

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Innovative Business Plan: Digital Learning Solution Services for mid-sized German-based freight forwarding companies operating in Europe

Gerrit Huwald

Master of Science in International Management (M.Sc.) / MBA International Management (MBA Double Degree)

Supervisors:

Ph.D. Prof. Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Assistant Professor

ISCTE Business School

Ph.D. Prof. Michael Paetsch, sales, and international aspects of marketing

Pforzheim University

December, 2021



ISCTE Business School

Innovative Business Plan: Digital Learning Solution Services for mid-sized German-based freight forwarding companies operating in Europe

Gerrit Huwald

Master of Science in International Management (M.Sc.) / MBA International Management (MBA Double Degree)

Supervisors:

Ph.D. Prof. Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Assistant Professor

ISCTE Business School

Ph.D. Prof. Michael Paetsch, sales, and international aspects of marketing

Pforzheim University

December, 2021



Pforzheim University

Innovative Business Plan: Digital Learning Solution Services for mid-sized German-based freight forwarding companies operating in Europe

Gerrit Huwald

Master of Science in International Management (M.Sc.) / MBA International Management (MBA Double Degree)

Supervisors:

Ph.D. Prof. Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira, Assistant Professor

ISCTE Business School

Ph.D. Prof. Michael Paetsch, Sales, and International Aspects of Marketing

Pforzheim University

December, 2021

Acknowledgments

First and foremost, I would like to thank and acknowledge Professor Renato Telo de Freitas Barbosa Pereira as well as Professor Michael Paetsch for providing me with profound and future-focused knowledge on how to develop an innovative business concept. Especially the connected strategy approach will help me stay competitive in the future.

By giving me in-depth insides on how to build a business and what necessary steps to take to become a successful entrepreneur, I felt empowered and motivated to proceed with this business plan.

I also want to point out the great support of the student service at IBS as well as HSPF: Tanja Solombrino and Vitor Reis. Both guided me through difficult times, to be able to deliver this master's thesis.

Finally, I want to show my gratitude to ISCTE and HSPF for providing an outstanding MiM and Double Degree MBA program.

Resumo

O sector da logística está a experienciar uma das maiores disrupções de todos os tempos. A quarta revolução industrial, também conhecida como Indústria 4.0, acolhe uma mudança de paradigma que representa desafios significativos para as empresas logísticas, especialmente para pequenos e médios negócios. Para enfrentar esses desafios, estas empresas têm de passar por um processo radical de mudança. Isto só é possível providenciando know-how, desenvolvendo um novo mindset nas empresas, e potenciando os colaboradores para facilitar a mudança.

Assim, este sector de actividade está a promover soluções de aprendizagem digital de alta qualidade para ajudar estas empresas a permanecer no mercado ou até para desenvolver uma nova vantagem competitiva.

A revisão da literatura, a análise de mercado e a análise das entrevistas qualitativas demonstram que existe uma actual inadequação entre as soluções de aprendizagem providenciadas e as necessidades e capacidades das médias empresas de logística baseadas na Alemanha. Esta lacuna no mercado será colmatada com as soluções de serviços desenvolvidas neste plano de negócio.

A expectativa financeira identifica uma oportunidade valiosa de negócio, que tem potencial para desenvolver uma nova área de negócios como força motora.

Palavras-Chave: logística, Indústria 4.0, eLearning, aprendizagem digital

Abstract

The logistics sector is experiencing one of its biggest disruptions of all times. The fourth industrial revolution, also known as Industry 4.0, fosters a paradigm shift that poses major challenges for logistics companies, especially small to medium-sized ones. To face these challenges, these businesses have to go through a radical change process. This is only possible, by providing know-how, developing a company-wide new mindset, and enabling staff to facilitate change.

This business is therefore offering high-quality digital learning solution services, to help these companies to stay in the market or even develop a new competitive advantage.

The literature review, the market analysis, and the analysis of the qualitative interviews show that there is currently a mismatch of provided learning solutions and the needs & capabilities of mid-sized, German-based logistics companies. This gap in the market will be filled with the developed service solutions of this business plan.

The financial calculations determine a valuable business opportunity, which holds high potential to develop a new business field as a first mover.

Key words: logistics, Industry 4.0, eLearning, digital learning

Table of contents

Acknowledgments	i
Resumo	iii
Abstract	v
List of Figures.....	xi
List of Tables.....	xiii
List of Abbreviations.....	xv
1. Chapter: Introduction.....	1
2. Chapter: Literature Review	2
3. Chapter: Methodology	5
3.1 Overview.....	5
3.2 Secondary data.....	5
3.3 Primary data	5
3.4 Findings.....	8
4. Chapter: Market Analysis	9
4.1 Determining the right market	9
4.2 Competitor landscape	9
4.2.1 Spedifort / Inn-ovativ KG.....	10
4.2.2 x-cell	11
4.3 Defining the target group.....	12
4.3.1 General findings and estimates.....	13
4.3.2 Identified challenges and needs.....	14
4.3.3 Identified needs of support.....	16
5. Chapter: Organization and its value proposition	18
5.1 The founders and Staff	18
5.1.1 Staff	18
5.2 The legal form of the company	18

5.3	Value Proposition, Mission, Vision	19
5.3.1	Value proposition	19
5.3.2	Mission	19
5.3.3	Vision	19
5.4	Company values	20
6.	Chapter: Proposed Solution Concept	21
6.1	C-Level & Upper Management	21
6.2	L&D Personnel	22
6.3	Overall staff	22
7.	Chapter: Strategy, Marketing & Business Objectives.....	25
7.1	Business Strategy.....	25
7.1.1	Porter's 5 Forces.....	25
7.2	Internal Business Strategy	27
7.2.1	SWOT Analysis	27
7.2.2	The Discipline of Market Leaders	29
7.3	Marketing Strategy	30
7.3.1	Telesales	31
7.3.2	Performance Marketing	31
7.3.3	Owned and earned Media Marketing	32
7.4	Competitive advantage / USP.....	32
7.5	Business Objectives	34
8.	Chapter: Financial calculations.....	36
8.1	Needed Investment	36
8.2	Revenue Forecast	36
8.3	Cost Forecast	37
8.4	Profit and Loss Analysis & NPV.....	38
9.	Chapter: Conclusion	39
	References.....	40

Appendix A. Interview transcripts 43

Appendix B. Interview Analysis cluster charts 84

Appendix C. Financial calculations 86

List of Figures

Figure 3.1: Interview guide development structure 7

Figure 3.2: Rationale of clustering..... 8

Figure 4.1: Landscape of competitors 9

Figure 4.2: Target group definition process 13

Figure 4.3: Target group challenges & needs 14

Figure 4.4: Target group support areas 16

Figure 5.1: Synergies in staff capabilities 18

Figure 6.1: Business solution overview 21

Figure 6.2: Illustration of an advanced learning journey 23

Figure 7.1: Landscape of competitors 25

Figure 7.2: Advanced SWOT Analysis 27

Figure 7.3: Marketing strategy flowchart..... 30

List of Tables

Table 3.1: Overview of interview partners..... 6

Table 8.1: Revenue Forecast for 5 years 36

Table 8.2: Cost Forecast including staff and overall cost for 5 years 37

Table 8.3: Profit and Loss Analysis for 5 years & NPV 38

List of Abbreviations

B2b – business-to-business

B2C – business-to-consumer

I4.0 – Industry 4.0

L&D – Learning and Development

LMS – Learning Management System

SME – Small and medium-sized enterprise

sme – Subject Matter Expert

NPV – net present value

1. Chapter: Introduction

The two founders and initiators of this business plan were discussing the current influencing forces on the logistics sector. They realized that smaller logistics companies seem to fall behind in terms of digitization. Therefore, they went along and investigated these initial assumptions within their network. Their observations were validated by first conducted interviews. While multinational enterprises can hire consulting firms to bring external know-how on the matter of change management and innovations, smaller businesses do not have the necessary resources for it. As one of the founders and author of this thesis holds his expertise in eLearning, they discussed possible cost-efficient and highly scalable learning solutions that could fit the current needs of small and mid-sized companies. This forms the basis for the development of this business plan. This business plan will validate precisely and in a concise way, the current threats, and challenges on mid-sized logistics companies due to Industry 4.0 phenomenon, assess the current situation and the occurring needs of these companies, and will then develop a profitable business solution to meet those needs under the consideration of the competitive landscape within this business field.

2. Chapter: Literature Review

Making the case

The literature review is developed to describe the current developments in the logistics sector and then delve deeper into the way digital learning solutions can help companies to adapt to these new ways of making business.

Industry 4.0

The logistics industry is experiencing one of its major disruptive phases in history. Due to the current Fourth Industrial Revolution, a new manufacturing paradigm described as Industry 4.0 (I4.0) has fostered the disruption of how to make business, including logistics. The term "Industry 4.0" was formed in 2011 by the German government as part of its high-tech strategy to meet new challenges and ensure the future competitiveness of German manufacturing (Kagermann et al., 2013). As described by Tanga & Veelenturf (2019), Industry 4.0 is dominated by the utilization of “emerging technologies (or Industry 4.0 technologies) such as Additive Manufacturing, Advanced Robotics, Artificial Intelligence, Autonomous Vehicles, Blockchain, Drones, Internet of Things, etc.” (p.1). These technologies change the way companies do business along the supply chain, including logistics companies (Tanga & Veelenturf 2019, p.1). While Tanga & Veelenturf are focusing on the concepts of emerging technologies, one major aspect is missing here: real-time data handling. All these emerging technologies need a working real-time data exchange infrastructure. Therefore, another important aspect of I4.0 is “the vertical and horizontal integration of information and communication technologies, together with end-to-end engineering across the entire product life cycle” (Birkel & Mueller, 2021, p.2).

Overall, this adds up to a two-way definition. I4.0 introduces new technologies to the manufacturing industry and forces companies to develop a data-handling infrastructure to make the implementation possible.

Industry 4.0 in Logistics

Understanding the current paradigm shift, it is also vital to define the logistics sector. “Logistics (management) is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverses flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements.” (Kukovič, D., et al. 2014, p.113). A broader description of a logistics company is therefore a business that operates within this described business field and is responsible for the flow of assets of any kind

from anywhere between the point of origin and the point of destination (Chow et al., 2007; Langley & Holcomb, 1992). As logistics companies are deeply anchored in the supply chain, the impact of I4.0 applies in the same way to them as to other industrial companies. To stay competitive, their processes and IT-infrastructure must be aligned with the status quo of the industry. But it is not only about having understood these challenges on a strategic level. The human factor is essential to facilitate the new Infrastructure on an operational level. Companies therefore have to make sure that skills and the right mindset are present in the workforce to make a proper integration of an I4.0 Strategy possible (Hennelly, et al., 2017).

In the course of the I4.0 transformation and under the circumstances of globalization, transport and freight forwarding companies become more important (Ramanathan et al., 2014). While such companies experiencing a disruption in the way they work (Chang et al., 2019), especially small and medium-sized companies are struggling to adapt to the new circumstances. They are especially struggling to acknowledge having to go through a process of change in order to stay competitive (Amaral & Peças, 2019).

Small and medium-sized companies

The definition of a small and medium-sized enterprise (SME) is quite complex and varies between countries (Thakkar et al., 2009, p.975). It is done through different key performance indicators like headcount, revenue, and capitalization. For Europe, there is a predominant quantitative definition, to establish a general understanding of this category of companies. The defining parameters by the EU-Commission is to have a maximum of 250 employees and a maximum of 50 million € revenue (*SME definition, 2020*).

In addition to that, there is a German-specific category for companies, which overlap with these parameters. This category has no direct translation and is called: Mittelstand. According to the 'Institut für Mittelstandsforschung' – institute for research regarding the Mittelstand – IfM Bonn "Mittelstand enterprises are defined by the unity of ownership and management. IfM Bonn has operationalized the definition of Mittelstand companies as follows: In a Mittelstand enterprise up to two natural persons or their family members hold (directly or indirectly) at least 50% of the shares of the company, these natural persons belong to the management." (*Mittelstand definition of the IfM Bonn, 2021*).

For that, the combination of both definitions is considered from here on forward.

Change through corporate learning and training

The new paradigm shift has an even more drastic impact on SME and Mittelstand companies. It is therefore important to investigate what these companies can do to conquer these challenges.

To adapt to the new age of logistics, companies have to put emphasis on their learning environment. This is an essential part of the change process a company has to take care of, in order to train new skills, develop needed know-how, and to be able to establish a company culture that accepts, welcomes, and embraces the change process (Castellanos & Martín, 2011). By investing in training, companies have the opportunity to establish a learning culture that fosters new knowledge and innovation (Lau & Ngo, 2004).

