

Sauberschwarz | Weiß

DAS COMEBACK DER KONZERNE

*Wie große Unternehmen mit effizienten Innovationen
den Kampf gegen disruptive Start-ups gewinnen*



**“Das
relevanteste
Innovationsbuch
des Jahres!”**

S. Heidrich
General Manager
Maybelline NY,
L'Oréal

Vahlen

Ein Blueprint für umsetzbare Innovationen im Konzernumfeld

65% der CEOs großer Unternehmen haben Angst davor, im Innovationswettkampf von disruptiven Start-ups überholt zu werden. Die vermeintliche Lösung: die Methoden der Start-ups kopieren. Doch dies ist eine fatale Fehlentscheidung, denn Konzerne sind keine Start-ups! Und so scheitern die meisten Ideen, und Innovation wird zur Frustration. Warum ist das so? Und wie sieht eine Lösung aus, mit der große Unternehmen kundenzentriert und erfolgreich innovieren können? Die Antwort ist der 5C-Prozess für effiziente Innovation. Damit schließen die Autoren eine Lücke in der praxisorientierten Innovationsliteratur - und bringen die Lust auf Innovationen zurück in die Konzerne!

„Ein Muss für jeden Innovationsverantwortlichen im Konzern!“

Prof. Dr. Nicolas Burkhardt
Professor für Innovation, Change & Leadership

„Der Weg zum erfolgreichen Innovationsmanagement ist lang - dieses Buch ist die Abkürzung.“

Markus Keller, Senior Vice President,
Innovation Management, Deutsche Telekom AG

„Wer die hier beschriebene Methodik einmal in der Praxis erlebt hat, wird das Buch vor der Konkurrenz verstecken!“

Dr. Carsten Stöcker, World Economic Forum,
Global Future Council-Member

„Eine Anleitung für Großunternehmen zur Disruption der Disruptoren“

Prof. Dr. Andreas Eckhardt,
German Graduate School of Management and Law (GGS)

VORWORT

Prof. Dr. Alexander Mädche Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

Vor mittlerweile 10 Jahren leitete ich eines der ersten Design Thinking-Projekte bei SAP. Gemeinsam mit einem cross-funktionalen Team mit Kollegen aus Walldorf und Palo Alto erhielten wir den Auftrag, unter Verwendung der Design Thinking Methode einen „innovativen“ Prototyp zu entwickeln und diesen dann SAP-Mitgründer Hasso Plattner vorzustellen. Das Projekt wurde von diesem Vorstellungstermin „rückwärtsterminiert“. Es standen uns zwei Monate zur Verfügung. Das Ergebnis des Projektes „Eventus“ in Form einer kollaborativen Plattform für ereignisbasiertes Supply-Chain-Management war ein voller Erfolg. Es wurde nicht nur von Hasso Plattner gelobt, sondern auch vom damaligen CEO der SAP in seiner Keynote auf der Kundenmesse aufgegriffen und in Form einer Live-Demonstration den Kunden als zukünftige SAP-Produktvision präsentiert. So erhielten wir den offiziellen Auftrag, den innovativen Prototyp zu „produktisieren“ und an den Markt zu bringen. Leider stellte sich dabei schnell heraus, dass hierfür keine Entwicklungsressourcen zur Verfügung standen und gleichzeitig die beteiligten Entwicklungsabteilungen unterschiedlich großes Interesse an der Umsetzung des Prototyps hatten. So wurden die „Innovation“ zerredet und scheiterte letztendlich in ihrer Umsetzung.

Eine wichtige Erkenntnis für mich war, dass echte Innovation in Form von neuen Produkten und Dienstleistungen in Großkonzernen viel mehr bedeutet, als einen Prototyp zu entwickeln, welcher eine innovative Lösung für ein existierendes Problem darstellt. Konzerne müssen insbesondere in Zeiten der Digitalisierung und sich sehr schnell ändernden Rahmenbedingungen systematisch ihren Innovationsprozess organisieren und die zahlreichen Innovationsmethoden zielgerichtet integrieren. Nur so kann nachhaltiger Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit durch effiziente Innovation erreicht werden.

