirn, Herz und Händen.

Der Soziologe Richard Sennett beschreibt handwerkliches Können in diesem Sinne als „Verankerung in der greifbaren Realität und Stolz auf die eigene Arbeit“ und plädiert dafür, die elementare Bedeutung des Handwerks wieder stärker zu würdigen – als „menschlichen Teil der Wirtschaft“ (vgl. Sennett 2008).

**Handwerksbetriebe verfügen über eine hohe Gestaltungsmacht innerhalb der Gesellschaft – als Produzenten und Dienstleister wie als Arbeitgeber – und können damit eine starke positive Kraft entwickeln.** Zumal Handwerk viel mehr bedeutet als nur das Ausüben praktischer Tätigkeiten: Es beinhaltet meist auch einen künstlerischen Aspekt. Die jeweilige Kunst des Werkens steht dabei meist in einer langen Tradition, oft ist sie von Generation zu Generation weitergegeben worden. Ein Handwerksbetrieb ist daher immer auch ein Stück gelebte Kultur.

In einer vernetzten Gesellschaft und einer digilogen (Arbeits-)Welt liegt deshalb ein zentrales Zukunftspotenzial von Handwerksbetrieben in ihrer Rolle als Identitätsstifter: Das Handwerk kann Beschäftigten sowie Kundinnen und Kunden ein starkes Gefühl von Verbundenheit und Orientierung vermitteln.



## **Hands-on: Das können Sie jetzt tun**

- Lernen Sie, Mitarbeitern zuzuhören und zuzusehen: Geben Sie ihnen die Chance zur Entwicklung, anstatt sie nach Ihren Wünschen zu steuern.
- Sehen Sie technologische Möglichkeiten als Ergänzung, nicht aber als Ersatz für Ihre menschliche Kommunikation.
- Schaffen Sie digitale Einblicke in Ihren Betrieb: Überlegen Sie genau, welche Social-Media-Plattformen Sie (nicht) bedienen möchten und was Sie dort präsentieren wollen (etwa Einsichten in Projekte oder auch persönliche Botschaften von sich und Ihren Mitarbeitenden).

# Social Media

## EXKURS

**Facebook** ist bei der jüngeren Generation schon länger auf dem absteigenden Ast, ältere Kundinnen und Kunden hingegen schätzen das Netzwerk für eine ausgewogene Mischung aus Einblicken hinter die Kulissen eines Betriebs und informativen Texten. Facebook ist ideal, um Neuigkeiten, Aktionen und Events zu posten. Das spricht vor allem Bestandskundinnen und -kunden an. Zur Neukundengewinnung eignen sich Google AdWords oder bezahltes Facebook-Zielgruppenmarketing. Hier kann es sich auf längere Sicht lohnen, einen Profi zu beauftragen, der oder die sich auskennt mit den ständig veränderbaren Facebook-Algorithmen und somit ein passgenaues Marketingkonzept entwickeln kann.

Die Business-Plattform **LinkedIn** wird immer mehr zur selbstverständlichen, erweiterten Visitenkarte von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie von Betrieben – Profile können sowohl personenbezogen als auch für den Betrieb angelegt werden. LinkedIn eignet sich nicht nur gut, um branchenintern und -extern zu netzwerken, sondern auch, um eigene Projekte in einem Posting zu präsentieren oder sich von anderen inspirieren zu lassen.

Das chinesische Videoportal **TikTok** spricht ein dezidiert junges Publikum an. Stil, Frequenz und Länge der Videos, die gepostet werden, sind entsprechend bunt, schnell und kurz. Die Plattform kann eine gute Einflugschneise sein, um das Image eines Betriebes ein wenig aufzufrischen, etwa indem man neue Lehrlinge vorstellt oder ein Produkt auf originelle Art präsentiert.

**Instagram** spricht ebenfalls primär jüngere Generationen an. Als intuitiv-visuelles Medium kann die Plattform dabei helfen, in Erinnerung zu bleiben. In Instagram-Stories können Momentaufnahmen aus dem Alltag eines Lehrlings oder ein gelungenes neues Produkt gut in Szene gesetzt werden.

Das nächste Level des individuellen Marketings erreicht man über eigene **Blogbeiträge, Betriebs-Podcasts oder Webinare**, die in bestimmten Abständen angeboten werden. Hier sind der Kreativität und der Fantasie keine Grenzen gesetzt. In Audio- oder Video-Podcasts können Expertinnen und Experten eingeladen werden, die nicht nur den Horizont der Interessentinnen und Interessenten, sondern auch das eigene Wissen und das der Beschäftigten erweitern. Die Themen können fachspezifisch sein oder allgemeiner gefasst werden.

## BEST PRACTICES: HANDWERKS-PODCASTS

„#handwerkshübsch“ ist der Podcast mit Geschichten und Persönlichkeiten aus dem „coolsten Wirtschaftsbereich der Welt“, regelmäßig wird hier Informatives, Heiteres und Überraschendes aus dem Handwerk präsentiert. Die Macher waren im Rahmen eines Projekts zum Thema Ausbildung immer wieder fasziniert von den leidenschaftlichen Aussagen, die sie von den Handwerkern für ihre Videointerviews erhielten. Gepaart mit der Wahrnehmung, dass diese Leidenschaft und Wertschätzung gegenüber den eigenen Produkten und Dienstleistungen von viel zu wenigen Personen außerhalb des Handwerks wahrgenommen werden, wurde die Idee zum Handwerks-Podcast geboren. Das Ziel: das öffentliche Bild des Handwerks von falschen, längst überholten Vorurteilen zu befreien.

Weitere für das Handwerk relevante Podcasts sind unter anderen:

- Handwerksmensch für's Ohr (Maren Ulbrich)
- WORKERSCAST (Jörg Mosler)
- CRAFTcamp (Anke Hofmeyer, Thorsten Moortz und Achim Maisenbacher)
- WIR IST HIER (lokale Themen aus dem Landkreis Cloppenburg)
- Unternehmerwissen in 15 Minuten (Rayk Hahne)
- 7-Minuten-loyaler (neue Führungskultur/ Beschäftigte, Miriam Engel)
- Raumausstatterlehrling (Daniel Mayes)
- Tischlerpodcast (Marc Schütt)
- Mission geiles Handwerk (Sven Schöpker)
- Führung auf den Punkt gebracht (Bernd Geropp)
- Facebook-Marketing leicht gemacht (Katrin Hill)
- Am Bau TV (Stefan Bergermann)

Mit einem frischen Social-Media-Auftritt zeigt ein Betrieb nicht nur, dass er die Digitalisierung nicht verschlafen hat und up to date ist, er wird auch für junge Menschen als Arbeitgeber attraktiv. Dabei geht es nicht darum, möglichst häufig möglichst aufwendige Postings zu produzieren, sondern vielmehr um eine klare Linie und Kontinuität. Können Kunden nicht abschätzen, wie oft ein Betrieb etwas postet, verlieren sie schnell das Interesse.

Am Ende sollten sich die einzelnen Maßnahmen zusammenfügen und so ein einzigartiges, digiloges Gesamtbild schaffen, für das sich Kunden sowie Beschäftigte begeistern können.

# Kunden

# Das digiloge Handwerk stärkt persönliche Kundenbeziehungen mit Menschlichkeit, Vertrauen und real-digitalen Ideen in Marketing und Kommunikation

Digiloges Handwerk lebt vom Angebot individueller Produkte und Dienstleistungen, verbunden mit hochwertiger Beratungskompetenz. Digitale Technologien können Handwerksbetrieben dabei helfen, indem sie neue und innovative Möglichkeiten in den Bereichen Produktion, Distribution, Marktauftritt und Kundenkommunikation bereitstellen.