Industry 4.0 demands employees to change their areas of responsibility and adapt to new technologies and processes. For companies to keep their staff in the company and for employees to stay valuable, new competencies have to be trained to the workforce. For this, Kagermann et al. (2013, p.6-7) suggest engaging in a life-long learning approach and digital learning strategies should be tested in this process. In addition to this, Deloitte issued a report on Industry 4.0, stating: "Preparing your companies as learning organizations for radical change will become an increasingly urgent priority." (Schlaepfer & Koch, 2014, p. 2).

Human capital is vital for the adaptation of companies to the new market environment. A great learning design will increase the productivity and job satisfaction of employees, which will then support a change and innovation process (Noe, et al., 2012).

Ninan et al., (2019) concluded that digital learning solutions are especially useful for the requirements of an I4.0 affected company. It enhances the effectiveness and efficiency of Learning and Development (L&D) activities.

Digital learning solutions: eLearning

Now the question still stands on how eLearning and digital learning is defined as. eLearning can be defined as a digital learning solution, which has the ability to provide knowledge to a great number of learners, accessible via personal computers, tablets, or mobile devices (Sinclair et al., 2016) and depending on the offered solution, eLearning can provide an individual learning experience while being cost-effective, highly scalable, and always available (Dankbaar et al., 2014).

3. Chapter: Methodology

3.1 Overview

The following will describe each applied research method. Beginning with the personal observations of the author, initial assumptions are based on five years of professional experience in the field of eLearning consulting and development. The experience supported the development of the target market, product solutions as well as sales and marketing strategies. In addition to that, representative statistics, as well as scientific findings due to the literature review, were incorporated. Lastly, qualitative interviews were conducted with potential clients representing the defined target group.

3.2 Secondary data

The literature review gathers valuable insights of already conducted scientific research and is therefore considered secondary data. It focuses on recent influencing factors that foster change in the dedicated business area, as well as on the sector itself, and covers the fundamentals of the provided eLearning solution.

3.3 Primary data

To gain in-depth insights about the target group, a qualitative interview method was applied. Interview partners were chosen by job description and their department. The focus was on human resources and Learning and Development departments. The development and definition of the target group will be explained later in this business plan.

Table 3.1: Overview of interview partners

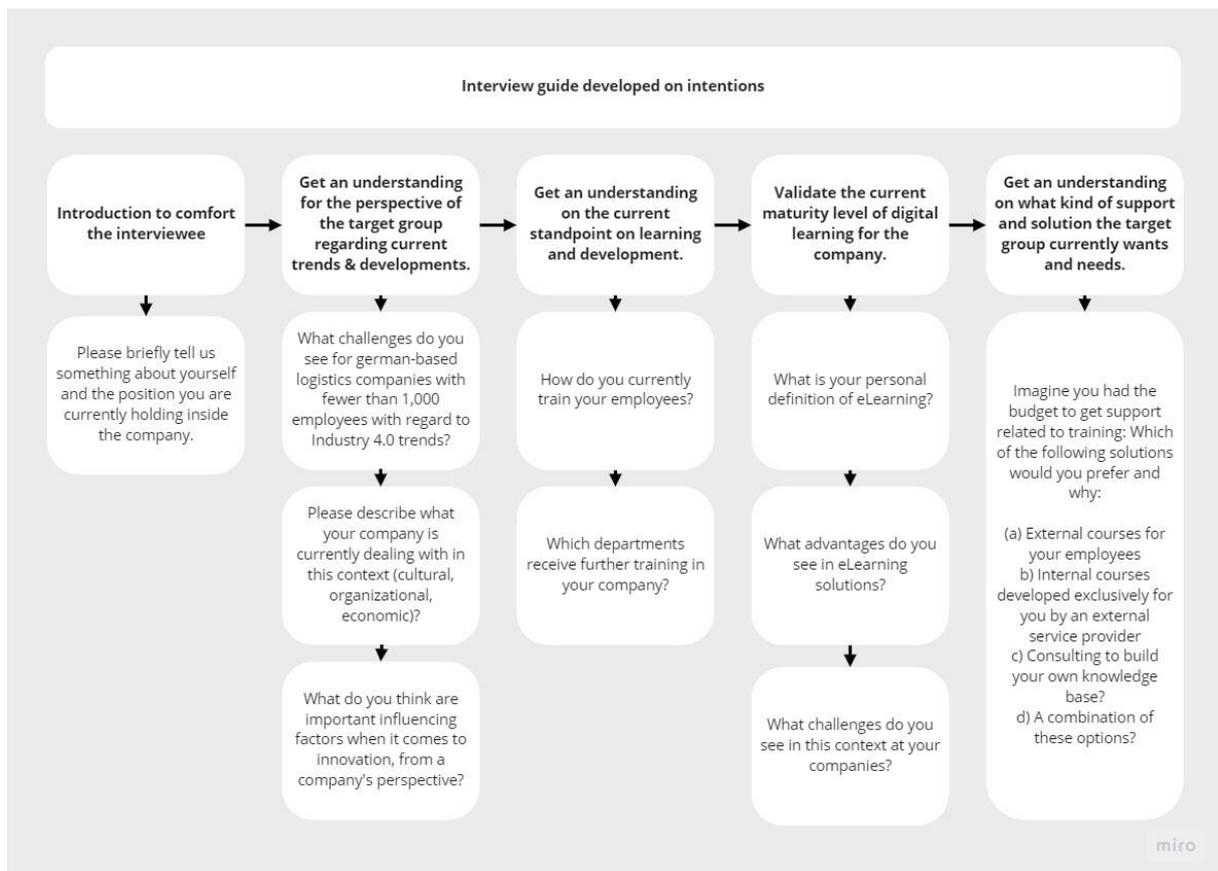
Company Type	Company Size	Age Interviewee	Position Interviewee	ID
Packaging & Logistics & Transport	201-500 employees	-	Senior Recruiter	11
Warehousing & Logistics & Transport	700 employees	40	Quality Manager	12
Third Party Logistics Provider	250 employees	-	Instructional Designer	13
Logistics & Service Solutions & Transport	3100 employees	31	HR Manager with focus on personnel development	14
Warehousing & Logistics & Transport	1000 employees	56	HR Director	15
Warehousing & Logistics & Transport	700 employees	-	HR Manager with focus on personnel development	16
Warehousing & Logistics & Transport	500 / 2000 employees	-	HR Director	17

Source: own illustration

The qualitative interview method offers several possibilities. At first, this method allows gaining diverse insights into the target group. This is vital to the customer-centric approach of this business plan. Secondly, it helps already developing a relationship with potential clients. Following up an interview with a business proposal makes it easier, compared to a completely cold approach. Lastly, conducting a qualitative interview provides the flexibility to adapt to the course of the conversation.

The goal of the interview is to get an understanding of the target group's business situation, current needs, and areas where such companies seek support. An overall interview guide was created to achieve this.

Figure 3.1: Interview guide development structure



Source: own illustration

After conducting the interviews, all transcripts were reviewed, and relevant sequences were categorized based on the inductive categorization approach by Mayring (2015). The Appendix A shows the transcribed interviews. The underlined parts are forming the content of the afterwards conducted clustering. The dedicated text parts follow a chronological order for each interview. The following graph demonstrated, how to read the clustering, which can be found under Appendix B.

Figure 3.2: Rationale of clustering

Interviewee ID + dedicated textpart
The dedicated textpart is underlined in the transcript and follows a chronological order.

Interview Partner	transcript part (Category 1 - Challenges 1) ID	Category 1 - Challenges 1
I1	I1T1	technical infrastructure
I2	I2T1	technical infrastructure
I3		
I4	I4T1	technical infrastructure
I5	I5T1	Staff shortage
I6		
I7	I7T1	Language & IT Systems

Interviewee ID

Cluster categorie

Source: own illustration

After categorizing each relevant text passage, all categories were interpreted and summarized into four overall needs and challenges of the target group, which add to the development of the proposed service solution. The different steps can be found in the appendix. The results will be discussed later in this business plan.

3.4 Findings

The findings of the literature review help making the case and provide an analysis of market environment as well as an initial justification of the development of the proposed business solution. The analysis of the conducted interviews as well as the experience of the founders resulted in the development of the overall business plan.

4. Chapter: Market Analysis

4.1 Determining the right market

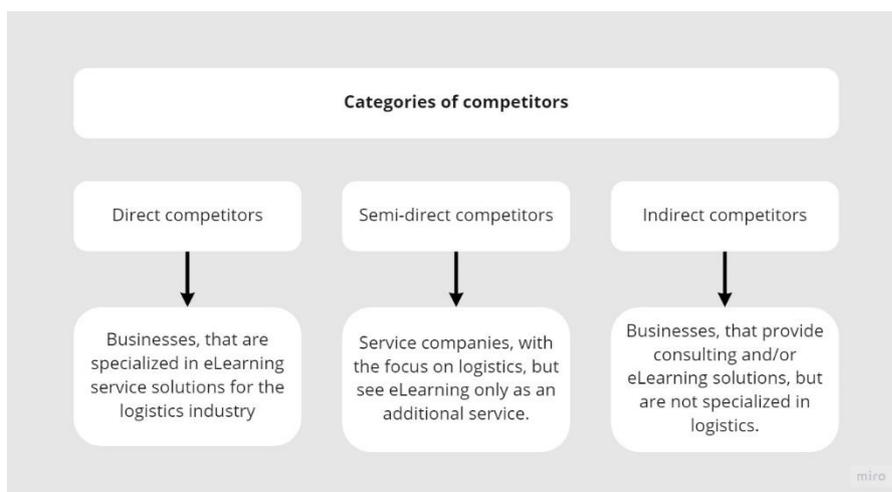
Due to the initial findings, this analysis will focus on the current market situation of digital learning solutions service providers for mid-sized logistics companies based in Germany.

Before this thesis got developed, the founders observed during their current jobs that the target group companies seem to struggle with the current changes due to I4.0. Therefore, several personal meetings with companies within their network were held to validate their initial observation. They discovered a gap in the market, where almost no eLearning companies seem to be providing sector specific solutions for the logistics industry. While big international companies have their own Learning and Development department and therefore often take care of such solutions themselves, smaller companies do not even know much about the topic of eLearning. These initial findings are in line with the literature review.

The analysis focuses on gaining an understanding of the potential market and the determination of the target group. The market in which this business is engaging is difficult to define, as it seems to be not well developed yet. Multiple disciplines are coming together, and the market can be created based on the following business areas: Professional Training, eLearning, and eLearning consulting - everything in respect to logistics.

4.2 Competitor landscape

Figure 4.1: Landscape of competitors



Source: own illustration

Competitors were researched via the google search engine. By investigating specific keywords, which describe the core offered solutions by this business, companies were allocated on the first three Google results pages. The results showed that the competitive landscape is manageable. When it comes to specific self-paced logistics eLearning courses, there is only one well-known competitor: Spedifort. Self-paced learning solutions are defined as eLearning content, that always accessible and does not follow a specific timetable. Additionally, self-paced learning solutions are characterized by participants having to organize themselves. Therefore, no proper guidance or support is needed for the facilitation. Regarding eLearning consulting, there is also only one main competitor, who is specialized in eLearning consulting in the context of logistics: x-cell. In addition to that, some logistics consulting agencies are offering additional expertise eLearning and blended learning, but it is not their main focus point. They can be seen as semi-direct competitors, as their core business is overall business consulting, where eLearning and blended learning is only a part of. When it comes to company-specific workshops, the competition is high. The same goes for eLearning providers in general. A lot of businesses are offering some sort of workshop and eLearning support, without being specialized in logistics. This category is seen as indirect competitors. To sum it up, the most influencing competitors are therefore Spedifort and x-cell.

4.2.1 Spedifort / Inn-ovativ KG

Spedifort Overview

The focus of this analysis lies on eLearning brand Spedifort, which is owned by the Inn-ovativ KG. Spedifort offers three main product variations. For one, they are providing self-paced, low-budget eLearning courses which teach topics required by law for German logistics companies and basic logistics knowledge for career changers. The second focus is their Learning Management System, where external eLearning sources can be implemented as well. This part is not well developed but offers at least the possibility to implement self-developed content. It is worth mentioning that this feature is offered by almost all content management systems for eLearning content. The last service is development support for client-specific learning topics, which is also very limited and seem to be attached to the visual style of Spedifort, rather than of the client.

Advantages Spedifort

Spedifort offers a wide range of pre-developed eLearning courses at a very low price. With Spedifort, clients can train their employees on numerous topics - for example those which are required by law. In addition, the brand Spedifort is well recognized in the German logistics start-up scene and presents itself with a well-developed branding and a good PR on the eLearning topic. This makes it easy for companies to get in touch with the topic of eLearning.

Disadvantages Spedifort

While focusing on cost leadership and a wide range of pre-developed eLearning courses, they lack customized solutions. While being the cost leader in this field, the quality of the product is poor. The learning experience, which guarantees a long-lasting learning impact is in jeopardy. They are also not providing any guided solutions, where a fixed learning journey is defined and course guidance for the learners is provided. Many eLearning products do not offer: social engagement, guidance, interaction, and question and answer functions. The same is true with Spedifort's products. With that, they lower the learning impact and therefore waste resources of the client. Their service regarding customized solutions is limited. They offer fixed price customization, which does not resonate with the rationale of providing customer specific solutions. The main issue comes with the low-price approach. While companies do focus on cost-effective solutions, these low-budget solutions have a bad influence on the image of eLearning and undermines the potential of the overall range of possible solutions.