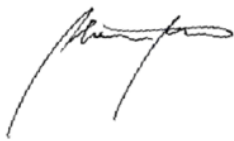
Ein wichtiger Aspekt meiner Forschung und Lehre am Karlsruher Institut für Technologie ist es daher, eine möglichst ganzheitliche Perspektive auf den Prozess der Gestaltung innovativer Software und digitaler Dienste abzudecken. Viele Methoden koexistieren heute unabhängig voneinander. So stellt sich beispielsweise die Frage, wie Methoden zur agilen Softwareentwicklung (beispielsweise SCRUM) mit Design Thinking bzw. Methoden der nutzerzentrierten Gestaltung möglichst synergetisch integriert und auch skaliert werden können. Dieses Wissen vermitteln wir unseren Studenten bereits im Studium, und

gleichzeitig fokussieren wir in unseren Forschungsarbeiten auf eine wissenschaftliche Fundierung der Weiterentwicklung und insbesondere auch einer zielgerichteten Integration der unterschiedlichen methodischen Ansätze.

Eine Vielzahl von Innovationsmethoden wurde in den letzten Jahren auch für Großkonzerne entwickelt. Es mangelt jedoch an einer übergreifenden Integration der einzelnen Ansätze.

Eine fehlende Integration hat zum Ergebnis, dass die Anwendung einzelner Innovationsmethoden lokal durchaus gute Ergebnisse liefern, diese jedoch in den „Mühlen“ der Großkonzerne ersticken und letztendlich nicht in Form von innovativen Produkten oder Dienstleistungen an den Markt gebracht werden. Während Start-ups schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren und neue Ideen umsetzen können, sind große Unternehmen naturgemäß langsamer und weniger agil. Gleichzeitig haben große Unternehmen mit ihren etablierten Marken und der Fähigkeit, in allen funktionalen Bereichen zu skalieren, einen klaren Vorteil gegenüber den Start-ups. Es gilt also, die bekannten Schwächen von Großunternehmen zu lösen und gleichzeitig auf ihre Stärken zu setzen.

Das vorliegende Buch adressiert die oben genannten Herausforderungen und stellt aus einer praxisorientierten Sicht den 5C-Prozess für effiziente Innovation vor. Basierend auf Erfahrungen aus über 50 Beratungsprojekten in mehr als 20 unterschiedlichen Branchen haben die beiden Autoren eine integrierte Innovationsmethodik und zugehörige Werkzeuge speziell für die Zielgruppe der Großkonzerne entwickelt. Mit dem 5C-Prozess schließen die Autoren eine Lücke in der praxisorientierten Innovationsliteratur und liefern einen ganzheitlichen Ansatz für effiziente Innovationen in großen Unternehmen.



Prof. Dr. Alexander Mädche

GLIEDERUNG

0. Das ist zwar eine gute Idee, aber...

1. “Innovate or die”: Effiziente Innovation statt ineffizienter Start-up Denke

- 1.1 Großunternehmen früher: Von Patentfabriken zum Innovationsdilemma
- 1.2 Großunternehmen heute: Ineffiziente Start-up Denke in separaten Innovationseinheiten
- 1.3 Großunternehmen morgen: Effiziente Innovation mit Kundenfit und Traktion
- 1.4 Von der Theorie zur Praxis effizienter Innovation

2. Effiziente Innovation mit dem 5C-Prozess

2.1 Configuration: Denk nicht frei!

- 2.1.1 Das Ziel ist der Weg*
- 2.1.2 Lieber ein Schritt in die richtige Richtung als ein Sprung ins Ungewisse*
- 2.1.3 No risk, more fun*

2.2 Customization: Kein Problem ist auch keine Lösung

- 2.2.1 Wer weiß wohin, der kommt auch an*
- 2.2.2 Wer nicht fragt, der nicht gewinnt*
- 2.2.3 Der Kunde ist nicht immer König*

2.3 Compilation: Wer ernten will, muss erst säen

- 2.3.1 Nur wer sucht, findet*
- 2.3.2 Good artists copy, great artists steal*
- 2.3.3 Lieber morgen als heute*

2.4 Construction: Think inside the box

- 2.4.1 Die Idee ist kein Zufall*
- 2.4.2 Ohne Fleiß kein Preis*
- 2.4.3 Man kann den Tag auch vor dem Abend loben*