## Chatbots: Neue digitale Schnittstellen zum Kunden

Daten, die über digitale Technologien gewonnen werden, liefern immer auch wertvolle Informationen, die völlig neue Zugänge zu Kunden eröffnen können. Die Verbindung zwischen Betrieben und Kundschaft kann somit persönlicher, individueller und direkter werden. Wie insbesondere der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) neue Schnittstellen schafft, lässt sich am Beispiel von Chatbots aufzeigen.

„Guten Tag, ich bin Marie, Ihre virtuelle Beraterin – wie kann ich Ihnen helfen?“: Dies könnte ein klassischer Chatbot-Einstieg sein, also jener Text, der in einem Chat-Fenster erscheint, wenn jemand Ihre Webseite besucht. Wer den Chatbot nutzt, um eine Frage zu stellen oder ein bestimmtes Anliegen mitzuteilen, erhält im besten Fall eine passende, vorprogrammierte Antwort. Nutzer sollten sich abgeholt fühlen, indem ihnen bei bestimmten Einstiegsfragen schnell und unkompliziert geholfen wird. Ein Chatbot kann auch beratend bei Produktfragen zur Seite stehen oder – im Sinne des Messenger Marketing – spannende, interessante Informationen übermitteln oder sogar lustige Geschichten zum Betrieb „erzählen“.

Die Chatbot-Funktion eignet sich besonders gut für Betriebe, die viele ähnliche telefonische Anfragen erhalten oder kein durchgängig besetztes Büro haben. Die Vorteile

gerade für Handwerksbetriebe liegen dabei auf der Hand: Zum einen erhalten Handwerker deutlich mehr qualifizierte Anfragen, sodass sich Kunden vorab mit einfachen Anliegen an den Chatbot wenden können. Zum anderen müssen keine Beschäftigten für Telefondienste eingesetzt werden.

Doch Vorsicht: Wie der Chatbot heißen soll und welche „Persönlichkeit“ er transportiert, ist nicht unwesentlich. Das beginnt bei der Frage nach dem Geschlecht: Die meisten Chatbots und Sprachassistenten tragen einen weiblichen Namen – schon das erste sprachverarbeitende Computerprogramm, das 1966 vom KI-Labor des MIT geschaffen wurde, hieß Eliza. Auch heute bevorzugen 36 Prozent der Konsumentinnen und Konsumenten einen weiblichen Chatbot, nur 14 Prozent eine männliche Variante (vgl. Amdocs 2017). Das liegt insofern nahe, als dass die Persönlichkeitsmerkmale, die ein Chatbot aufweisen sollte – höflich, verständnisvoll, intelligent –, eher Frauen zugeschrieben werden. Die Entscheidung für einen weiblichen Chatbot kann jedoch auch das Risiko bergen, überholte Rollenklischees zu übernehmen, was von vielen Konsumenten immer kritischer gesehen wird. Eine Alternative kann dann ein neutraler Name sein.



### **BEST PRACTICE: CHATBOT BELLO**

Bello ist der Chatbot des Fachmediums „Handwerk Magazin“ und in Handwerkerkreisen auch bekannt als Vorschlaghammer mit besonders schwerem Hammerkopf. Der Name spielt auf den treuesten Freund des Menschen an, den Hund. Bello soll eine neue Form der Kommunikation ermöglichen und zu jeder Tages- und Nachtzeit Hilfestellung bei unterschiedlichen Fragen leisten. Über WhatsApp unterstützt der Chatbot Handwerksbetriebe, indem er via Stichworteingabe auf eine Liste mit etwa 600 Begriffen zurückgreift. Wie ein guter Spürhund oder ein persönlicher Assistent findet Bello Inhalte, die direkt in die eigene digitale Arbeitsmappe übertragen werden können – von Vorlagen für Arbeitszeugnisse und -dokumente über Informationen zu Sicherheitschecks und Veranstaltungen bis zu Neuigkeiten aus der Welt des Handwerks.

Chatbots lassen sich auch über Messenger-Dienste wie Facebook Messenger, WhatsApp oder Telegram einrichten, um beispielsweise Newsletter zu versenden. Auch individuelle Fragen zu Dienstleistungen à la „Wie lange halten Holzfenster im Durchschnitt?“ oder „Welcher Heizungstyp passt am besten in meine Vierzimmerwohnung?“ können intelligente Messenger-Systeme beantworten. Indem Chatbots also in der Lage sind, schnellen Support und solide Informationen zu liefern, eignen sie sich gut als erste Anlaufstellen beziehungsweise als Ergänzung zur eigentlichen Fachkraft.

Ein wichtiger Aspekt bei der Einbindung eines Chatbots ist der Datenschutz. Insbesondere WhatsApp gilt nach wie vor als problematisch in Bezug auf Datensicherheit, sensible Informationen sollten über diesen Kanal also besser nicht geteilt werden. Doch auch bei anderen Messengern ist nicht klar, wie sicher sie wirklich sind. Als kompatibel mit der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) gelten Dienste wie Threema oder Hoccer – die jedoch, wie sämtliche WhatsApp-Alternativen, das Grundproblem der geringen Verbreitung haben. Eine Kommunikation zwischen Betrieb und Kunde kann nur stattfinden, wenn beide Parteien die gleiche Plattform nutzen. Hier hat WhatsApp als Platzhirsch den entscheidenden Marktvorteil. Weiterführende Informationen zur DSGVO bietet unter anderem die Rechtsabteilung des lvh.

# „Der Anbieter, der dem Kunden das Leben erleichtert, gewinnt! Die Lösung ist der digitale Ansatz im Südtiroler Handwerk.“

## VOICE FIRST: SPRACHE ALS SCHNITTSTELLE DER ZUKUNFT

Als Königin der Schnittstellen wird aktuell die Sprache gehandelt. Bereits 2018 boten mehr als 1 Milliarde Geräte weltweit Sprachassistenten an (vgl. t3n 2018), und die Scheu vor sprachgesteuerter Bedienung sinkt kontinuierlich. Auch deshalb boomen Smart Speakers wie Amazon Echo oder Google Home weiterhin – Amazon vermeldete im Jahr 2019 einen Absatz von 100 Millionen Echo-Geräten (vgl. Bohm 2019).

Die Mehrheit nutzt Sprachassistenten, um nach Informationen zu suchen. Kundinnen und Kunden werden damit für Betriebe im wahrsten Sinne des Wortes direkt ansprechbar – und zugleich gewinnt die Suchmaschinenoptimierung (engl. Search Engine Optimization, kurz SEO) an Relevanz, denn im Vergleich zum Webbrowser sind nicht mehr nur die ersten Suchergebnisse entscheidend, sondern allein das allererste Ergebnis. Wenn sich künftig noch die Anzahl der Bot-Schnittstellen erhöht, sodass Bots mit Bots kommunizieren, werden sprachoptimierte Strategien immer wichtiger, um die Reichweite des eigenen Angebots zu maximieren. Aus SEO wird dann BEO, die Search Engine Optimization wird zur Bot Engine Optimization.