4.2.2 x-cell

x-cell Overview

x-cell AG is a full-service eLearning provider. Their focus is on eLearning consulting and customized eLearning solutions. They are providing eLearning solutions that are customized to the needs of the client. They do that by offering a variety of service solutions like eLearning consulting, a Learning Management System for their clients and customized content development, and some general pre-developed eLearning courses.

Advantages x-cell

The fact that x-cell is a full-service company makes it appealing for those customers having specific needs and looking for a service provider at their side that can satisfy a wide range of requirements. They have a huge customer base spread across various business sectors. Therefore, they can be seen as an experienced player in the eLearning market. By providing consulting and customized solutions they address both needs: analyzing customer-specific requirements and developed solutions customized to these specific requirements. In addition to that, they also offer pre-developed courses that can be implemented to their platform at any time for any customer.

Disadvantages X-Cell

While being a well-known company with a huge customer base and reference list, they are not a logistics-only service provider, rather than an eLearning-specific expert company. Logistics is only one

of many fields, in which they provide eLearning solutions. This can result in not being perceived as a specialist for the logistics sector. In addition to that, the brand image represents a traditional consulting company. This can be a challenging appearance if potential clients are looking for a future-driven service solution, such as eLearning. While eLearning is a media product, a clean and conservative appearance represents more a transitional approach, than a future-driven one.

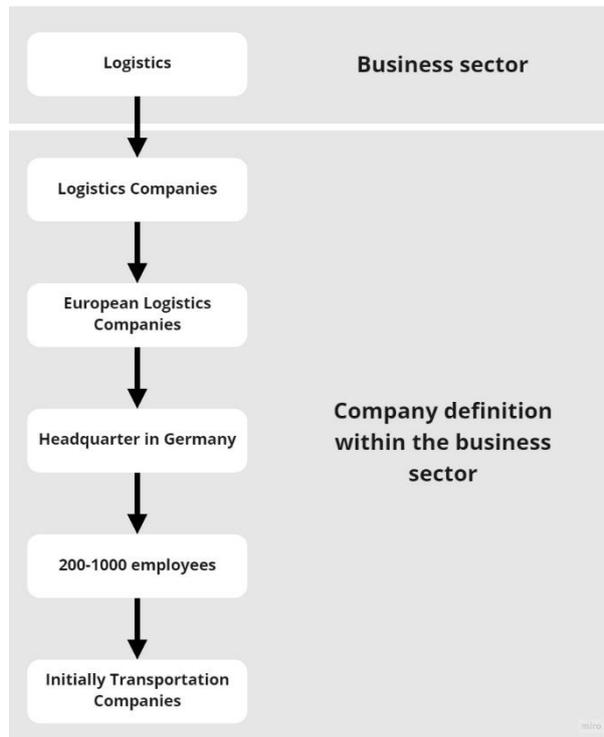
4.3 Defining the target group

The logistics sector is a broad business field with many different specific areas. To narrow down a potent target group for this business, two essential influencing factors form the basis of the decision-making process: the professional experience of the founders and the results of the literature review. One holds profound knowledge of the future business perspective based on his working experience as well as his academic career. The other one has more than twelve years of infield experience working in the logistics sector as a salesperson in a freight forwarding company as well as being the managing director of another logistics service provider. Both partners are also well connected and therefore have access to sector-specific know-how on logistics and eLearning. The second is the literature review. It shows the pressuring impact of current industrial developments, especially on medium-sized freight forwarding and transportation logistics companies.

To determine the right customer audience, this business decided to follow a narrow-down approach. The initial base is the business sector: logistics. From there, the target group got defined step by step. The first influencing factor was the area the business mainly operates in. As both founders hold their main knowledge based on European laws and regulations, it made sense to focus on companies that do business mainly in Europe. This business will provide a business-to-business (b2b) service. To do so, it is a competitive advantage to have the same language and cultural background as the clients. Also, taking meetings in person can be beneficial, which is easier to do when being based in the same country. Therefore, the target group ideally has its headquarters in Germany. While the main players in logistics services often already have a well-developed Learning and Development infrastructure, small and medium-sized companies hold more potential to be in need of external support. As small companies often lack sufficient budget for L&D activities, companies with a headcount between 200 and 1000 employees, which in Germany can be considered as "Mittelstand" are targeted. Companies above these numbers are considered when missing a well-developed L&D department. And finally, due to the network of both founding partners, the initial target group are companies that are mainly taking care of transportation of goods. It is planned to cancel this last parameter out, after being considered established in the logistics sector as the go-to learning company. With that, the final definition of the

initial target group is German-based transportation companies, with mainly 200 to 1000 employees and an operating area that is focused on Europe.

Figure 4.2: Target group definition process



Source: own illustration

4.3.1 General findings and estimates

The following facts are based on the analysis of the conducted interviews. While the logistics industry, in general, is considered old-fashioned and lagging behind when it comes to the topic of digitization as well as adapting to the new age of I4.0, the future of the logistics industry holds a lot of potential.

Unfortunately, the described target group is facing one major issue. It is lagging new knowledge and the willingness to change. The considered reason for this lies in the companies' typical structure as well as history. Many logistics companies in the "Mittelstand" are family-owned and the management of the business is passed on from generation to generation rather than to new externally hired employees. With this procedure, the influence of the older generation often remains present in the organizational strategy, and the new generation, while trying to foster change, will have trouble developing a new company strategy that may negate the old one.

This phenomenon leads to a slow change and innovation process. In addition to that, family-owned businesses focus, among other things, on one essential value: tradition. While this corporate value is

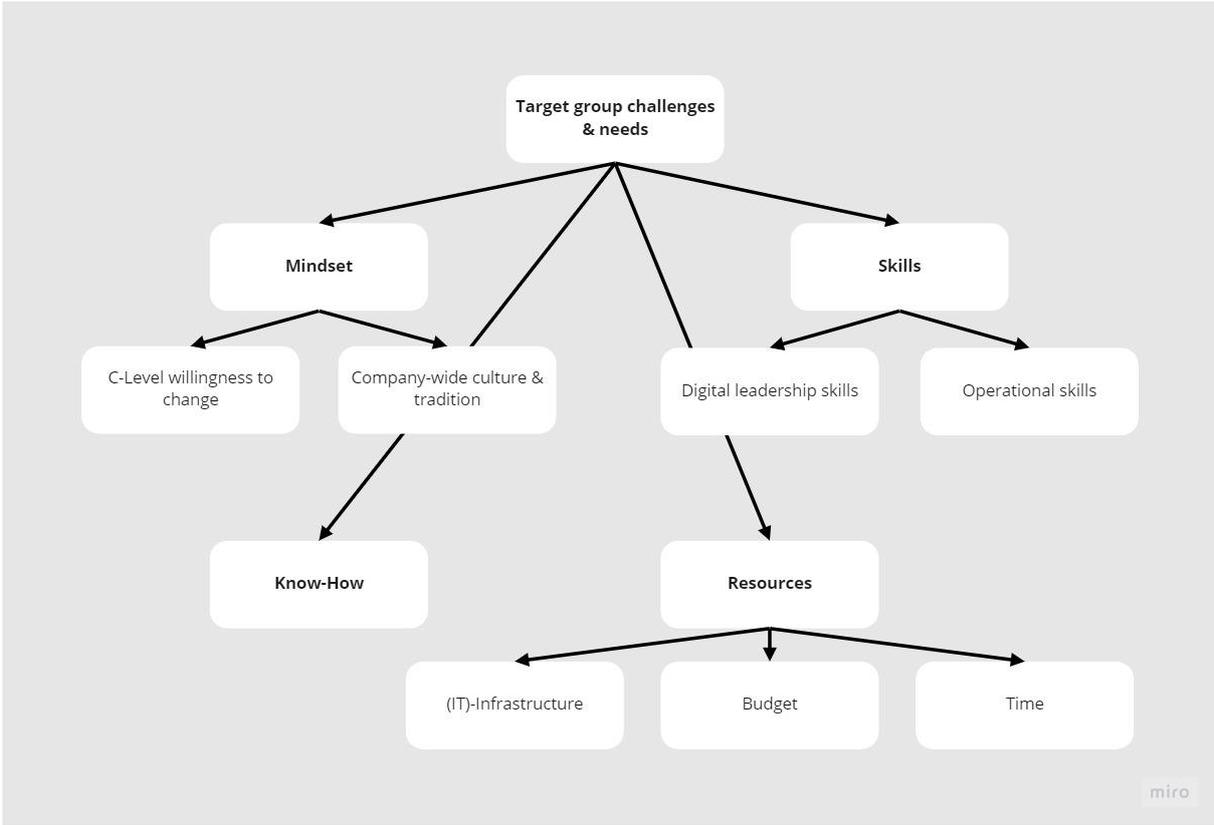
advantageous because it is seen as reliable, it carries the risk that innovative ideas, new business approaches, and radical changes in business processes will be neglected.

To sum it up, these companies struggle to adapt to new ways of doing business. They lack leadership with a digital mindset and a company culture that enables new business approaches. As a result, these companies seem to fall behind when it comes to state-of-the-art organizational processes and an IT-Infrastructure. As overall supply chain developments strive for a digital-first approach, these companies will be left behind, if they do not manage to adapt to the new area of logistics, to stay part of the supply chain.

4.3.2 Identified challenges and needs

The analysis of the interviews revealed business needs as well as current challenges of the defined target group. The focus lies on the specific needs that can be fulfilled by the provided business solution of this business plan. They are clustered in the following four main categories:

Figure 4.3: Target group challenges & needs



Source: own illustration

Mindset

One major challenge of these family-owned businesses is the willingness to change. The organizational culture focuses mainly on tradition, which can be seen as the equivalent of unwillingness to adapt to new approaches. This results in consistency as well as reliability. Unfortunately, this fact brings hurdles with it. It makes innovation and change management difficult. The workforce is following a culture of stagnation, and new approaches are also not fostered by upper management. Therefore, a shift of the overall mindset in the company has to take place.

Skills

With the traditional mindset, there is also the lack of digital skills. New technologies as well as innovative business processes require suitable skills on different levels. For one, the management needs a deep understanding of how to lead and enable digital change and adaptation. This is called digital leadership. Secondly, the overall workforce has to have digital working skills. This is related to all sorts of requirements. Beginning with new ways of working, skills in working with new tools as well as adapting to new processes. Also, employees have to be trained on newly implemented systems.

Know-How

Know-how can be seen as similar to skills. With know-how, employees also understand the purpose behind the change. Only if the reason behind the new ways of working is understood and the benefits from it are appreciated, further development of the company can be achieved.

Moreover, as these family-owned businesses try to keep the upper management in family hands, external and therefore now know-how is not entering the company. With that, old habits as well as standard business processes are practiced and passed on to the next generation. The lack of digital know-how fuels this behavior. As these companies do not aim to hire new know-how into decision-making positions, external knowledge has to be taught by upskilling the already existing workforce – regardless of its hierarchy level.

Resources: IT-Infrastructure, Budget, Time

The target group is facing major issues when it comes to facilitating digital solutions. First, they lack a suitable infrastructure. This is related to the IT department but also the overall organizational structure. Transportation logistics companies have a big department of commercial employees, such as truck drivers or warehouse workers. These employees rarely have access to digital devices.

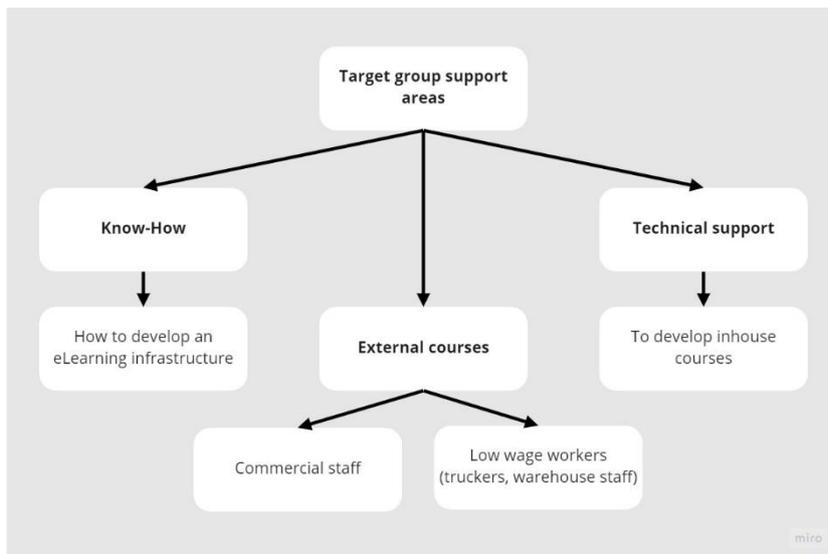
It is difficult for companies to allocate extra time for their employees to take care of the development of new work processes and innovations. While a position is calculated to be as efficient and effective

as possible, additional work that does not impact short-term revenue is hard to justify. The same is true for Learning and Development activities. Even though the clear benefits of ongoing upskilling are proven to be beneficial in the long run, companies struggle to dedicate valuable time to learning. This rationale also applies to the budget. Allocating a budget for Learning and Development as well as other change management initiatives is often difficult to achieve. Therefore, learning solutions for the dedicated target group must be highly scalable to be as cost-effective as possible and have to be adapted to the working environment of the workforce.