2.5 Conversion: Wo ein Weg ist, ist auch ein Wille

- 2.5.1 Alle Mann an Bord*
- 2.5.2 Der schnelle Vogel fängt den Wurm*
- 2.5.3 Aller Ende ist leicht*

3. Die „Innovationsmaschine“: Effiziente Innovation im Großunternehmen

3.1 Organisatorische Verankerung effizienter Innovation

3.2 Charakteristika einer effizienten Innovationseinheit

3.3 Die Implementierung effizienter Innovation in Großunternehmen

3.3.1 Der Grundaufbau: Von inkrementeller Innovation zu effizienter Innovation

3.3.2 Von strategischer Innovation zu effizienter Innovation

3.3.3 Von kundenzentrierter Innovation zu effizienter Innovation

3.3.4 Effiziente Innovation in separaten Innovationseinheiten

4. Schlusswort: Das Ende ist nicht nah

Danksagung

Sachregister

Abbildungsverzeichnis

0. DAS IST ZWAR EINE GUTE IDEE, ABER

- ... zu teuer
- ... entspricht nicht der Unternehmensphilosophie
- ... da fehlen uns die Ressourcen
- ... das kann nicht funktionieren
- ... es skaliert nicht
- ... das ist nicht unsere Aufgabe
- ... das geht rechtlich nicht
- ... wir haben kein Budget dafür
- ... ist das wirklich nötig?
- ... der Business Case ist zu klein
- ... das passt nicht zur neuen Strategie
- ... wir haben nicht die Leute dazu
- ... das ist zu risikoreich
- ... das habe ich auch schon probiert
- ... gibt es noch Kapazitäten dafür?
- ... wir haben jetzt keine Zeit für Ablenkungen
- ... die KPIs stimmen nicht
- ... geht das auch ohne Investment?
- ... es gibt keinen Bedarf dafür
- ... wir haben keine Kompetenz dafür
- ... wir probieren das lieber im Kleinen
- ... unsere Branche funktioniert anders
- ... wir müssen das erstmal analysieren
- ... wo ist der Impact?
- ... das kostet zu viel
- ... es ist nicht der richtige Zeitpunkt
- ... das kommt bei den Investoren nicht gut an
- ... das soll erstmal jemand anders machen
- ... ist das mit allen Abteilungen abgestimmt?
- ... _____¹

¹ Gesammelt auf LinkedIn: Post "..."

Diese Liste könnten Sie sicherlich beliebig fortführen. Kein Wunder, dass sich Mitarbeiter in einem Konzern fühlen, als säßen sie in einem starren „Tanker“ fest. Denn wie soll unter diesen Voraussetzungen schnell und erfolgreich auf gesellschaftliche Veränderungen, neue Technologien und veränderte Kundenbedürfnisse reagiert werden? Und ist dieser „Tanker“ zukünftig überhaupt noch in der Lage, mit all den „Schnellbooten“ mitzuhalten?

In der Folge geht der Blick großer Unternehmen heutzutage immer häufiger in Richtung Silicon Valley. Schließlich scheinen dort, wie am Fließband, erfolgreiche Start-ups wie Uber, Airbnb, Dropbox oder Pinterest zu entstehen. Viele große Unternehmen haben bereits vor Jahren begonnen, die Innovationsmethoden erfolgreicher Start-ups für die eigene Innovationsentwicklung zu verwenden. Das Problem dabei: Kundenzentrierte Methoden wie Design Thinking oder Lean Startup lassen sich in Großunternehmen zwar anwenden, doch ein großes Unternehmen ist eben kein Start-up! Und so lassen sich Ideen, die mithilfe dieser Start-up-Methoden erarbeitet werden, im Großunternehmen in der Regel nicht umsetzen. Die Komplexität des Unternehmens ist dafür einfach zu groß. Das Resultat: Innovation wird zur Frustration und als vermeintliche Lösung vermehrt in separate Einheiten ausgelagert, deren Wertbeitrag für den Konzern einfach nicht signifikant genug ist. Statt strategisch neue, signifikante Opportunitäten zu bearbeiten, verkommt Innovation so oftmals zum Innovationstheater.