Neuere Sprach-KIs sind bereits empfänglich für sprachliche Nuancierungen wie Tonalität, Pausen oder Stimmfarben – also jene Merkmale, die ein Gespräch lebendig machen und ein Gefühl für das Gegenüber geben. Angestrebt wird ein Erlebnis auf emotionaler Ebene, was nur gelingen kann, wenn die Sprecherin oder der Sprecher auch glaubhaft ist. Entwickler arbeiten deshalb daran, die Sprache von Sprachassistenten so authentisch wie möglich zu gestalten. Amazon hat bereits ein Patent angemeldet, das Alexa den emotionalen und physischen Zustand von Nutzerinnen und Nutzern erkennen lässt: Hört Alexa ein Husten oder eine belegte Stimme, schlägt sie vor, Hustenbonbons zu bestellen, auf fröhliche Stimmen reagiert Alexa mit einem Witz oder passenden Song-Vorschlägen.

Dr. Christoph Koch, Geschäftsführer rcm-solutions

Auch wenn dieses Beispiel befremdlich erscheinen mag: Es zeigt, dass wir auf ein neues Level an personalisierten Kaufempfehlungen zusteuern, die in Zukunft situativer und näher am Kunden sein werden als je zuvor. **Die Gretchenfrage der Kunden wird künftig lauten: Wie viel Komfort tausche ich gegen Privatsphäre ein? Handwerksbetriebe hingegen müssen sich fragen, welche Informationen, welche Daten sie genau von ihren Kunden zu welchem Zweck erfahren wollen:** Welche technologischen Mittel setze ich dazu ein (und welche bewusst nicht) – und bin ich in der Lage, die gesammelten Daten zu jeder Zeit transparent zur Verfügung zu stellen? Denn in Zukunft geht es weniger darum, so viele Daten wie möglich zu sammeln, sondern um den klugen und passgenauen Umgang damit.

## Die vermessene Kundschaft: Mehr als die Summe der Daten

Ob bewusst oder unbewusst: Nutzer geben immer mehr persönliche Daten und Details über digitale Kanäle preis, etwa über Suchmaschinen, Apps oder Wearables wie Smart Watches. Für Unternehmen öffnen sich damit neue Möglichkeiten, Kunden immer persönlicher zu adressieren – auch im „echten“ Leben. Ein Beispiel dafür ist Prose: Das Start-up entwickelt hyperpersonalisierte Haarpflegeprodukte, bei denen nicht nur die individuellen Haarmerkmale, sondern auch der persönliche Lebens- und Ernährungsstil oder die lokalen Umweltfaktoren berücksichtigt werden.

Über lernfähige Chatbots lässt sich somit auch die Beratung personalisieren. Social Bots übernehmen dabei als automatisierte Programme den Auftrag, in bestimmten zeitlichen Abständen Inhalte für die jeweilige Seite zu veröffentlichen. Meistens sind Bots dann Chatbots, die interaktiv kommunizieren, indem sie Nutzerinnen und Nutzern Informationen liefern oder Fragen beantworten: Man besucht die Webseite, und in einem kleinen Fenster erscheint die Frage „Wie kann ich Dir (oder Ihnen) helfen?“. Oft kann man heute kaum noch zwischen einem echten Chat-Partner und einem Bot unterscheiden, da die Technik so ausgereift ist. So definieren virtuelle Inneneinrichtnerinnen, Raumplaner, Stylistinnen oder Verkäufer bereits anhand bestimmter Eckdaten passgenaue Angebote oder führen durch Online-Shops oder Webseiten.

Eines sollten sich Betriebe angesichts dieser vielfältigen Optionen jedoch bewusst machen: Je tiefer der Einblick in das Privatleben der Kundschaft reicht, desto größer ist auch die Verantwortung. Datenschutz und Datentransparenz sind Themen, die noch lange nicht klar ausdiskutiert sind. Hier gilt es, sich ausreichend zu informieren und sowohl rechtliche als auch ethische Fragen für sich und den Betrieb zu klären.

### DER NEUE LUXUS: INDIVIDUELL UND PERSONALISIERT

Der Megatrend Individualisierung treibt den Boom der personalisierten Produkte und Dienstleistungen weiter voran, das Internet und personenbezogene Daten machen die individuell zugeschnittene Vermarktung immer einfacher. „Maßgeschneidert“ ist ein Zukunftsmarkt – und zugleich die Kernkompetenz des Handwerks.

In der westlichen Welt zeichnet sich seit einigen Jahren ein Wertewandel ab: **Sozialer Status definiert sich immer weniger über den ökonomischen Hintergrund. An die Stelle des klassischen Prestigedenkens treten individuelle Werte.** Das neue Luxusverständnis geht weg von dem reinen Besitz von Dingen und einer „Bling-Bling“-Attitüde – und hin zu sinnhaften, hochwertigen und individuell bedeutsamen Produkten, Serviceleistungen und Erlebnissen. Immer wichtiger wird die Zeit, die in eine Sache gesteckt wurde, und die Geschichte, die dahintersteht. Das handgefertigte Fahrrad oder die „Quality Time“ für ein Wanderwochenende mit der Familie sind heute mehr wert als ein Luxusauto und ein Fünfsternehotel.

Bereits 2012 beschrieb das Zukunftsinstitut das Phänomen des „Stealth Luxury“: ein Luxusverhalten, das sich über Kennerschaft, über die Freude an einzigartigen, perfekt verarbeiteten Produkten aus wertigen Materialien sowie an maßgeschneiderten Dienstleistungen definiert (vgl. Friebe/Noltenius 2012). Offensichtliche Merkmale wie Markenembleme spielen dabei eine untergeordnete Rolle – der „postmaterielle Luxus“ zeichnet sich vor allem durch qualitativ hochwertige Produkte und Unikate sowie exzellenten Service aus. Über digitale Kanäle können diese Parameter nun noch individueller und passgenauer gestaltet werden. Das führt zu einer tiefgreifenden Veränderung des Konsumentenverhaltens.





## POSTMATERIELLER LUXUS – DARAUF KOMMT ES AN

Immer interessanter für Kunden sind künftig Produkte oder Dienstleistungen, die über eine oder mehrere der folgenden Eigenschaften verfügen:

- **Geheimtipp:** noch unbekannt für die Masse, Mund-zu-Mund-Propaganda
- **Tradition:** Familienbetrieb, Historie des Betriebs, Geschichten aus der Vergangenheit für die Zukunft aufbereitet
- **Nachhaltige Materialien:** umweltverträglich in der Herstellung und Verarbeitung, natürliche Materialien wie Holz, Lehm oder wasserlösliche Lacke
- **Einzigartige Technik:** „Unique“-Produktion, traditionell sowie modern
- **Storytelling:** die Geschichte hinter der Marke, Showroom/Geschäft, Online-Auftritt, Produkte – alles aus einem Guss
- **Individuelles Produkt:** maßgeschneidert und personalisiert
- **Exklusive Dienstleistung:** auf die Kundin beziehungsweise den Kunden abgestimmter Service

Denkt man die Potenziale der Personalisierung von Werbung, Produkten und Services mit den neuen Möglichkeiten digiloger Betriebe zusammen, die mit der Losgröße eins individuelle Produkte herstellen und direkt liefern können, ist klar: Die Digitalisierung führt zu einem grundsätzlich neuen Verhältnis von Kundschaft und Produkt. Bestehende Trends wie die Personalisierung von Produkten und Services, die „individuelle“ Betreuung in Dialogform durch Bots und die persönliche Ansprache im Marketing werden in Zukunft weiter verstärkt – und über lernende KI-Systeme immer passgenauer formatierbar.