4.3.3 Identified needs of support

While examining the level of support the target group needs, the three following categories got allocated through the conducted interviews. They show that the sector is way behind in digital learning solutions and seeks support on all levels.

Figure 4.4: Target group support areas



Source: own illustration

Know-How

The target group lacks knowledge in the field of digital learning. They all have heard of it but many of them do not - or only to some extent - know what digital learning / eLearning is about, capable of and how it can be implemented in the workspace.

External Courses

In addition to that, the companies often wish for external courses or solutions where they can send their personnel to be trained to gain new external knowledge. These courses can be divided into two different areas: commercial staff, taking care of management, sales, and marketing as well as

procurement. The second area is considered operational staff. Employees who take care of operational freight handling in either the warehouse itself or by trucking.

Technical Support

The last category relates to the operational development of digital learning solutions. While some companies do understand the main idea of eLearning, they do not have any capabilities to develop eLearning courses with a sophisticated quality and a long-lasting impact by themselves. Therefore, they are in need of specialized external support on the content development topic.

5. Chapter: Organization and its value proposition

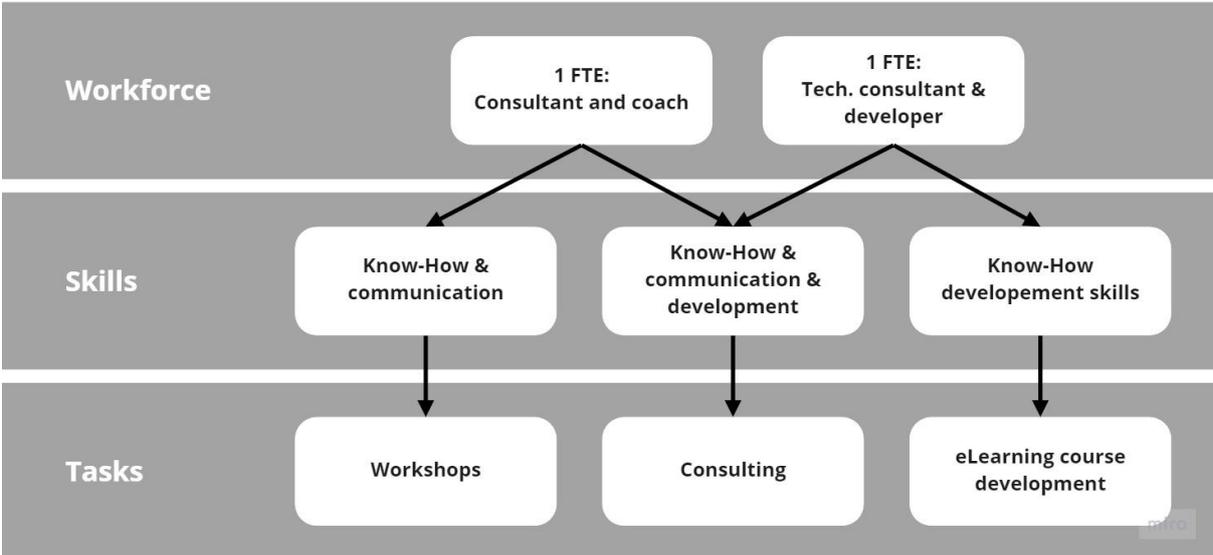
5.1 The founders and Staff

The company is founded by two partners, one being Gerrit Huwald, a Product Manager with a five-year career in eLearning and a profound understanding of content creation and media management, as well as business administration and international management. The other being Stefan Nolte, a former managing director of a logistics company as well as the founder of a 3PL company with more than twelve years of professional experience in the logistics sector.

5.1.1 Staff

Staffing is a very important part of this business. The business is set up as a service provider. With that, human capital will be the main value-generating asset. To make the best possible use of the personnel, synergies are formed to relocate capabilities towards several offered services. The overall example is displayed in the following diagram. An in-depth description of the offered service solutions will be explained later in this paper.

Figure 5.1: Synergies in staff capabilities



Source: own illustration

5.2 The legal form of the company

The company is based in Hamburg, Germany. The legal form chosen for the company is called limited liability company also known as GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung. It is a well-established legal form to conduct business in Germany. To get the license for it, a minimum founding capital of

25.000€ has to be provided by its founding parties. This suggests a vital business and provides a reliability towards clients. In addition, the GmbH protects the private liability of each founding party.

5.3 Value Proposition, Mission, Vision

5.3.1 Value proposition

This business focuses its operations on meeting the needs of the selected target group. The value proposition statement is developed on the basis of Simon Sinek's Golden Circle theory. The framework allows companies to determine the value they are providing to their clients and the purpose of doing business. The questions "why do you do what you do?", "how do you do it?" and "what do you do?" have to be answered in the named order (Sinek, 2011). The following value proposition statement aims to accomplish that. Why: "We believe that knowledge and the right mindset form the foundation and fuel organizational change and innovation." How: "We want to enable logistics companies to develop an impactful learning culture" What: "to help your clients to gain a competitive advantage, we provide digital learning solutions as well as L&D Consulting."

5.3.2 Mission

Medium-sized companies often do not have the capacity nor the knowledge on how to set up their own eLearning solutions. They also lack efficiency when it comes to training employees. In addition to that, these companies are facing a radical change in the way they do business due to recent and ongoing digital and technological developments.

We support medium-sized logistics companies in developing an impactful learning environment and culture. We do this by providing company-specific development and consulting services in the digital education field. The problem occurs especially in small to medium-sized logistics companies. If these companies do not develop such an environment and culture, they will fail to adapt to upcoming and ongoing radical market changes.

We make sure that medium-sized logistics companies develop a competitive advantage by leveraging on I4.0. We do this because we value the importance of logistics companies of the Mittelstand for the economy. We therefore provide best-in-class eLearning service solutions and future-driven L&D consulting.

5.3.3 Vision

We believe in a seamlessly connected world of logistics regardless of company size. This vision provides a great future for the logistics sector. Once achieved, it would provide huge

opportunities. With a seamlessly connected world of logistics, full automation would be possible, which could lead to a great decrease in cost and energy consumption.

5.4 Company values

The following values aim at achieving great motivation and a common understanding on how to conduct business and make decisions inside the company.

Customer centricity: While customer centricity provides the feeling of putting only the customer in the center of any strategic and operational decision, stakeholder centricity allows us to think further. This business does not only focus on the needs of the customer, but also on the needs of the users, the needs of the employees and the needs of the society.

Lifelong Learning: In alignment with our customer intimacy business strategy, the lifelong learning approach acknowledges the fact that learning is a lifetime task and should never end. Therefore, every person should keep on learning, regardless of age, career level and economical success.

Team up: The focus lies on teamwork. Building up on each other's ideas will create a synergy effect, which will help everyone to grow.

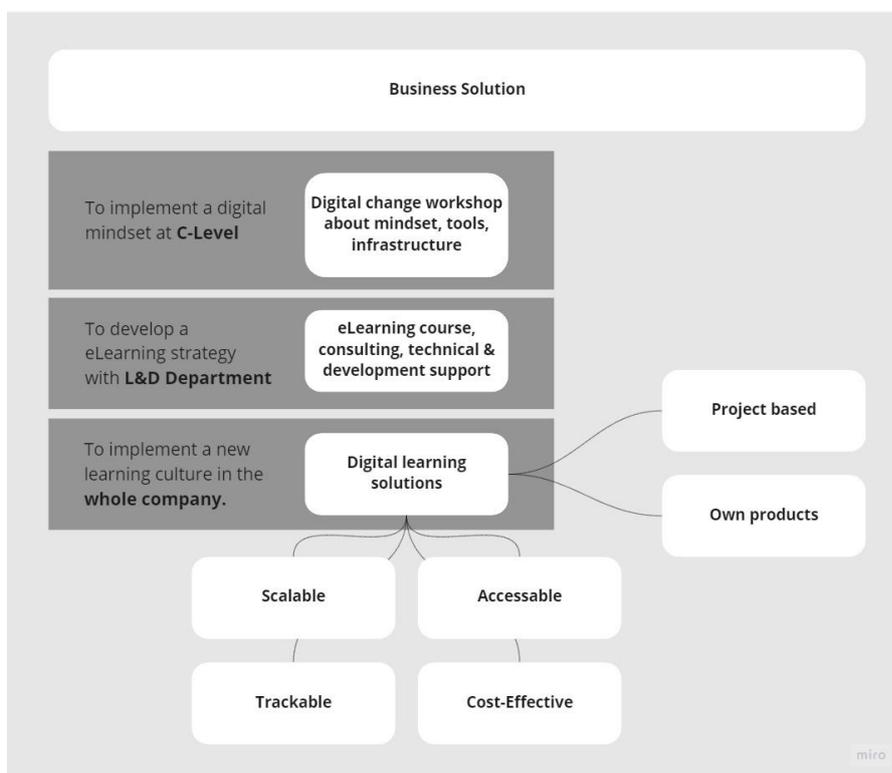
Empathy first: Understanding and valuing each other as well as the client, will lead to more respect at the workspace and help us achieve our goals.

Shoot for the moon to reach the top of the mountain: Everyone should set his goal higher than it can ever be reached in order not to be limited to moderate goals.

6. Chapter: Proposed Solution Concept

The provided services this business is offering are developed to satisfy the identified needs of the target group to build a long-lasting relationship with them. The business solution is structured along with a basic concept of an organizational setup. The first sector is the top-level management and C-Level employees. The second sector is Learning and Development employees, who will be the main persons of contact. The last sector considers the whole organization. With that, there is one particular customer – the company itself, but three different business units as users of our services. From here on, these three business units will be named user groups.

Figure 6.1: Business solution overview



Source: own illustration

6.1 C-Level & Upper Management

The first user group consists of C-level employees and top-level management. This user group has the characteristics of having very limited time for training and learning and are highly skilled in concluding important decisions from proportional little insights. As these employees are decision-makers for the company, they also influence the company's standpoint on L&D spendings. This business therefore facilitates digital workshops about digitalization, I4.0 Trends, and the importance of a well-developed

learning infrastructure to make a change process possible. This will lead to a better understanding of the benefits of eLearning solutions and will provide access to the next user group: L&D employees.

6.2 L&D Personnel

This user group and its department is dedicated to managing upskilling, training as well as onboarding for the whole company. For this user group this business will provide several service solutions. The first will be an eLearning course about eLearning. The second will be an eLearning-focused consulting service and the last one is the technical support of setting up an eLearning platform and developing eLearning solutions as well as content.

The eLearning course on eLearning serves as a demonstration prototype of this business abilities by letting the client experience a well-developed eLearning course. In addition, the course will upskill clients to be better on the subject of eLearning. With that, we make sure that our clients have a certain understanding of the topic. This will help to conduct future business with them, as from there on the knowledge level of the client regarding eLearning is predictable. Therefore, the course will follow these learning objectives: What is eLearning? What kind of eLearning solutions are there? What are the benefits and limitations of eLearning? How does a company set up an eLearning platform? It can be seen as a product but also as a sales tool. It is also unique in the market and therefore one of the unique selling points. It serves the allocated need of the target group to get a better understanding of this topic.

The second solution for the L&D user group is consulting. Consulting has the focus on analyzing the specific current needs of the client to help them develop their own eLearning infrastructure. The goal is that the client sees the clear benefit of having his own eLearning solutions. Due to the conducted interviews it is factual that the potential target group companies do not have the capacities to set up their own eLearning development department. Therefore, the goal is to get the company letting us develop eLearning courses for them.

The last one is technical support for setting up their own eLearning platform and/or developing courses. By helping the client to develop their own eLearning infrastructure, the likelihood of them booking additional services for developing eLearning solutions is seen as high.

6.3 Overall staff

The last user group is considering all other employees. For them, eLearning courses will be developed by this business. This user group will get more important in a later stage of this business. Nonetheless, it is important to define the parameters of the later developed solutions.