Bei der Lösungssuche für diese Problematik haben wir uns gefragt: Was wäre, wenn nicht der Konzern das Problem ist, sondern die Ideen? Und wie können Innovationen entwickelt werden, die „ohne Wenn und Aber“ erfolgreich in großen Unternehmen umgesetzt werden? Denn eigentlich haben doch etablierte Unternehmen die besten Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen: Ressourcen, Know-how, Kunden, Kontakte und starke Marken. Warum nur schaffen sie es nicht, diese zu nutzen?

In über sechs Jahren theoretischer und praktischer Forschung haben wir untersucht, warum aktuelle, kundenzentrierte Methoden wie Design Thinking und Lean Startup, oder die Auslagerung von Innovation in separate Einheiten wie Innovation Hubs, Labs & Co, in großen Unternehmen keinen signifikanten Effekt erzielen. Und wie eine neue Methodik aussehen muss, mit der große Unternehmen nicht nur kundenzentriert, sondern auch erfolgreich innovieren können.

Das Ergebnis ist der 5C-Prozess® für effiziente Innovation. Diesen haben wir mit Erfahrungen aus über 50 Projekten in mehr als 20 Branchen mit Unternehmen wie DHL, Vodafone, innogy, adidas, Estée Lauder oder L'Oréal stets weiterentwickelt und getestet. Im vorliegenden Buch sollen die gesammelten Erkenntnisse sowie der zugrunde liegende 5C-Prozess ausführlich beschrieben werden, um neue Impulse und Ansätze für die Praxis zu liefern. Ziel ist es, Innovationen in etablierten Unternehmen wieder zu einem strategischen Tool für zukünftige Unternehmenserfolge zu machen. Entscheidungsträger in Großunternehmen und im Mittelstand sollen auf ihre internen Innovationsherausforderungen und externen, häufig

disruptiven Bedrohungen sensibilisiert und mit den notwendigen Werkzeugen und Methoden ausgestattet werden, um diesen erfolgreich zu begegnen. So können große Unternehmen den Innovationswettkampf gegen disruptive Start-ups gewinnen.

Wir wünschen viele gute Ideen bei der Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback!

Lucas Sauberschwarz (lucas.sauberschwarz@venture-idea.com)

& Lysander Weiss (lysander.weiss@venture-idea.com)

1. INNOVATE OR DIE

Innovation ist für etablierte Unternehmen heutzutage überlebenswichtig: Immer schnellere Innovationszyklen und Konkurrenz aus konvergenten und neuen Industrien sorgen dafür, dass die Lebenserwartung der 500 größten, öffentlich gelisteten Unternehmen inzwischen bei nur noch 18 Jahren liegt – statt bei 60 Jahren wie in der Mitte des 20. Jahrhunderts. 90% der Fortune 500 Firmen aus dem Jahr 1955 sind heute aus der Liste verschwunden. Folgerichtig haben 65% der CEOs globaler Großunternehmen Angst, von disruptiven Start-ups überholt zu werden.

Im Gegensatz zu früher, wo Innovation insbesondere für Technologie- und Konsumgüterfirmen im Fokus stand, können Innovationen heute ihre Wirkung als Wachstumsgarant und Umsatzbeschleuniger in sämtlichen Branchen entfalten, wie es in einer globalen PWC Innovationsstudie heißt. Ohne bzw. mit zu geringer Innovationskraft scheinen Wachstumsziele kaum noch erreichbar. Über 80% der Teilnehmer in der Studie sehen Innovation demnach als wichtig oder sehr wichtig für den Unternehmenserfolg an. Diese Grundproblematik schafft den Rahmen für den ersten Teil des vorliegenden Buches: Wie sind erfolgreiche, etablierte Unternehmen in solch eine „defensive“ Situation geraten? Und werden die „Tanker“ jetzt tatsächlich alle von weitaus erfolgreicheren „Schnellbooten“ überholt? Was tun sie aktuell dagegen, warum braucht es neue Lösungen, und was müssen diese erfüllen?

Die Rolle von Innovationen hat sich im Verlauf vom 20. zum 21. Jahrhundert stark gewandelt. Im 20. Jahrhundert folgte das „Leben“ von mittelständischen und großen Unternehmen meist einem einfachen Prinzip, nämlich patentbasierten Produktinnovationen von Pionieren und Erfindern bzw. Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Dies war die Basis vieler Unternehmen und machten sie über Jahre groß und erfolgreich. Start-ups des 21. Jahrhunderts folgen diesem Prinzip nicht mehr. Mit Methoden wie Design Thinking oder Lean Startup entwickeln sie kundenzentrierte Innovationen nach den Wünschen der Kunden auf der „grünen Wiese“, um dann die neuen Unternehmen um diese Innovationen herum aufzubauen.