## BEST PRACTICE: SKIWERK

Auf der skiWERK-Webseite ([skiwerk.at](http://skiwerk.at)) des gelernten Tischlers Gerald Aichriedler heißt es: „Bei uns kannst Du im Do-it-yourself-Skibaukurs Deinen Traum-Ski selber bauen und zuvor im Ski-Konfigurator personalisieren und selbst designen.“ In den Skibau-Workshops werden auch andere Sportgeräte für verschiedene Einsatzbereiche wie Tour, Race oder Freeride hergestellt. Zusatzmodule wie eine personalisierte Lasergravur oder Airbrushzeichnung können online dazugebucht werden. Die Werkstatt öffnet nach dem digitalen Besuch ihre Türen für eine ganz persönliche, analoge Handwerkserfahrung der Extraklasse.

## Bewertungsökonomie: Steht Qualität in den Sternen?

Ob man ein Restaurant oder den Friseur besucht hat, bei der Massage war oder eine neue Pfanne gekauft hat: „Bitte bewerten Sie das Produkt oder die Serviceleistung“ ist ein Satz, den man danach fast immer liest. Meist sollen Kunden dann Sterne verteilen, optional auch mit einer Kommentarfunktion. Welche Rolle spielen Online-Bewertungen aber noch, wenn sie so inflationär vorhanden sind – und oft auch im Verdacht stehen, gefälscht zu sein? Sollte ein Betrieb seine Bewertung einfordern? Auch mit dieser Frage müssen sich digiloge Betriebe auseinandersetzen.

Um das Ergebnis der Bewertung so objektiv wie möglich zu gestalten, haben Bewertungsplattformen bestimmte Regeln aufgestellt. Plattformriesen wie Yelp, Google und Amazon verbieten es Unternehmen beispielsweise, die eigenen Produkte zu bewerten, und geben ihnen die Möglichkeit, im Zweifel verschiedene Daten zu prüfen, um mögliche Fälschungen aufzuspüren. So lässt sich die IP-Adresse von Rezensentinnen und Rezensenten verfolgen und sperren, falls auf einmal auffallend viele positive oder sehr negative Rezensionen zu einem Betrieb von derselben Adresse kommen.

Allerdings ist die Neutralität der Portale nicht vollständig gesichert. So wurde Yelp in den USA schon häufig kritisiert, weil es Unternehmen, die keine Werbung schalten wollten, bedrängt haben soll. Die Skepsis aufseiten der Verbraucherinnen und Verbraucher wächst auch dadurch, dass einige Unternehmen neue Produkte zu „Testzwecken“ verschenken, um besonders gute Bewertungen zu erhalten – auch weil die Beschenkten darauf hoffen, beim nächsten Mal wieder auf der Liste der Testerinnen und Tester zu stehen. All dies trägt dazu bei, dass Verbrauchende sensibler gegenüber Bewertungen werden.

Was bedeutet das für einen digilogen Handwerksbetrieb? Klar ist: Bewertungsplattformen wird es auch in Zukunft geben, und das Bewerten wird für viele Menschen immer selbstverständlicher. Da sich Bewertungen nicht kontrollieren lassen, wird es künftig noch wichtiger, eine gute und nahe Bindung zu seiner Kundschaft aufzubauen und zu halten. Der persönliche Kontakt ist das A und O – und

sorgt im Zweifel auch bei Fehlern für eine weiterhin bestehende vertrauensvolle Beziehung.

**Die beste und einfachste Methode besteht weiterhin darin, Kunden im Anschluss an ein Projekt oder eine Behandlung direkt zu fragen, ob sie zufrieden sind und ob es eventuell Verbesserungsvorschläge gibt.** Feedback ist immer wertvoll, bereits kleine Anmerkungen können den eigenen Blick weiten und Betriebsblindheit vorbeugen. Bei negativen Kommentaren und Bewertungen im Internet empfiehlt es sich, kurz und sachlich zu antworten – bei positiven Kommentaren darf die Antwort auch emotionaler sein, bei negativen sollte darauf geachtet werden, souverän zu bleiben und nicht beleidigt oder wütend zu antworten.

„Wo gehobelt wird, da fallen Späne“: Nicht nur der Mensch, sondern auch die Maschine – die vom Menschen bedient, gewartet, upgedated wird – kann Fehler machen, und oft spielen auch Faktoren hinein, die nicht beeinflussbar sind. Die beste Art, damit umzugehen, ist eine freundliche, klare und bestimmte Kommunikation. Es gilt, die Dinge einzugestehen, die nicht ideal waren, und Stellung zu beziehen, wenn schlechte Bewertungen aus der Luft gegriffen sind.



## **Hands-on: Das können Sie jetzt tun**

- Erzählen Sie Geschichten in sozialen Medien und vermitteln Sie dadurch Ihre Werte: Was ist der Kern, was ist die Geschichte Ihres Betriebs? Wer arbeitet hier und warum?
- Führen Sie einen Tag der offenen Tür durch: mit Werksführungen, DIY-Workshops und vielen Einblicken in Ihren digitalen Alltag.
- Finden Sie heraus, wie Sie Ihr Angebot persönlicher gestalten können: Der Wunsch der Kundschaft nach maßgeschneiderter Qualität und individuell zugeschnittenen Angeboten lässt die Handwerkskunst wieder aufleben.

# Angebot

# Die neuen Geschäftsmodelle des digilogen Handwerks sind geprägt vom Plattformdenken und vom Entwickeln kluger Kooperationen

In einer vernetzten Welt können sich Betriebe nicht mehr als autonome, geschlossene Einheiten verstehen, sondern nur noch als Teile größerer Ökosysteme. Die Vernetzung der eigenen Kompetenzen mit anderen Betrieben, externen Experten sowie mit Kunden erschließt eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. Die Voraussetzung, um sie wirklich produktiv zu nutzen, ist eine neue Offenheit im Denken und Handeln.

## Offen kooperativ: Neue Prozesse und gemeinsames Storytelling

Einzelkämpfer haben in der vernetzten Wirtschaft ausgedient. In Zukunft wird es immer entscheidender, klug und „passend“ zu kollaborieren – und dabei auch neue Synergien und digiloge Infrastrukturen ins Visier zu nehmen, die bislang noch nicht zusammengedacht und umgesetzt wurden. Insgesamt geht der Trend für Unternehmen damit weg vom Silo-Betrieb, hin zum vernetzten Kollaborationspartner, weg vom Entweder-oder-Denken und hinein in den Modus des Sowohl-als-auch: sowohl individuell als auch kollaborativ, sowohl ökonomisch als auch ökologisch, sowohl analog als auch digital.

Die Systeme, die dabei entstehen, sind sowohl beweglich und wandelbar als auch stabil, da sie von der Struktur des Netzwerks getragen werden. Zentral für Unternehmerinnen und Unternehmer werden daher diese Fragen:

- Welche Kooperationen machen für meinen Betrieb Sinn?
- In welcher Region bin ich angesiedelt, und welches Image möchte ich wem gegenüber kommunizieren?
- Welchen Raum kann ich zu welchem Zweck anbieten – real und digital, inhouse oder ausgelagert?