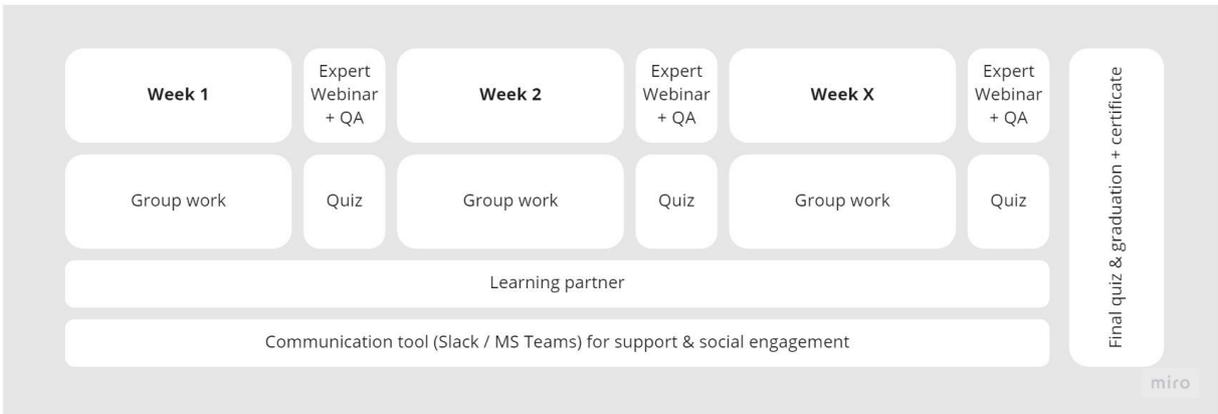
As the overall competitors only offer self-paced learning solutions, and this business sees its competitive advantage in serving the needs of the client as well as possible, developed eLearning courses will follow a guided learning journey. This means that the provided eLearning courses will be organized in cohorts, where a defined course structure has to be followed at a certain pace. With that, numerous pain points of current eLearning solutions will be conquered. Social engagement is one aspect to be seen as critical when comparing eLearning solutions with face-to-face seminars. This can be taken care of when providing social learning solutions during the course. For example, the idea of a learning partner throughout the course can help here. A learning partner is another learner, with whom one will exchange ideas, thoughts, and newly learned topics via virtual communication tools. Another solution is group work activities, where a group of participants has to solve a shared task virtually with the help of digital communication tools.

A mentionable pain point of some eLearning solutions is the absence of social interaction and feedback options. For this, implemented live webinars will take place with subject matter experts (sme). These smes will hold a virtual presentation in which participants can ask questions and interact.

And lastly, self-paced learning solutions often a lack of motivational impulses. This will be conquered by the timeboxed learning journey in which the learner has to follow a certain course of activities. In combination with the learning partner idea and the webinar solution, a high engagement rate is of great chance.

As the competition is mainly focusing on self-paced learning solutions without any social interaction, networking solutions, support service or exchange between participants, this business will provide a variety of additional components to the own developed courses, to gain a competitive advantage.

Figure 6.2: Illustration of an advanced learning journey



Source: own illustration

The overall concept of these eLearning courses is to have a defined learning journey with dedicated learning weeks. Each week holds content, which will be studied in a self-paced approach throughout each week. Every week will be closed by a webinar presentation held by an expert on the dedicated topic. After working through all weeks, a final quiz and a graduation webinar will be held, where each participant will get his certificate of attendance.

7. Chapter: Strategy, Marketing & Business Objectives

7.1 Business Strategy

To build up a successful business, internal as well as external factors influencing the performance must be analyzed. For that, the business strategy development contains a variety of frameworks. The external analysis is conducted through Porter's 5 Forces. The internal setup begins with the advanced SWOT-Analysis and is later shaped around the determination of the right value discipline. With that, an overall business strategy is defined.

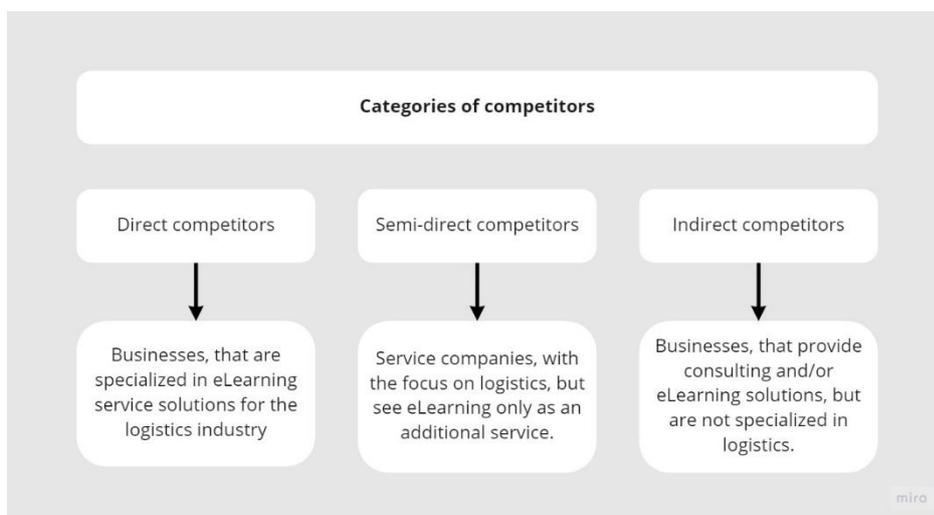
7.1.1 Porter's 5 Forces

The competitive landscape is examined with the use of Porter's 5 Forces framework. It helps to identify and analyze threats to the proposed business idea.

Rivalry among existing competitors

The eLearning sector for logistics companies in Europe is quite small, relatively new, and not well established. Three competitor categories were identified. The first ones are the direct competitors. Other companies in offering eLearning solutions for European Logistics companies. The second ones to mention here are the semi-direct competitors. They are already in the service industry for logistics businesses and could adapt to our provided service solutions. And finally, the indirect competitors. These are companies already providing eLearning solutions but not being specialized in the logistics sector.

Figure 7.1: Landscape of competitors



Source: own illustration

Threat of new entrants

The threat of new entrants is medium to high for this segment. The service solutions offered are quite easy to imitate. The eLearning industry is already well developed. Adapting to a not yet disrupted industry field as logistics is therefore relatively easy. In addition, digital products are easier to copy, than tangible products. As know-how plays a part in this business area, it represents one barrier to entering the market. For the logistics industry as well as for the fact of being a b2b business area, well-established business relationships are playing a role in making business. This can also be seen as a barrier to entering the market.

Threat of substitute products

The threat of substitute products is medium with the future indication of low. Substitute products in this case are face-to-face seminars, self-studying books, and free educational service providers like Youtube. Face-to-face seminars are still the preferred solution for the industry. They are seen as a medium threat as for the following reasons. For one, face-to-face seminars are a low-risk solution, as it is proven to work to a certain extent. Secondly, no IT-infrastructure needs to be developed for running face-to-face seminars. And thirdly, a face-to-face seminar is seen as a social event that is favored often by upper management and c-level employees. All of these factors can and will be substituted or at least mirrored by eLearning solutions. Therefore, with further developments and the increasing existence of well-developed It-infrastructures in logistics companies, eLearning will substitute face-to-face solutions. The other two mentioned product threats will stay as-is. While they have their cost benefits, the lack of quality in respect to the delivery and lack of individualization of content has only a minor threatening impact.

Bargaining power of suppliers

The bargaining power of suppliers can be considered as low. While there is no direct supplier for a further developed product, there are some influencing factors that should be named here. For eLearning solutions, a Learning Management System (LMS) is needed to store, display, and deliver eLearning content. There are numerous suppliers in this field. Therefore, their bargaining power is relatively low. Cost of travel and electricity costs can be considered an influencing factor as well. As they are not the main cost factor, this can also be seen as a low influence. The last one is the employee. This business relies on its employees, knowledge as well as on their network when talking about the sales staff. They do have medium bargaining power, as it is quite costly to hire new employees, and a knowledge drain is especially costly for this business.

Bargaining power of buyers

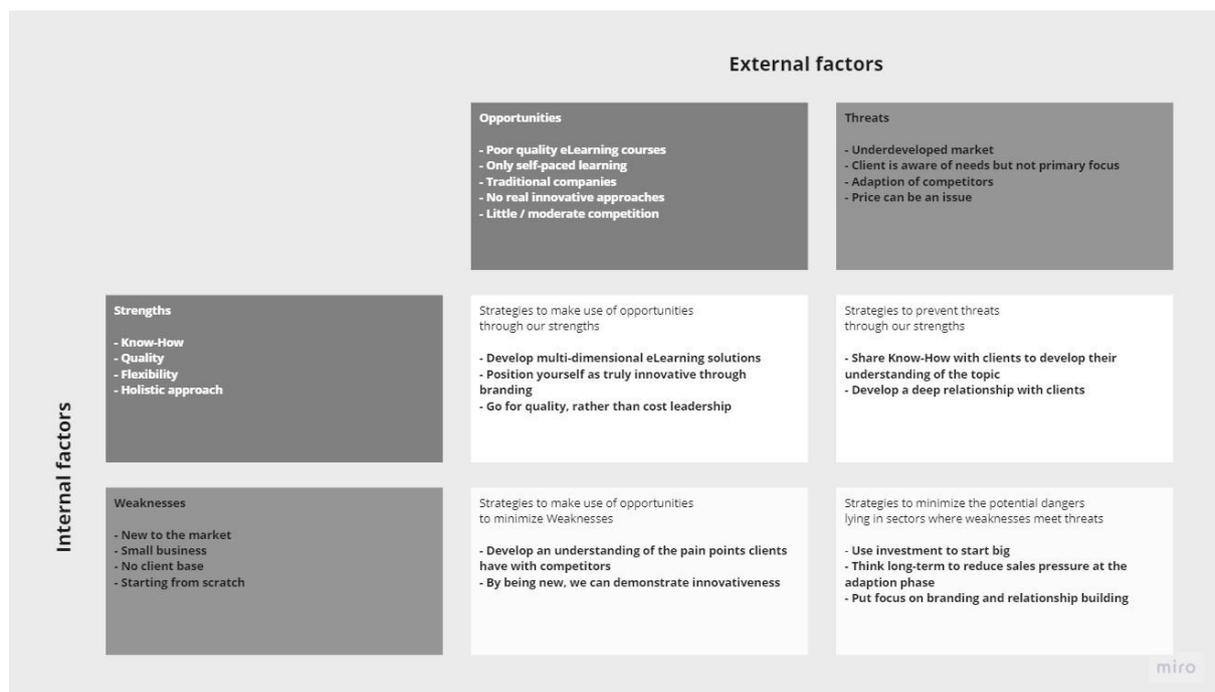
The buyer or client has medium to low bargaining power. While there are a lot of customers and only a few direct competitors, the clients remain the option to build up their own eLearning capabilities in-house. As long as logistics companies are better off with an external solution, it provides the client with small bargaining power. This can be seen as a cost-focused decision, but it is also a factor of time, resources, organizational structure as well as processes.

7.2 Internal Business Strategy

7.2.1 SWOT Analysis

With this SWOT Analysis, a general overview of potential strategic approaches is defined to enter the market with a competitive edge.

Figure 7.2: Advanced SWOT Analysis



Source: own illustration

Strengths

The strengths of this business are based on the human capital of its founders and employees. Both founders combine the necessary know-how to enter the market of digital learning solutions for the logistics industry. With that, the quality of its service solutions and the customer-centric approach to doing business provides a strength. While being a small, newly founded business with a big investment in freelancers and external service support, the business will be able to react to market changes and

uncertain client demands rapidly. With the holistic approach, a wide range of services can be provided. This is possible by finding service solutions that require the same expertise but serve different needs. In this way resources are managed efficiently.

Weaknesses

It is common sense that founding a new business also reveals weaknesses. While being new to the market, only the theoretical understanding of the client's needs can be predicted. Operational hurdles, specialties, and specific business procedures can be negatively influential. Additionally, a small business like this one cannot scale at the same pace as the competition. Starting a business also means building up a client base from scratch. Therefore, having no client base is a natural weakness. And lastly, there are a lot of bureaucratic processes to take care of that occupy valuable resources.

Opportunities

The competitor landscape shows that the lack of quality in the available eLearning courses is a big opportunity for this business. During the competitor analysis no guided learning course was found. All available eLearning courses are self-paced learning courses without a guided learning journey. This is seen as a product gap in the market. Those companies offering digital learning solutions mostly have no innovative approach to this topic. And lastly, the overall competitor landscape is manageable.

Threats

One big threat to the business is the underdeveloped market. The client has little to no knowledge about the benefits of eLearning solutions and therefore it is difficult to establish an understanding of what good quality stands for. When opening up the client base to the new possibilities of digital learning solutions, the already established competition can adapt to it, while this business has to invest in opening up the market. And in the end, while the competition mainly goes for cost leadership, price sensitivity is already taught to the target group.

Strategic approaches

By cross-examining the four dimensions of the SWOT-Analysis, several strategic approaches are defined based on the initial findings. To make use of the strengths and opportunities, a multi-dimensional eLearning solution portfolio will be offered. And moreover, to stand out from the competition, an innovative image will be developed through dedicated branding. The strategic focus is on a customer intimacy approach, which will aim at delivering high quality with the best possible fit to the clients' needs.