Auf diese Weise greifen Start-ups etablierte Märkte und Unternehmen an. Ohne Rücksicht auf bestehende Kernkompetenzen und Geschäftsmodelle können die Start-ups schneller, günstiger und kundenorientierter innovieren. Diesen Vorteil nutzen sie, um etablierte

Unternehmen und Märkte anzugreifen und zu zerstören bzw. zu erobern – sprich: Zu „disruptieren“. Dabei beschränken sich die disruptiven Start-ups nicht mehr nur auf klassische Produktinnovationen, sondern fokussieren sich vorzugsweise auf ganz neue Services und Geschäftsmodelle, welche meist auch noch auf Basis neuer, digitaler Technologien basieren, in denen Großunternehmen teilweise (noch) keine Kernkompetenzen haben.

Für die Großunternehmen ist diese neue, disruptive Konkurrenz ein Problem. Gegen die Welle der Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen und kundenzentrierten, (digitalen) Services und Produkten bieten Patente alleine in der Regel keinen Schutz mehr. Statt im bekannten Spiel mit klaren Gegnern und Regeln müssen die etablierten Unternehmen also plötzlich gegen neue Gegner mit neuen Regeln antreten – in welchen die alten Taktiken wertlos werden.

Entsprechend greifen Großunternehmen vermehrt zu den Methoden der Start-ups und versuchen so, das neue Spiel mitzuspielen. So werden auch dort nun neue Innovationen mit „Customer-Centric-Design“ auf der „grünen Wiese“ entwickelt. In den klassischen Strukturen eines Großunternehmens können diese Ideen dann aber im Gegensatz zu den Start-ups nicht auf einer „grünen Wiese“ umgesetzt werden, sondern stoßen dort schnell an ihre Grenzen. Das eigentlich erfolgreiche „Brownfield“ der Unternehmen mit den vorhandenen Ressourcen, Prozessen, Strukturen und verschiedensten Stakeholdern wird so zu einer Umsetzungsbarriere, an welcher die meisten kundenzentrierten Ideen scheitern oder bis zur Unkenntlichkeit verändert werden. So bleiben den Großunternehmen scheinbar nur inkrementelle Produktverbesserungen, während Start-ups die Hoheit auf radikale oder sogar disruptive Innovationen haben.

Doch zum Glück scheint es eine Lösung für dieses Innovationsdilemma zu geben, wie sie auch der „Erfinder“ der Disruptionstheorie, Clayton Christensen, beschreibt: Nicht nur die Ideensuche, sondern auch die Umsetzung der kundenzentrierten und möglichst disruptiven Innovationen wird auf die grüne Wiese ausgelagert. Innovation findet statt im „Brownfield“ des Großunternehmens in separaten Einheiten wie Innovation Hubs, Inkubatoren oder Future Labs statt.

Doch diese vermeintliche „Innovator's Solution“, bei der Großunternehmen wie Start-ups agieren, ist leider eine fatale Fehlentscheidung. Da in den separaten Einheiten die Stärken des Kerngeschäfts naturgemäß keine Rolle mehr spielen, entsprechen die Erfolgchancen ungefähr denen der Start-ups, gegen die man nun konkurriert. Und auch wenn die immer gleichen (angeblichen) Erfolgsmodelle wie Uber, Tesla, Airbnb & Co gerne darüber hinwegtäuschen: diese sind sehr gering. Die Chance, mit einem neuen Unternehmen einen für Großunternehmen signifikanten Wertbeitrag von z.B. mindestens 100 Millionen USD zu erreichen liegt bei 1:500, für einen Wertbeitrag von 500 Millionen USD und langfristiges, profitables Wachstum sogar nur bei 1:17.000.