Die Antworten auf diese Fragen eröffnen in jedem Fall neue Verknüpfungspotenziale – neue Schnittstellen zwischen Betrieben, Branchen und Orten, aus denen hybride Organisationsformen und interdisziplinäre Allianzen entstehen können. Zum Beispiel neue architektonische Nutzungen mit neuen Möglichkeiten für sozialen Austausch, die auch lokale Gemeinschaften oder Online-Communitys miteinbeziehen können. Betriebe können dabei also auch über ihr Kerngeschäft hinausgehen und Orte der Begegnung in der Region schaffen.



### BEST PRACTICE: ÖLMÜHLE FANDLER

Die Ölmühle Fandler (fandler.at) im steirischen Pöllau in Österreich bietet nicht nur erstklassige Öle an, sondern hat einen vernetzten (Mikro-) Kosmos geschaffen, an dessen Schnittstellen sowohl neue Ideen und Konzepte als auch Kooperationspartner anknüpfen können. Die Wirkung entfaltet sich aus der digilogen Kombination des umfangreichen Internetauftritts (inklusive Online-Shop, Rezeptideen und digitalem Magazin, das auch gedruckt erhältlich ist) sowie dem modernen Ladengeschäft vor Ort: Viel Holz symbolisiert die Naturnähe und Anbindung zur Region, eine große offene Küche lädt nicht nur am Tag der offenen Tür zur Verkostung ein. So werden auch Kochkurse angeboten, individuell wie für Familien- oder Firmenfeiern, die von externen Köchinnen und Köchen geleitet werden und ein breites internationales wie regionales Spektrum umfassen, von Tapas, Buddha Bowls und Clean Eating bis zu steirischen Gerichten.

Zahlreiche Partnerschaften und Anbauprojekte sind in der Region und darüber hinaus angesiedelt, und ein enges, zum Teil über Jahrzehnte gewachsenes Verhältnis zu Lieferantinnen und Lieferanten sorgt für eine stabile, vertrauensvolle Basis. Zweimal jährlich findet eine Anbauversammlung in den Räumen des Betriebs statt, um das Erntejahr Revue passieren zu lassen. Dabei steht der Austausch über neue Technologien und Innovationen, aber auch über Bestehendes im Mittelpunkt. Traditionelles Handwerk ist bei der Ölmühle Fandler in gegenwärtige Ästhetik eingebettet und spielt immer wieder mit Konzepten, die künftig zum Standard werden. Die ganzheitliche Herangehensweise zeigt, wie sich ein digiloger Zugang im Auftritt und Angebot widerspiegeln kann – und lebendig gehalten wird.

**„So fein, wie unsere Produkte sind, wollen wir auch im Umgang mit Mensch und Natur sein. Für die wertschöpfende und ganzheitliche Verwendung der Rohstoffe für unsere kalt gepressten Öle und für eine Unternehmenskultur, die Menschlichkeit als ihren Weg zum Erfolg erklärt.“**

Julia Fandler, Geschäftsführerin Ölmühle Fandler

Offen kooperativ zu sein bedeutet, an den passenden Stellen Anknüpfungspunkte nach außen zu schaffen, die wiederum verändernd auf den Betrieb und seine Beschäftigten zurückwirken. Ist die interne und externe Anschlussfähigkeit erhöht, wird der Betrieb automatisch dezentraler und die Schnittstellen zur Umwelt können besser bespielt werden. Es entstehen vielfältige Beziehungen zu Gleichgesinnten innerhalb und außerhalb der eigenen Branche – wodurch auch das Wissen in allen Bereichen zunimmt und die Wirkungsmacht des Betriebs automatisch erhöht wird.

**In einer vernetzten Wirtschaft sind jene Betriebe dauerhaft erfolgreich, die selbst gut vernetzt sind – und kontinuierlich an ihrer Beziehungskompetenz arbeiten. Ein digiloger Betrieb zu sein, bedeutet daher auch, sich zu öffnen für kollaborative Prozesse, die niemals beendet sind.** Genau das sorgt für Vitalität – und kann einen Betrieb in einen pulsierenden Netzwerkknoten verwandeln, der real-digital über regionale Grenzen hinauswirkt.

### **CO-BRANDING: STARK WIE ZWEI**

Bei einer Co-Branding-Kooperation vereinen Betriebe ihre Ressourcen und Ideen sowie ihre Kundenstämme, um ein Produkt oder eine Serviceleistung zu erschaffen, die einzeln in dieser Form nicht realisierbar gewesen wären. Das hat mehrere Vorteile: Ein gemeinsamer Auftritt bringt mehr Aufmerksamkeit, die Werbemaßnahmen lassen sich bündeln – und die Reichweite erhöht sich. Von der Entwicklung über die Präsentation bis hin zum Auftritt auf Social-Media-Kanälen oder einer gemeinsamen Webseite können Betriebe so den gesamten Prozess teilen, Risiken verringern und die Zielgruppenansprache erweitern.

Damit eine solche Kooperation richtig zünden kann, ist es zunächst wichtig, die Grundausrichtungen der beteiligten Betriebe abzugleichen. Bietet das gemeinsame Produkt einen echten Mehrwert für die Menschen? Passen die Werte und Visionen zusammen? Wie wichtig dieser Abgleich ist, zeigt das Beispiel von Lego und Shell, deren Kooperation schließlich an grundverschiedenen Werten scheiterte. Jahrzehntlang waren die Lego-Tankstellen mit dem Shell-Logo versehen – doch nachdem der Ölriese immer häufiger negative Schlagzeilen machte mit Praktiken, die katastrophale Folgen für Mensch und Umwelt haben, wurde die Partnerschaft beendet: Sie war nicht mehr vereinbar mit der auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Lego-Mission.

### **BEST PRACTICE: GENERATION H**

Die Vielfalt des Handwerks zeigt auch die Informationskampagne Generation H ([generation-h.net](http://generation-h.net)): Die Webseite lädt Interessierte dazu ein, die mehr als 90 Berufsbilder und 3.000 Ausbildungsbetriebe in Südtirol kennenzulernen. Es gibt zahlreiche Informationen zu Ausbildungsmöglichkeiten wie zur berufsbegleitenden Matura im Handwerk, zu den jeweiligen ausbildenden Betrieben und zu spannenden digilogen Arbeitsmodellen, die in vielen Branchen bereits in unterschiedlicher Form umgesetzt werden. Die Generation H geht in Südtirol immer wieder auf Tour, begleitet von verschiedenen Aktionen sowie Akteurinnen und Akteuren, die über die Kampagnenhintergründe informieren. Das verbindende Motto: „Generation H sind wir alle: jung, alt, männlich, weiblich, Anfänger, Meister ... weil eines stimmt: die Lust aufs Handwerk!“

Das Beispiel zeigt: Die Glaubwürdigkeit steht bei möglichen Co-Branding-Partnerschaften an erster Stelle. Zusätzlich sollten die Ziele, das Budget und die jeweiligen internen Ressourcen für ein gemeinsames Projekt im Vorfeld genau abgeklärt werden. In Zukunft geht es darum, verschiedene Akteure zusammenzubringen und so die Vielfalt einer Branche oder eines Berufszweiges aufzuzeigen.

Gemeinsam können nicht nur komplexe Herausforderungen besser gemeistert werden, auch Geschichten werden mit unterschiedlichen Protagonisten interessanter. Gerade im regionalen Handwerk ist es sinnvoll, sich mit vereinter Kraft und Kreativität zu positionieren gegenüber größeren Unternehmen, Industrie und der Massenproduktion, die oft ins Ausland ausgelagert ist. Das Zeitalter der digilogen Ökosysteme ist dafür prädestiniert, eine für alle Seiten befruchtende und gewinnbringende Partnerschaft auf Augenhöhe einzugehen: Die Zukunft gehört den kooperativen und kollaborativen.