To counter the weaknesses through the opportunities, the business will develop an understanding of the occurring pain points with current service providers through a close relationship to potential clients. Additionally, the competitive landscape holds the opportunity to stand out quite quickly, even if the market was just entered.

When it comes to the threats, some of the allocated strengths will help to counter them. This will be done by sharing the know-how with potential clients to make them aware of the capabilities of new digital learning solutions.

Lastly, how can the effects of the weaknesses be canceled out with respect to the threats of the market? It is important to invest properly in the business right at the beginning. Additionally, the strategy should be on a long-lasting impact rather than on short-term revenue. Therefore, it is important to put efforts into branding and the relationship with potential and existing clients.

7.2.2 The Discipline of Market Leaders

Additionally, internal business strategy is done with the framework of Treacy & Wiersema (1992). They differentiate between three disciplines: Product leadership, operational excellence, and customer intimacy. While product leadership aims to focus mainly on the quality of the product, operational excellence will provide a solution for the client with a focus on cost leadership. Customer intimacy on the other hand aims to provide the best overall experience for the client, by optimizing customer responsiveness (Treacy & Wiersema, 1997). This approach can be compared with Porter's Generic Strategies.

One well-known and main competitor for this business is the company called Spedifort. Spedifort offers eLearning courses for specific logistics topics at a low price. In addition to that, they also grant the company white label possibilities in which courses of Spedifort and other company internal courses can take place. Therefore, Spedifort goes for the approach of operational excellence by focusing on cost leadership. With respect to the allocated needs of the target group, this is one approach that holds the opportunity of success.

However, three main aspects are missing, that this business will focus on: highly individual needs when it comes to learning topics and a huge variety of organizational setup, as well as different organizational development stages when talking about digitizing a company.

To compete with Spedifort and offer more suitable eLearning solutions, this business will direct its purpose to the customer intimacy value discipline. The rationale follows the idea of creating a long-lasting business relationship, with the aim to identify and fully understand all current and upcoming needs of the client and fulfill them the best way possible for a suitable price.

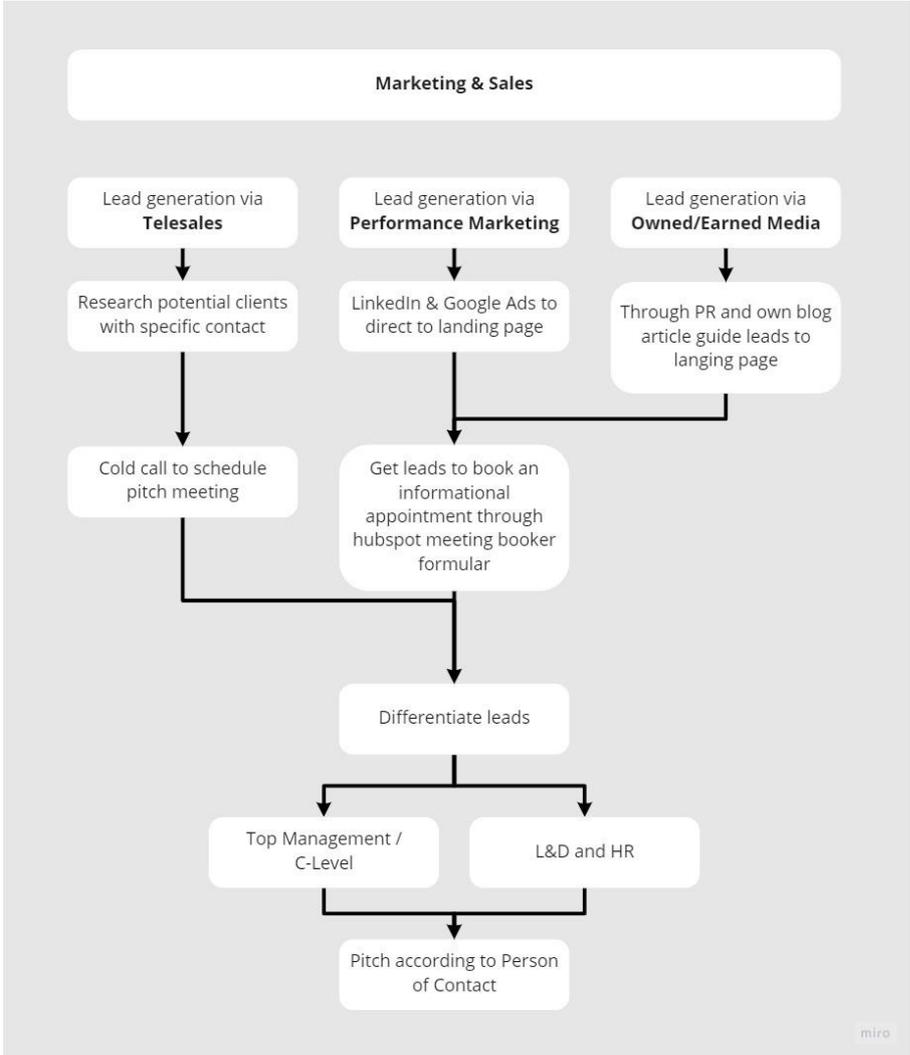
By doing so, this strategy holds the opportunity to adapt the business model fast and efficiently to the developments of the client base.

7.3 Marketing Strategy

A b2b marketing strategy can differ significantly from a commonly known business-to-consumer (b2c) marketing strategy. The difference in the customer lifetime value between a b2b and a b2c customer, depending on the offered business solution, is huge. In this case, gaining a single customer can be of very high value. And for that, the overall goal is to build a long-lasting relationship with the client.

The main goal of the marketing strategy is to either get an appointment with the client or to get the client to book an appointment with this business, to discuss possible service solutions that fit their individual needs. For that, a three-category strategic marketing plan was designed.

Figure 7.3: Marketing strategy flowchart



Source: own illustration

7.3.1 Telesales

With the b2b-telesales approach, the aim is to get into personal contact with the client, which generates trust, holds the opportunity to neglect doubts right away, and helps to understand the client's needs. This strategy came into mind while researching for the interviews conducted in this business plan. It was found that a personal call resonates in a high positive response rate, while written email approaches got no positive feedback whatsoever. This observation led to the basis of this strategic approach. In addition to that this concept got undermined by the professional experience of the two founders.

The operational process starts by researching potential clients via LinkedIn and Google search, categorizing the companies, and, if possible, linking Persons of Contact and their contact information to it. Their contact information is often publicly accessible via their website or via job advertisements. From there an approach is made, to introduce the business to the potential client and aim to agree on a pitch-meeting either in person or virtual via video call.

Depending on the participants by the potential client, a pitch presentation is put together. This presentation will focus on the two aspects of asking questions about the needs and current situation of the company as well as presenting possible offered service solutions.

While advertising calls with the intent to sell or advertise a product or a service solution is illegal in the b2c context in Germany, under certain conditions it is legal for businesses to call other businesses. The main influencing factor is the justifiable interest of the called business. If it can be argued that the approached business can benefit from the offered product or service solution, such a sales cold call is legal and also common.

7.3.2 Performance Marketing

Performance marketing describes the digital marketing solution, where paid ads are run via advertising services such as Facebook, Google, and LinkedIn. For this business, LinkedIn will be the go-to advertising platform. LinkedIn is a business-focused social media network that connects people and businesses and allows each of them to share content. This advertising platform is preferred, as it is focusing primarily on the business context. Google, as well as Facebook, are B2C focused and therefore not the first choice. For future branding and other advertising goals, these two alternatives will be considered anyway.

While the following ad type will be the first one to test, the overall aim is to test as many promising ad types and formats as possible. Through the test and learn approach, continuous adjustments will be made, to optimize the performance marketing onwards.

For the first performance campaign, an “In Message Ad” will be created. With this type of ad, a personalized message will be sent to the inbox of a specific target group. It is even possible to target individuals, which is unlikely in performance advertising. This type of ad is therefore promising to achieve positive results.

The ad itself will be A/B tested, which means that multiple – primarily two – different versions of the ad will be run on a small sample size. The results will be compared, and the best-performing version will then be rolled out on a larger scale.

The goal is to guide the messaged client to our landing page, to convert the potential client to a sales qualified lead. A sales qualified lead is a potential customer that has engaged with the business.

7.3.3 Owned and earned Media Marketing

This category of marketing focuses on PR actions and marketing activities that are in the hands of the company. PR actions aim to get awareness for the brand and the product solutions with the intention for potential clients to follow the brand to their homepage, where they can book an informative appointment with the company. For that, the founders will reach out to known digital and offline media publications on the topic of eLearning as well as Logistics to get media coverage. This action is considered earned media marketing.

Owned media marketing, on the other hand, lies the focus on company-owned channels. In this case, a company blog. This blog focuses on publishing informative blog posts, that support the value proposition of the company in any way. Every blog post will in the end guide the reader to the meeting booker tool, that allows a potential client to book an informative appointment with the company.

Depending on the Person of Contact, the same pitch-meeting is set up.

7.4 Competitive advantage / USP

Since the eLearning market for logistics is quite small, developing a truly competitive advantage is possible. The business focuses on five major aspects to gain a competitive advantage.

Highly customized

As the target group has a high demand for company-specific training topics, the business sets its emphasis on a customer-centric approach. By this, each client will get an individual treatment and the provided learning solution that fits exactly to its needs.

Personal Contact

As the product portfolio of this business is focusing on gaining insights into each customer, the clients will benefit from personal contact that aims to develop a deep professional relationship.

Experts in eLearning Consulting / Development

With the business setup, two ideal expertise are coming together: eLearning and logistics Know-How. While both founders have an entrepreneurial background and a profound understanding of business management, they each bring specialist knowledge on the two key topics for this business. With that, customers can rely on the expertise of the business, while competitors often only focus on one of these two aspects, or do not have the professional background in one of them.

Network

Through their professional career, both founders were able to build up a solid network of experts and potential clients. That will help gain momentum at the start of the business as well as provide them with expert-level knowledge for content development and consulting.

eLearning about eLearning

One unique selling point is the offered eLearning course, which trains potential clients on the subject of eLearning in logistics companies. This holds two benefits. For one, clients will develop a basic understanding of what is necessary for high quality digital learning solutions. The second benefit lies in the learning experience. This eLearning course will demonstrate what this business is capable of building and hopefully convince the client to do future business with them. This type of marketing and product mix is unique in the industry.

Advanced eLearning components

Since the competition is mainly focusing on self-paced learning solutions without any social interaction, networking solutions, support service, or exchange between participants, this business will provide a variety of additional components to the own developed courses, to gain a competitive advantage.

Additional Features to the course aim to neglect the occurring pain points of the competitors' courses.

Pain point #1 – no social engagement

At self-paced learning solutions, there is no social engagement possible, as each participant is working on their own. For that issue, a learning partner will be assigned to each other. The goal is, to have another learner on your site to discuss learning topics and new findings.

Pain point #2 – no networking

One big counterargument for eLearning courses versus seminars is the networking issue. This will be dealt with by offering access to a dedicated communication tool, like Slack or Microsoft Teams. With these tools, participants can interact with each other, share knowledge, and connect.

Pain point #3 – no guidance / asking questions

Additionally, depending on the course, content-related questions can be shared and either answered by peers or by the support team in the above-mentioned chat. The support team will be overseeing the chat during working hours and managing the communication.

Pain point #4 – no practical application tasks

While learning checks normally are done with simple quizzes, this course will also provide group works for each week. These group works are small tasks that are content-related and have to be worked on with other peers. By applying the just learned content to a real-world task, learners will have a better time applying the new knowledge to their daily jobs.

7.5 Business Objectives

The business objectives are developed based on the target group's insides. They are in a timely order and are building up on each other.

- a. Establish the company as best-in-class experts for digital learning solutions in the industry.**

This objective will be reached by a combination of goal-oriented marketing and the right service solution offered. Due to the consulting and workshop approach deeply connected relationship is established. This will have a positive effect on the image of the company. In addition, owned and earned media will support this image with well-developed and goal-oriented content.
- b. Gain deep insights about the target group by:**
 - a. Providing C-Level digital workshops**
 - b. Learning and Development consulting**
 - c. Technical and development support for customized eLearning solutions**

The second objective is focusing on customer insights. By providing service solutions, which need a lot of input by the client to be valuable, in-depth insights about the target group will be accumulated. One important strategic step is, to gather, structure, and analyze this data for future usage.

c. Based on the client knowledge and customer insights, build eLearning courses, that provide specific knowledge with a long-lasting impact.

After establishing a sufficient understanding of the environmental structure of the target group and gaining insights on potent learning topics, eLearning courses will be developed as an external service provided to every interested customer.

The focus for developing these courses will lie in a customer-centric approach. The goal is to develop courses that reach a level of quality, effectiveness, efficiency, and usefulness, which is not economically vital to be developed in-house by the clients themselves.

d. Scale on courses, deepen relationships with clients, gather data.