In der Start-up Branche ist das kein Problem, da Start-ups zu Beginn wenig zu verlieren haben und auch mit einer Größe von wenigen Millionen Euro Umsatz oft schon als erfolgreich gelten. Mit geduldigen Wagniskapitalgebern (VCs) überstehen sie zudem auch lange, unprofitable Durststrecken, wie das Beispiel von „Uber“ zeigt. Wenn Großunternehmen sich jedoch auf diese Erfolgsquote verlassen, geht es plötzlich um das Überleben von Milliardenunternehmen mit entsprechender Verantwortung gegenüber Investoren, welche eben keine „Wagniskapitalgeber“ sind, sowie Kunden, Mitarbeitern, Partnern, und schlussendlich der gesamten Volkswirtschaft.

Doch es gibt Hoffnung, wenn die Großunternehmen es schaffen, ihre Stärken zu nutzen. Denn wenn das Kerngeschäft und die Skalierungsvorteile eines etablierten Unternehmens für Innovationen genutzt werden können, steigen die Erfolgchancen um das 1,700-fache auf 1:8. Nur kann für diese Innovationen nicht allein mit Design Thinking und anderen Taktiken der Start-ups gearbeitet werden. Neue, speziell für Großunternehmen entwickelte Methoden müssen es schaffen, neben der durchaus wichtigen Kundenperspektive auch das „Brownfield“ der Unternehmen mit in die Innovationsentwicklung einzubeziehen und so eine erfolgreiche Umsetzung mit signifikantem Wertbeitrag zu erreichen.

Die von uns entwickelte 5C-Methodik hat genau dieses Ziel: Innovationen im „Brownfield“ zu entwickeln und umzusetzen und – im Gegensatz zu den meisten inkrementellen Innovationen – gleichzeitig einen hohen Fit für zukünftige Kundenbedürfnisse zu erreichen. Mit den daraus resultierenden „effizienten Innovationen“ können die vorhandenen Strukturen, Prozesse, Ressourcen, Netzwerke, Kunden und weiteren Erfolgsfaktoren des Unternehmens genutzt werden, um Innovationen erfolgreich im Markt zu platzieren und zu

skalieren. Damit müssen Großunternehmen und Mittelständler in einer Zukunft geprägt durch neue Technologien, hohe Komplexität, starke Konvergenz, Kostendruck, und globalem Wettbewerb keine Angst vor disruptiven Start-ups haben, sondern können den Innovationswettbewerb gegen diese gewinnen. Und dies ist in einer solchen Zukunft auch dringend notwendig, da oftmals nur etablierte Unternehmen überhaupt genügend kritische Erfolgsmerkmale und Macht besitzen, um die Innovationen zum Erfolg zu führen, von denen am Ende alle profitieren können.

Leser, die ausschließlich an dem praktischen 5C-Prozess interessiert sind, empfehlen wir an dieser Stelle in den zweiten Teil des Buches zu springen. Alle anderen laden wir ein, zunächst hier weiterzulesen: In den nächsten beiden Abschnitten werden die genauen Hintergründe der beschriebenen Veränderungen im Innovationswettkampf und der aktuellen Herausforderungen mit den Start-up-Methoden beleuchtet, bevor dann die Grundlagen effizienter Innovation als neuer Lösungsansatz entwickelt werden.

Ende der Leseprobe.

Vorbestellung: <https://www.amazon.de/Das-Comeback-Konzerne-Unternehmen-Innovationen/dp/3800655373>

Die Autoren

Lucas Sauberschwarz ist Gründer und Geschäftsführer von Venture Idea, einem Unternehmen, das sich auf die systematische Entwicklung effizienter Innovationen für Großunternehmen spezialisiert hat. Er arbeitet im Kontext von Innovationen mit mehr als der Hälfte der DAX-Konzerne zusammen, genauso wie mit zahlreichen großen Mittelständlern und internationalen Konzernen. Das Handelsblatt titelte, dass er und seine Kollegen „Elefanten die Angst vor Mäusen nehmen“. Über 50 Innovationsprojekte in mehr als 20 verschiedenen Branchen hat er in den vergangenen Jahren mit Hilfe der eigens entwickelten 5C-Methodik bereits erfolgreich durchgeführt.

Lysander Weiß ist Partner bei Venture Idea und maßgeblich für die Weiterentwicklung der 5C-Methodik verantwortlich. Neben der Projektarbeit mit internationalen Konzernen, schreibt er regelmäßig über Innovationen, Trends und disruptive Technologien, und teilt sein Wissen auch im Rahmen von Workshops und Vorträgen mit großen Unternehmen und Universitäten.