## Das Prinzip Netzwerk: Der digiloge Betrieb als Knotenpunkt

Digitalität fordert und fördert auch deshalb Synergien, weil die Digitalisierung die Geschwindigkeit und die Möglichkeiten des Austausches in Wirtschaft und Gesellschaft erhöht. Das liegt sowohl an neuen digitalen Services und Produkten als auch an den Interaktionsmöglichkeiten, die sich mit dem Internet vervielfacht haben. Die Vernetzung lässt neue Formen der Kommunikation entstehen und bietet damit die Basis für eine neue Art von sozialen Netzwerken, in denen theoretisch alles mit allem zusammenhängen kann. Weil das Handwerk in seinem Grundprinzip ein kollektiver Prozess ist, kommen ihm diese neuen Strukturen sehr entgegen.

Über vernetzte Kommunikationswege ist der Austausch von Wissen und Ideen schneller und einfacher möglich denn je. Das Open-Innovation- oder Open-Content-Prinzip ist bereits zu einer ganzen Bewegung gewachsen. Statt Informationen und Ideen als Besitz zu horten, werden sie geteilt, weitergenutzt und weiterentwickelt. Das bekannteste Beispiel ist die offene digitale Wissensdatenbank Wikipedia, die heute zu den fünf meistbesuchten Webseiten der Welt zählt.

Wo Wissen demokratisiert und in gemeinsamer Arbeit beständig erneuert wird, lohnt sich das Zurückhalten von Wissensvorsprüngen immer weniger, da sie innerhalb kürzester Zeit veraltet sind. In der digitalen Ökonomie besteht der größte Wettbewerbsvorteil für Betriebe deshalb in der synergetischen Verknüpfung mit anderen Betrieben, Organisationen, Fachschulen oder Universitäten – sowie mit den Kunden. Ideen und Lösungen von außen zuzulassen, immer wieder neues und fachfremdes Wissen in den Betrieb zu holen und Experten, Mitbewerber und Kunden zurate zu ziehen, sorgt dafür, dass der Betrieb beweglich bleibt und auch in Zukunft Schritt halten kann mit digilogen Dynamiken.

### **BEST PRACTICE: OPEN INNOVATION SÜDTIROL**

Mit Open Innovation wird das Wissen der Bevölkerung genutzt – für eine neue Idee, ein Produkt oder bestimmte Fragen, die sich Unternehmer stellen. Besonders wenn ein Betrieb ganz am Anfang eines Entwicklungs- und Innovationsprozesses steht und es darum geht, Ideen zu finden, die der Betrieb künftig erfolgreich vermarkten kann, kann das Prinzip der offenen Innovation sehr hilfreich sein. Denn für Betriebe ist es oft besonders schwer zu verstehen, welche Bedürfnisse und Wünsche ihre Kunden heute und künftig haben und wie diese erfüllt werden können. Open Innovation Südtirol ([openinnovation-suedtirol.it](http://openinnovation-suedtirol.it)) lädt Betriebe dazu ein, sich diese Fragen gleich am Anfang zu stellen und so die Hürde am Startpunkt des Entwicklungsprozesses zu meistern. Besonders gut funktionieren Ideenwettbewerbe, die von Anfang an auch externe Akteure – Kunden, Anwender, Lieferanten oder einfach Interessierte – in den Innovationsprozess einbinden. Das Wissen und die Erfahrungen aus unterschiedlichen Perspektiven werden so in den Findungsprozess neuer Lösungen einbezogen, zugunsten von Produktinnovationen, die nah an den Kundenvorstellungen sind und damit größere Erfolgchancen am Markt haben. Wird ein Wettbewerb ausgeschrieben, kann der Betrieb genau formulieren, vor welcher Hürde er im Innovationsprozess steht und welches Ziel er erreichen will. Hauptthemen können dabei neue Produktideen, kreative Designvorschläge oder neue Anwendungsfelder sein. So ermöglicht das von Sandra Kainz verantwortete Projekt Open Innovation Südtirol Betrieben, auf kostengünstige Art und Weise viele kreative Ideen in kurzer Zeit zu sammeln und punktgenau auf die Kundenbedürfnisse einzugehen.



# Das Handwerk- verfügt über eine einzigartige Stärke: Seine Produkte oder Dienstleistungen sind im Kern nicht digitalisierbar.

## KOOPERATION ALS ANPASSUNG AN DIE FLUIDE REALITÄT

Die digitale Welt öffnet völlig neue Möglichkeitsräume – und disruptive Potenziale: Amazon krepelt den Handel um, die Taxibranche hat mit Uber einen starken Mitbewerber bekommen, die klassische Partnervermittlung mit Tinder einen digitalen Konkurrenten. **Das Handwerk ist vor solchen Angriffen geschützt, weil es über eine einzigartige Stärke verfügt: Seine Produkte oder Dienstleistungen sind im Kern nicht digitalisierbar. Sie entstehen durch kreative Ideen und strategische Denkarbeit – und sind angewiesen auf menschliche Hände.**

Dabei kann das Digitale zwar Strukturen liefern, Prozesse vereinfachen und die Reichweite erhöhen, doch es kann das Analoge – den Menschen – nie ersetzen. Im Gegenteil: Der Mensch wird wichtiger denn je, weil digitale Räume ständig neue Möglichkeiten bieten, ihn am System Wirtschaft zu beteiligen. So lässt sich ein digitales Geschäftsmodell auch ohne großes Eigenkapital auf die Beine stellen, etwa durch alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie Crowdfunding, die der demokratischen Masse die Macht geben, eine Idee oder ein Projekt groß zu machen.

So kann auch bei Crowdfunding Südtirol, unter der Leitung von Sandra Kainz, ([openinnovation-suedtirol.it](http://openinnovation-suedtirol.it)) jede und jeder Einzelne neue, kreative Ideen mit kleinen oder größeren Summen unterstützen und damit direkt zu deren Umsetzung beitragen – im Gegenzug gibt es dafür kleine Dankeschöns. Die Projekte reichen von 100 Prozent handwerklich gebrautem Bier über eine Holzhut-Manufaktur bis hin zu Kurzfilmen aus der Region.

Auch dieses Beispiel zeigt: Das Internet macht die Zivilbevölkerung zu einem mächtigen Akteur für wirtschaftliche Dynamiken. Wirtschaft ist längst kein geschlossenes System mehr, in dem die wichtigen und großen Player in Stein gemeißelt sind. Vielmehr sorgen die fragilen und unbeständigen Dynamiken der digitalen Märkte dafür, dass unternehmerische Gewissheiten eine immer geringere Halbwertszeit haben. Strukturen und Pläne können noch während ihrer Umsetzung überholt sein, alles ist im Fluss. Auch um sich an diese fluide Realität anzupassen und beweglich zu bleiben, sollten Betriebe ihre Kooperationskompetenzen ausbauen.

# Ein digiloger Betrieb steht nicht mehr nur für sich, sondern ist Teil von etwas Größerem.

## Die Zukunft des Handwerks: Digiloge Ökosysteme

Die Idee eines digilogen Ökosystems fordert Betriebe zu einem neuen Selbstverständnis heraus: Betriebe sind künftig nur noch als Teile von offenen Systemen zu verstehen, denn jede geknüpfte Beziehung macht aus einem isolierten Punkt einen Knotenpunkt im Netzwerk. Ein digiloger Betrieb steht nicht mehr nur für sich, sondern ist Teil von etwas Größerem. Von Unternehmern erfordert das den Mut, sich als veränderbarer Teil eines großen Organismus zu verstehen.