The next step is to scale on these courses. This will be done in two directions. One will be utilizing the content of one course through multiple cohorts. The other one will be utilizing the existing infrastructure to deploy multiple courses on different topics.

e. Aim to become the number one knowledge provider for logistics companies in Europe.

From there, different directions can be considered. Either diversification, by expanding the product portfolio or changing the focus of the business to a more efficient, automated solution. This all is depending on the usage of gathered data throughout the whole company history.

8. Chapter: Financial calculations

8.1 Needed Investment

An initial investment of 350.000€ is needed for this business to be developed. This amount will be asked for from angel investors. These funds will be invested for around 60% in personnel and 25% in overall cost. 15% of the investment will be held back for unpredictable costs.

8.2 Revenue Forecast

The revenue forecast bases its estimations on industry standards and the professional experience of the founders. Revenue is generated through 4 different product solutions: workshops, the eLearning course about eLearning, additional eLearning courses developed down the line, and consulting & development projects. The development considers different influencing factors and therefore different development rates throughout the years. For workshops and any kind of course licenses, the set price increase rate is 10%. Due to the inflation rate and the increasing reputation of the business, this kind of price adjustment is reasonable. For the project size, an average price increase rate of 25% is considered. The higher growth rate is justified with a desired project scope increase. The growth rate is dependent on the considered year. The growth rate for the German and DACH market is 50% per year. Entering a new market will decrease the growth rate to 15% due to the needed adaptation to the new market circumstances.

Table 8.1: Revenue Forecast for 5 years

Year	2022	2023	2024	2025	2026
Sales	Germany			DACH	
Estimated Company Clients	6	9	14	16	23
workshops	6	9	14	16	23
Price per workshop	4.000 €	4.400 €	4.840 €	5.324 €	5.856 €
eLearning course Licenses	20	30	45	52	78
Price per License	1.500 €	1.650 €	1.815 €	1.997 €	2.196 €
Add. eLearning courses	0	1	3	5	7
Add. eLearning courses Licenses	0	200	600	1.000	1.400
Price per License	0 €	1.650 €	1.815 €	1.997 €	2.196 €
Projects	0	2	3	3	5
Project size	0 €	100.000 €	125.000 €	156.250 €	195.313 €
Overall revenue	54.000 €	619.100 €	1.611.015 €	2.721.536 €	4.392.209 €

Source: own illustration

8.3 Cost Forecast

In this cost analysis, there are two different sections to focus on. The workforce or human resources and its related cost and the yearly cost of additional business operations.

The workforce cost had to be simplified, as the exact role definitions and therefore considered costs are to be defined in the operational process. The overall average costs per employee are estimated at an initial 40.000€ a year. From there, a fixed salary increase rate of 10% is defined. This rate is based on the current estimated inflation rate and a general salary increase due to the company's performance. Per employee, 3.000€ are allocated to equipment. The office rent is calculated for the average coworking space rate per working space. The cost per employee is 500€ and is increased by 5% per year. The cost for external service providers is dedicated to any kind of additional help hired to the business, like freelancers, Subject Matter Experts, or other service providers. Costs related to the product are small but specific. 3€ are estimated to be paid to the service provider of any learning management system. The overall budget for marketing is 8% over the yearly estimated revenue. General miscellaneous cost is increased by 20% per year, starting at 5.000€. This cost forecast shows the highest cost occurs through the workforce. Human resources are therefore a potential optimization point for future company developments.

Table 8.2: Cost Forecast including staff and overall cost for 5 years

Year	2022	2023	2024	2025	2026
Workforce overall count	5	8	17	23	28
FTE salary	40.000 €	44.000 €	48.400 €	53.240 €	58.564 €
FTE count	3	6	15	20	25
C-level salary	60.000 €	66.000 €	72.600 €	79.860 €	87.846 €
C-level count	2	2	2	3	3
Workforce cost					
Overall FTE cost	120.000 €	264.000 €	726.000 €	1.064.800 €	1.464.100 €
Overall C-Level cost	120.000 €	132.000 €	145.200 €	239.580 €	263.538 €
total	240.000 €	396.000 €	871.200 €	1.304.380 €	1.727.638 €
Yearly cost					
Equipment	15.000	24.000	51.000	69.000	84.000
Rent per employee	500	525	551	579	608
Rent - Office	2.500	4.200	9.371	13.313	17.017
External Service Provider	80.000	96.000	115.200	138.240	165.888
Server cost	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368
Licence cost for units	60	690	1.935	3.155	4.433
Performane marketing budget	4.320	49.528	128.881	217.723	351.377
Misc	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368
total	112.380 €	186.943 €	321.339 €	459.290 €	644.058 €
Operational cost over all	352.380 €	582.943 €	1.192.539 €	1.763.670 €	2.371.696 €

Source: own illustration

8.4 Profit and Loss Analysis & NPV

The five-year EBITDA analysis reveals a break-even in the second year and an overall cash deficit in the first year of 298.380€, which is the initial amount from where the needed investment is defined. The calculations are not conservative nor optimistic. This calculation can be seen as the mid-case scenario. The tax rate of 30% is based on a GmbH standard tax rate in Germany. The NPV is at 1.286.126 € considering a five-year period and is calculated with a WACC of 10.33%, which is the considered cost of equity for the education sector. (Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran, 2021)

Table 8.3: Profit and Loss Analysis for 5 years & NPV

Year	2022	2023	2024	2025	2026
Cash Flows					
Revenue	54.000 €	619.100 €	1.611.015 €	2.721.536 €	4.392.209 €
Operational Cost	352.380 €	582.943 €	1.192.539 €	1.763.670 €	2.371.696 €
EBITDA	-298.380 €	36.157 €	418.476 €	957.867 €	2.020.513 €
D&A	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EBIT	-298.380 €	36.157 €	418.476 €	957.867 €	2.020.513 €
Tax on Profit (30%)	0 €	10.847 €	125.543 €	287.360 €	606.154 €
NET Cash Flows	-298.380 €	25.310 €	292.933 €	670.507 €	1.414.359 €

Source: own illustration

9. Chapter: Conclusion

The curiosity of the two founders about the current digital maturity of mid-sized logistics companies initiated this business idea. The objectives were to find out what kind of current challenges these companies have with respect to digital change, and if a suitable as well as profitable digital learning service can be developed for them.

The findings through the literature review supported the initial assumptions and validated the current state of urgency. From there the market analysis combined with the insights of the conducted qualitative interviews revealed a significant demand for digital learning solutions. Additionally, a shortage of qualitative solutions supply was detected as well. This provided a great opportunity for building a profitable, innovative business. The developed business case, with its suggested service portfolio fit the current needs and hold huge economic potential. The financial calculations then showed that a successful business model can be created with the described solution. In the end, a low risk business with an early breakeven point in the second year can be developed from this.

Hurdles & Limitations

During the development of this business plan several hurdles occurred. For one, the current ongoing global pandemic situation due to the COVID-19-Virus makes it difficult to predict future economic developments. Therefore, entering and developing a new market during a crisis holds more risks and uncertainties than usual.

When it comes to scientific limitations, entering a new market holds the issue of not being fully scientifically proven. There are no use cases or best practices to rely on and research in. Additionally, as the target group is very specific, very little scientific evidence was found on German-based logistics companies.

References

- Amaral, A. & Peças, P. (2021). SMEs and Industry 4.0: Two case studies of digitalization for a smoother integration. *Computers in Industry*, 125, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103333>
- Birkel, H., & Müller, J. M. (2021). Potentials of industry 4.0 for supply chain management within the triple bottom line of sustainability – A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 289, 125612. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125612>
- Chang, S. E., Chen, Y. C. & Lu, M. F. (2019). Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract based tracking process. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.015>
- Chow, H. K. H., Choy, K. L., & Lee, W. B. (2007). A dynamic logistics process knowledge-based system – An RFID multi-agent approach. *Knowledge-Based Systems*, 20(4), 357–372. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2006.08.004>
- Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran.* (2021). Nyu.edu. <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Dankbaar, M. E. W., Storm, D. J., Teeuwen, I. C. & Schuit, S. C. E. (2014). A blended design in acute care training: similar learning results, less training costs compared with a traditional format. *Perspectives on Medical Education*, 3(4), 289–299. <https://doi.org/10.1007/s40037-014-0109-0>
- Hennelly, P. A., Srail, J. S., Graham, G., Meriton, R. & Kumar, M. (2019). Do makerspaces represent scalable production models of community-based redistributed manufacturing? *Production Planning & Control*, 30(7), 540–554. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1540056>
- Kagermann, H., Helbig, J., Hellinger, A. & Wahlster, W. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0.* Forschungsunion.

- Kukovič, D., Darja Topolšek, A., Rosi, A. B., & Borut Jereb, A. (2014). *Business Logistics in Modern Management*.
- Langley, C.J., Holcomb, M.C., 1992. Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics* 13(2), 1-27.
- Lau, C. & Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz Verlag.
- Mittelstand definition of the IfM Bonn. (2021). Ifm-Bonn.org. <https://www.ifm-bonn.org/en/definitions/mittelstand-definition-of-the-ifm-bonn>
- Muñoz Castellanos, R. M. & Salinero Martín, M. Y. (2011). Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 574–594. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.543635>
- Ninan N., Chacko, J., & Thomas M. (2019). *Training the workforce for industry 4.0*.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (8. Aufl.). McGraw-Hill Professional.
- Ramanathan, R., Ramanathan, U. & Ko, L. W. L. (2014). Adoption of RFID technologies in UK logistics: Moderating roles of size, barcode experience and government support. *Expert Systems with Applications*, 41(1), 230–236. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.07.024>
- Schlaepfer, R.C., and M. Koch. 2014. *Industry 4.0 Challenges and Solutions for the Digital Transformation and Use of Exponential Technologies*. Finance, Audit Tax Consulting Corporate, Zurich, Swiss.
- Sinclair, P. M., Kable, A., Levett-Jones, T. & Booth, D. (2016). The effectiveness of Internet-based e-learning on clinician behaviour and patient outcomes: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 57, 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.01.011>

Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action* (Reprint Aufl.). Portfolio.

SME definition. (2020). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en

Tang, C. S., & Veelenturf, L. P. (2019). The strategic role of logistics in the industry 4.0 era. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 129, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.06.004>

Thakkar, J., Kanda, A. & Deshmukh, S. (2009). Supply chain management for SMEs: a research introduction. *Management Research News*, 32(10), 970–993. <https://doi.org/10.1108/01409170910994178>

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market* (Expanded Aufl.). Basic Books.

Appendix A. Interview transcripts

Transcript No. 1 – language: German; Date of interview: 18.10.2021

Interviewer

Alles klar, **XXX**, dann würde ich Sie bitten, einmal sich ganz kurz selbst vorzustellen, zu sagen, was sie beruflich machen und vielleicht noch ein zwei Worte zu Ihrem Werdegang.

Interviewee

Mein Name ist **XXX**. Ich bin hier im Hause der **XXX** als Senior Referent Senior Personalreferent tätig. Bin erst seit dem 1. März tatsächlich hier. Bin letztendlich zuständig für sämtliche Rekrutierungen, Ausschreibungen, Onboardings und weitere Betreuung aber auch, dass auch ja das Thema Weiterbildung der Mitarbeiter der Gruppe. Zu meinen Background, ich habe eine Ausbildung zum Versicherungskaufmann gemacht, 2004 abgeschlossen und bin dann 2007 angefangen, darauf aufbauend mein Bachelorstudium, Betriebswirtschaft angefangen. Habe ich in diesem aber entschieden, noch in Richtung Personal Management zu gehen, um dann 2010 fertig zu sein und ja auf dem Markt zu gucken 2010 war es nicht ganz so einfach auf den Märkten nach der damaligen Krise. Habe dann beim Personaldienstleister Randstad angefangen und war da jetzt 11 Jahre lang tätig im Bereich Unternehmensberatung, schwerpunktmäßig Personaldienstleistungen, Vertrieb und natürlich Personalgewinnung und Betreuung der Mitarbeiter.

Interviewer

Okay super spannend, alles klar, dann können wir auch direkt thematisch einsteigen, würden Sie einmal einschätzen, was sie selbst als aktuelle Herausforderung für Logistik Unternehmen in Bezug auf Industrie 4.0 sehen würden?