Für den Betrieb bedeutet das: Aus einem geschlossenen Silo wird ein offener Hafen, in dem der rege Austausch mit Partnern, Konkurrenten und Kunden geschätzt und gepflegt wird. An der digilogen Wirtschaft teilzuhaben heißt, eine Art offene Plattform zu werden. Erfolgreich werden künftig diejenigen Betriebe sein, die sich über ihr offenes Ökosystem definieren, über die Lern- und Entwicklungsfähigkeit des gesamten Systems – das von seinem Austausch mit der Umwelt lebt.

Einen ersten Schritt hin zu einer neuen Offenheit haben viele Unternehmen bereits in der Zusammenarbeit mit Start-ups erprobt. Start-ups versprechen durch ihre hohe Agilität, ihre neuartigen Ansätze und ihre unkonventionelle Machart einen Innovationsboost, von dem sowohl große etablierte Unternehmen als auch der Mittelstand profitieren können.

Ein Beispiel ist die Partnerschaft der FD Textil GmbH mit dem Start-up FoxBase, das mit seinem „Digital Product Selector“ den B2B-Vertrieb revolutionieren will: Während FD Textil dem Start-up den Kundenzugang bietet, um das Produkt auf dem Markt zu platzieren und stetig optimieren zu können, profitiert der Betrieb zugleich von einer individualisierten Kundenbetreuung beim Bestell- und Kaufvorgang sowie einer vereinfachten internen und externen Kommunikation.

**Langfristig gilt es, bei diesen neuen Formen der Zusammenarbeit den Schwerpunkt zu verlagern: weg von den technischen Rahmenbedingungen, hin zur Kollaboration selbst, zu Verbindungen und Beziehungen. In jedem Fall ist man im Verbund, im Netzwerk stärker und handlungsfähiger: Es können Gemeinschafts- statt Eigeninteressen in den Blick genommen und neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.** Dabei steht weniger die Verkaufssteigerung als die Problemlösung im Zentrum. Das Motto lautet: „mehr Sinn, weniger Zweck“.

### **DIGILOGE ÖKONOMIE: HANDWERK ALS ENGAGIERTES TUN**

In seinem Buch „Handwerk“ beschreibt der Soziologe Richard Sennett Handwerkerinnen und Handwerker als diejenigen, die „ihrer Arbeit mit Hingabe nachgehen und sie um ihrer selbst willen gut machen wollen“ (Sennett 2008, S. 32). Eine Handwerkerin oder ein Handwerker ist für Sennett also nicht nur jemand, der eine Fertigkeit mit seinen Händen ausübt, vielmehr steht sie beziehungsweise er stellvertretend für die „besondere menschliche Möglichkeit engagierten Tuns“ (vgl. ebd.).

**Diese Perspektive macht deutlich, dass die digiloge Strategie eines Betriebs in Zukunft immer enger mit einer zugrunde liegenden ethischen Haltung verknüpft sein wird. Diese Haltung umfasst den Betrieb als Ganzes, bezieht sich auf die Wertschöpfungskette inklusive der Partnerinnen und Partner, auf das Produkt und auf seine Wirkungen.** Es geht um das Im-Blick-Behalten all der Effekte, die das eigene Handeln auf die Umwelt ausübt – und um die Übernahme von Verantwortung für diese Handlungsfolgen.

Echte Kooperationskompetenz erfordert deshalb ein neues Mindset: das Verständnis des Unternehmens als organischer Teil eines Netzwerks – und nicht mehr als Einzelkämpfer, der Netzwerke nur „benutzt“, um von ihnen zu profitieren. Zukunftsweisend ist die Vision einer offenen digilogen Ökonomie, die nicht von wenigen Monopolisten beherrscht wird, sondern von einem neuartigen, kooperativen Miteinander geprägt ist.

Heute befindet sich die Wirtschaft in einem Wandel hin zu einem flexiblen Organismus, dessen Sinn neu programmiert wird. In der digilogen Ökonomie von morgen verschiebt sich dieser Sinn zunehmend von der Bereicherung Einzelner zur Lebensverbesserung aller. Das Handwerk ist dafür wie gemacht, schließlich baut es darauf, das Leben anderer zu verbessern – in welcher Form auch immer. In der nächsten Wirtschaft misst sich der Erfolg eines Betriebs deshalb nicht zuletzt an einem sozialen Faktor: an der Qualität seiner digilogen Kooperationen. Die Zukunft des Handwerks liegt in einem umfassenden und ganzheitlichen Verständnis von Weltbeziehungen.

Damit kann die digiloge Vernetzung sogar zum Katalysator für eine neue, bessere Wirtschaft und Gesellschaft werden: Wenn Unternehmen und Betriebe aus verschiedenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen zusammenarbeiten und Partnerschaften bilden, können sie eine ganze Welt verändern.



## **Hands-on: Das können Sie jetzt tun**

- Überlegen Sie: Welche Ihrer Kunden sprechen Sie über traditionelle Kanäle wie eine Anzeige in der Lokalzeitung an und welche über digitale Kanäle wie Facebook, Instagram oder Ihre Webseite? Lassen sich beide Welten miteinander verknüpfen?
- Holen Sie sich Inspiration aus Ihrem Umfeld und aus Ihrer Region: Was ist an Ihrem Betrieb traditionell/analog und was modern/digital? Gibt es Schnittstellen – und wenn ja, welche? Prüfen Sie, an welcher Schnittstelle Sie mit welchem anderen Betrieb besonders gut kooperieren könnten.
- Fragen Sie sich, an welcher Stelle die Wirtschaftlichkeit Ihres Betriebs durch mögliche Kooperationen gesteigert wird und welche neuen Kundengruppen und Märkte sich dadurch auftun können.

# Die Welt nach Corona

## EXKURS

Wie leben und wirtschaften wir nach der Coronapandemie? Das Zukunftsinstitut hat mögliche Szenarien beschrieben, wie die Coronakrise die Welt und die Wirtschaft verändern kann. Ausgehend von den möglichen Entwicklungen zeigen die Szenarien gesamtgesellschaftliche Konsequenzen – im Spannungsfeld zwischen regional und global, zwischen Handwerk und Digitalisierung. Einmal mehr zeigt sich dabei, dass wir in eine Ära des Sowohl-als-auch eintauchen. Sich dieses Prinzip anzueignen kann dabei helfen, besser mit den Unsicherheiten unserer Zeit umzugehen.

Wie bei allen Szenarien ist die Beschreibung zur Verdeutlichung des erwarteten Wandels zugespitzt. Die Szenarien erheben also keinen Anspruch auf eine „realistische“ Darstellung. Aber sie können helfen, Orientierung zu schaffen – und Räume für ein neues, zukunftsfähiges Denken zu öffnen.

## FÜNF MÖGLICHE ZUKUNFTSSZENARIEN NACH CORONA

### Szenario 1

#### Zurück zu lokalen Strukturen und traditionellen Handwerkstechniken

Der Ausfall globaler Handelsketten und das Misstrauen gegenüber bestimmten Herkunftsländern führen zu einer fundamentalen Re-Regionalisierung. Menschen kaufen mehr denn je lokal, die Sharing Economy gewinnt in regionalen Netzwerken stark an Auftrieb, traditionelle Handwerkstechniken erleben eine Renaissance. Urban Farming und Genossenschaften lösen kapitalistische Konsummuster ab, in regionalen Gemeinschaften erwächst eine Circular Economy mit autonomen Ökosystemen. Konzepte wie Cradle to Cradle sind selbstverständlich in den Alltag der Menschen eingebettet – als ebenso gewünschte wie notwendige Praxis. Das bedeutet beispielsweise: Wenn gebaut wird, dann nachhaltig – von Anfang an. Wenn ein neues Gebäude entsteht, werden stärker und konsequenter als je zuvor die ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte miteinbezogen. Die Wirtschaft funktioniert im Regionalen vollkommen autark.

### Szenario 2

#### Neues Arbeiten und Homeoffice

Die Coronakrise hat sich als überraschender Treiber von New-Work-Trends hin zu mehr Flexicurity erwiesen: Dadurch, dass Flexibilität am Arbeitsplatz aus der Not heraus breitflächig ermöglicht wurde, haben sich Arbeitskulturen dauerhaft verändert. Homeoffice ist nun essenzieller Bestandteil jeder Unternehmens- und Betriebskultur. Auch im Handwerk spielt Homeoffice eine große Rolle, nicht nur für die Bürokräfte. Videokonferenzen und Chat-Programme ermöglichen es, sich von zu Hause aus abzustimmen, sich zu organisieren und Projekte zu planen.



### Szenario 3

#### **Neue Konsummuster und regionale Produkte**

Das Coronavirus hat eine Selbstreinigung der Märkte angestoßen: Ein kollektives Nachdenken über die Herkunft unserer Güter regt zu neuen Konsummustern an. Der Ausfall globaler Produktions- und Handlungsketten hat zu einer Wiederentdeckung heimischer Alternativen geführt. Der stationäre Handel, regionale Produkte und Lieferketten haben einen Aufschwung erlebt. So ist nicht nur eine sinnvolle Balance zwischen online und offline entstanden, sondern vor allem ein kluger Umgang mit globalisierten Handelsketten, ein Gleichgewicht von lokalem und globalem Handel und eine Blüte der Direct-Trade-Plattformen. Seitdem boomen Wochenmärkte, regionale Erzeuger und lokale Online-Shops. Produkte und Materialien aus der Region erleben eine starke Aufwertung, lokale Handwerksbetriebe zu beauftragen ist eine absolute Selbstverständlichkeit – denn die Monopolstellung von Online-Händlern wie Amazon und Alibaba hat sich aufgelöst zugunsten mehrerer kleinerer Player, die weniger abhängig von globalen Produktionsketten und schneller lokal verfügbar sind. Die Gesellschaft bewegt sich weg von Massenkonsum und Wegwerfmentalität, hin zu einem gesünderen Wirtschaftssystem.

### Szenario 4

#### **Gesunde Umwelt und ein holistisches Gesundheitsverständnis**

Corona hat die Vision eines neuen holistischen Gesundheitsverständnisses wahr werden lassen: Gesundheit wird nicht länger als etwas gesehen, das nur den individuellen Körper und das eigene Verhalten betrifft. Vielmehr wird Gesundheit ganzheitlicher betrachtet: Umwelt, Stadt, Politik, Weltgemeinschaft – all das sind wichtige Faktoren für die menschliche Gesundheit. Weltgesundheit und individuelle Gesundheit werden zusammengedacht. Dieses neue Mindset krepelt das gesamte Gesundheitssystem um: Regierungen, Stadtplanung und Unternehmen kooperieren, um gesunde Umwelten für alle zu schaffen. Materialien wie Holz

werden der Plastikalternative immer vorgezogen, zum Beispiel bei Fenstern. Insbesondere öffentliche Einrichtungen wie Kindergärten oder Gemeindehäuser werden bewusst mit nachhaltigen Materialien gebaut oder renoviert, und auch die Ausstattung besteht aus Möbeln und Erzeugnissen aus der Region. Allen ist klar: Die individuelle Gesundheit kann nicht mehr entkoppelt von Umwelt und Gesellschaft gesehen werden.

### Szenario 5

#### **Glokalisierung und eine neue Wir-Kultur**

Globale Risiken erfordern überstaatliche Akteure, die global vernetzt agieren können. So hat die Coronakrise politische Handlungsmacht neu gewichtet. Während Nationalstaaten an Relevanz verloren haben, werden Städte und supranationale Instanzen immer wichtiger – eine Re-Organisation im Sinne der Glokalisierung: Die lokale Ebene (Städte, Gemeinden, Bürgermeister und Bürgermeisterinnen) verknüpft sich direkt mit globalen Organisationen. So können lokale Probleme schnell und kreativ gelöst und auch globale Risiken schneller erkannt und kooperativ angegangen werden. Die hohe Gestaltungsmacht des Handwerks als Arbeitgeber und starker Kooperationspartner in der Region macht es zu einem wichtigen Akteur in der neuen, gelebten Wir-Kultur. Handwerksbetriebe lösen ein Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit aus und sind wichtige Identitätsstifter in der „glokalen“ Welt. Aus diesem Verständnis heraus werden Herausforderungen viel häufiger gemeinsam gelöst. Es ist eine glokale Identität entstanden, getragen von einem fundamentalen Wertewandel: Solidarisierung und Wir-Kultur, mit den Nächsten aus der Region wie auch auf internationaler und globaler Ebene.







# Literaturverzeichnis

- Amdocs (2017): Consumers Want Female and Funny – But Not Youthful – Chatbots. In: amdocs.com
- A.T. Kearney (2017): Global Future Consumer Study. In: kearney.com
- Bohm, Dieter (2019): Amazon Says 100 Million Alexa Devices Have Been Sold – What’s Next? In: theverge.com, 4.1.2019
- DLD (2011): Eric Schmidt, Vortrag auf der Digital-Life-Design Conference in München. In: youtube.com
- Friebe, Holm und Noltenius, Charlotte (2012): Stealth Luxury. Der postmaterielle Statuskonsum der neuen Eliten. In: Trend Update 11/2012, S. 6–19
- Harari, Yuval Noah (2018): 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert. München
- K-Hole (2013): Youth Mode. A Report on Freedom. In: khole.net
- Maas, Rüdiger (2019): Generation Z für Personaler und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München
- Mercer (2016): Lohnt sich Führung? In: mercer.de
- Newzoo (2018): Newzoo Global Games Market Report 2018. In: newzoo.com
- Sennett, Richard (2008): Handwerk. Berlin
- t3n (2018): CES 2018: Sprachassistenten nisten sich im Alltag ein. In: t3n.de, 11.1.2018
- WIFO (Institut für Wirtschaftsforschung) und Overhage, Nina (2019): Fachkräfte gesucht!? Die Sicht der Südtiroler Unternehmen. Bozen
- Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) und Bitkom (2020): Digitalisierung des Handwerks. In: bitkom.org
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2015): Youth Economy. Die Jugendstudie des Zukunftsinstituts. Frankfurt am Main
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2018a): Hands-on Digital. Agenda für digitale Kompetenz. Frankfurt am Main
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2018b): New Work. In: Megatrend Dokumentation. Frankfurt am Main

**rcm**  
solutions

zukunftsInstitut

**lvh** **apa**  
Wirtschaftsverband Handwerk und Dienstleister  
Confartigianato Imprese