Interviewee

Herausforderung ist erstmal eine fähige IT-Abteilung zu haben, die Unternehmen letztendlich beraten kann. Das braucht man um ein Unternehmen letztendlich auch voranbringen zu können. Dann braucht man natürlich innerhalb des Unternehmens ein Verständnis für diese Themen, also in der Mitarbeiter Gruppe, so viel ist das gut, weil dann sollten wir uns mal vom Alten lösen zu neuen Themen, da muss man nicht jedes Blatt Papier ausdrucken, sondern kann das auch über einen PC machen. Dann muss das Verständnis da sein, dann muss ja bei der Einführung müssen natürlich alle abholen werden, das muss ganz klar definiert sein wie wollen wir das was soll, was soll damit erreicht werden, was sind die einzelnen Schritte. Denn: eine Digitalisierung, oder wie auch immer der Prozess aussieht muss auch noch morgen klappen. Weil man erst mal gucken muss wie funktionieren die

Tools? Tools entwickelt sich weiter Prozesse entwickeln sich weiter und das ist ein fortlaufender Prozess, wo man als Unternehmen. Sich immer hinterfragen muss: Bin ich auf dem richtigen Weg und hole ich meine Mitarbeiter hinsichtlich der Kommunikation richtig ab. Und dann kann eine Digitalisierung in einem Unternehmen möglich sein.

Interviewer

Okay, sehr spannend, wenn Sie das auf ihr Unternehmen jetzt beziehen würden. Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie denn bei Ihrem Unternehmen aktuell?

Interviewee

Wenn ein Unternehmen wie in dem ich beschäftigt bin einen Generationswechsel erfährt und der ehemalige Geschäftsführer mit dem Thema Digitalisierung und Industrie 4.0 nicht vertraut war, oder den Vorteil nicht gesehen hat, die neue Generation jedoch schon längst einen Schritt weiter sein wollte, dann kommt es dazu, dass das Unternehmen meist noch nicht bereit zu einer schnellen Veränderung ist. Die neue Geschäftsführung unterschätzt hier oft, das Abholen der gesamten Belegschaft. Somit entsteht eine Diskrepanz zwischen den Vorteilen und dem Stand an dem man bereits sein möchte und die Veränderung die man tatsächlich umsetzen kann.

Interviewer

Gute Punkte, dann darauf aufbauend meine nächste Frage: Welchen Einflussfaktor sehen Sie am stärksten, wenn es um Innovationsentwicklung geht. Ein paar Beispiel wären: Mindset, Kultur, Know-How, Budget, Ressourcen oder was ihnen sonst noch so einfällt.

Interviewee

Das allerwichtigste ist, die betroffenen Personengruppen bestmöglich abzuholen und Ihnen die Zeit geben, sich mit den neuen Tools und Prozessen vertraut zu machen. Sie brauchen hierbei eine vernünftige Einführung, damit Sie wissen, was sie überhaupt machen müssen.

Auch ist es so, dass man vielleicht im Management etwas ganz toll findet, dabei aber vergisst die Mitarbeiter abzuholen und für Akzeptanz zu sorgen. Da kommt es vor, dass Tools eingeführt werden, die dann völlig am Alltag des Mitarbeiters vorbeigehen und keine Erleichterung bringen.

Dann gilt es über Pilotgruppen Führungssprecher für Innovationen zu finden, die dann das Ganze in das Unternehmen tragen und für gute Stimmung sorgen. Oft haben Mitarbeiter auch Angst vor der Veränderung.

Und der nächste Schritt ist nicht nur einfach ein neues Tool reinzutragen ins Unternehmen, sondern auch für Support zu sorgen. Damit auch weiterhin bei Fragen und Unsicherheiten für Klarheit gesorgt werden kann.

Das natürlich geht auch nur, wenn man eine vernünftig aufgebaute IT-Abteilung hat, die das begleiten kann, die weiß wie das Unternehmen funktioniert, wie die Tools funktionieren. Aber am Ende ist das auch eine Preisfrage. Wenn man da einfach das günstigste Produkt nimmt, dann darf man sich nicht wundern, wenn da dann auf einmal Fehler auftauchen oder die Systeme nicht kompatibel sind. Bei sowas kann man nicht einfach von heute auf morgen den Gegenwert messen.

Interviewer

Ja, verständlich definitiv. Wenn wir jetzt den Blick auf ihr Unternehmen richten: Wie Schulen Sie aktuell Mitarbeiter? Sprich welche Tools und Formate nutzen Sie?

Interviewee

Es ist abhängig davon, von welchen Berufsgruppen man spricht und um welche Art der Weiterbildung es sich natürlich handelt.

Also wir haben auch in unserem Unternehmen eine eigene Weiterbildungs-Akademie. Und unsere Berufskraftfahrer werden dort jährlich oder alle 5 Jahre spätestens auf bestimmten Themen im eigenen Hause geschult. Wir bieten für die Berufskraftfahrer Eco-Tranings an, um Ihnen verständlich zu machen, wie man ein Fahrzeug umweltschonend fährt.

Solche Themen sind glaube ich schwierig in Form von digitalen Tools zu lösen. Da diese Themen oft auch emotional befangen sind.

Andere Themen wie EDV oder Software-Schulungen planen wir auch zukünftig in Form von eLearnings umzusetzen. Sprachkurse sind bei uns jedoch schon in digitaler Variante vorhanden. Die schulen wir bereits online. Grundsätzlich ist der Wunsch schon da, digitaler werden zu wollen, das ist aber natürlich schwierig bei Themen psychologischer Natur oder wenn es sich um persönliche Kommunikationsthemen handelt.

Interviewer

Okay, alles klar, dann bleiben wir gleich bei diesem Thema. Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Umsetzung und Implementierung von digitalen Lernlösungen?

Interviewee

Die Zeit sich darum zu kümmern ist ein wichtiger Faktor. Vor kurzem hatten wir einen Berater im Haus und der meinte, dass es wichtig sei, jeden Mitarbeiter bei Veränderungen mitzunehmen und dafür zu sorgen dass an Schritt für Schritt und Stein für Stein vorgeht. Aktuell befinden wir uns jedoch in einer Kiesgrube und müssen dort jeden Stein umdrehen. Das bedeutet, wir müssen jede Menge Änderungen in unseren Prozessen und Arbeitsweisen vornehmen, damit digitale Lernlösungen vernünftig implementiert werden können. Das geht aber nicht von heute auf morgen und dann ist da auch noch das Tagesgeschäft. Da fehlt einfach die Zeit sich um neue Themen zu kümmern. Dann fehlt uns intern auch einfach das Wissen. Es gibt so viele verschiedene Lösungen und Angebote, das muss man erstmal alles durcharbeiten.

Dann gibt es einige Anbieter, die Lösungen vor allem für die Berufskraftfahrer gefunden haben und die dort vorhandene Infrastruktur nutzen, dann haben wir aber noch die kaufmännischen Mitarbeiter mit anderen Anforderungen. Man möchte aber im Unternehmen ungern zwei verschiedene Systeme haben. Da fehlt halt einfach die Zeit das alles zu analysieren und auszuarbeiten.

Der Wille ist aber durchaus da und das Ziel, dass das zeitnah eingesetzt oder umgesetzt werden kann um dann natürlich die Plattform zu schaffen. Dann kommen aber die Fragen, wann lernen die Teilnehmer, auch auf das Arbeitsrecht bezogen. Findet das während der regulären Arbeitszeit statt, ist es auf freiwilliger Basis und so weiter und sofort.

Interviewer

Okay, jetzt haben wir das Thema bereits angesprochen, ich möchte aber noch einmal einen Schritt zurück gehen. Bitte definieren sie einmal aus persönlicher Erfahrung und auf Basis ihres aktuellen Wissen das Thema eLearning.

Interviewee

Alles klar. Bei mir ist es so, dass ich bereits bei meinem vorherigen Arbeitgeber mich um das Thema eLearning gekümmert hab und daher aus dieser Erfahrung spreche. Beim Thema eLearning sehe ich es so, dass es eine Plattform gibt, auf der es jederzeit zugänglich Lerninhalte gibt, die ich dann nach meiner eigenen Zeiteinteilung durcharbeiten kann. Natürlich ist es wichtig, dass man dabei auch den Fokus auf die Sinnhaftigkeit legt. Das macht man am besten mit dem HR-Ansprechpartner zusammen. Der spielt hierbei auch eine wichtige Rolle. Natürlich kann ich als Teilnehmer eigenemotiviert einfach loslegen und alles lernen, was mir auf der Plattform angeboten wird, aber der Sinn dabei muss ja auch hinterfragt werden. Darum muss sich dann eine neutrale Person kümmern, wie zum Beispiel die Person aus dem HR-Bereich. Sonst ist am Ende der Lernerfolg und die Nachhaltigkeit gleich Null.

Interviewer

Eine spannende Einschätzung. Jetzt anknüpfend die nächste Frage: Welche Vorteile sehen Sie beim Thema eLearning?

Interviewee

Ich sehe den größten Vorteil, zumindest kenne ich das so von meinem vorherigen Arbeitgeber, dass ich mir meine Lernzeit selbst einteilen kann. Mal habe ich eine halbe Stunde Zeit und mal mehr, aber die freie Zeiteinteilung ist ein sehr großer Vorteil. Also sprich, wann und wie ich die Lerninhalte durcharbeiten kann.

Interviewer

Diese Vorteile beziehen sich jetzt vorrangig auf den Lernenden. Wie sieht es mit den Vorteilen für Unternehmen aus?

Interviewee

Der Vorteil ist, dass es digital ist. Viele Mitarbeiter arbeiten aktuell aufgrund von Corona eben remote, sprich von zu Hause. Dadurch können Mitarbeiter auch auf diese Art an Schulungen teilnehmen. Außerdem können Sie mit digitalen Lösungen auch eine größere Personengruppe gleichzeitig schulen. Sie müssen keinen Raum organisieren, der groß genug ist und gegebenenfalls auch andere Ressourcen damit blockiert. Ein weiterer Vorteil ist, dass man sich ganz anders Notizen machen kann und sogar Lernfortschritte von Teilnehmern überprüfen kann, um dann zur richtigen Zeit einzuschreiten. Allerdings kann man bei der ganzen Sache natürlich nicht auf den Lernenden eingehen. Man kann keine Körpersprache lesen oder so.

Interviewer

Verstehe. Jetzt haben Sie bereits einen Nachteil angesprochen – fallen Ihnen dazu noch andere Nachteile ein?

Interviewee

Ja klar, wie eben schon angedeutet, das Thema Ansprechpartner. Wenn ich als Teilnehmer zu Hause sitze und eine Frage habe, wen Frage ich denn da? Dann muss ich erst eine Email schreiben oder jemanden Anrufen. Da habe ich bei face-to-face Lösungen die Erwartung, dass mir der Dozent direkt Rede und Antwort stehen kann. Allerdings ist natürlich hier das Problem, dass jeder Teilnehmer sein eigenes Lerntempo hat und da sehe ich ganz klar Vorteile beim Thema eLearning.

Interviewer

Okay, vielen Dank. Gehen wir einmal davon aus, dass sie uneingeschränktes Budget zur Verfügung haben. Welche der folgenden Lösungen, würden Sie als Unternehmen aktuell in Anspruch nehmen?

Externe eLearning Kurse zu bestimmten Themen für Ihre Mitarbeiter? Entwicklungssupport für exklusive, interne eLearning Kurse? Oder Beratung und Consulting zum Thema, wie baue ich eine eigene eLearning Infrastruktur auf? Und die letzte Antwortmöglichkeit ist eine Kombination davon.

Interviewee

Also da es verschiedene Anforderungen für verschiedene Mitarbeitergruppen gibt, kann ich das nicht pauschal beantworten. Es gibt solche und solche Lösungen. Zum Beispiel gibt es bestimmte Berufsgruppen, da reicht es, wenn wir intern einen Sprecher haben, der das Thema über einen Video Call erklärt. Da uns aber vor allem die operative Zeit fehlt, das Thema ganzheitlich umzusetzen, ist eine Mischung aus Beratung und Umsetzungssupport etwas, das für uns in Frage kommen könnte.

Interviewer

Okay, das hört sich vielversprechend an. Wenn wir jetzt über konkrete Themen sprechen, die bei Ihnen aktuell relevant sind, welche Themen würden Sie im Bereich eLearning umgesetzt sehen?

Interviewee

Verstehe. Ich würde das ganze etwas anders unterteilen. Ich würde starten mit dem Thema Onboarding. Sprich, was muss der Mitarbeiter wissen zum Thema Arbeitssicherheit, Datenschutz und so weiter. Dann in Bezug auf Berufskraftfahrer, da gibt es Themen wie Zertifikate wie HACCP oder sonstige Zertifizierungen die wir mit anbieten. Also am Ende geht es hierbei viel um die jeweiligen Berufsgruppen beim Onboarding, die alle unterschiedliche Themenschwerpunkte haben. Und darauf aufbauend dann die regelmäßige Weiterbildung dieser Berufsgruppen. Vor allem aber Kommunikationsthemen sehe ich da eher nicht im eLearning, weil sie oft persönlich und individuell umgesetzt werden müssen - meiner Meinung nach.

Interviewer

Interessant. Ja damit wären wir auch schon am Ende unseres Interviews. Ich möchte mich einmal ganz herzlich für ihre Zeit und ausführlichen Antworten bedanken.

Interviewee

Gerne.

Interviewer

Ich würde mich sehr freuen, sollte dieser Business Case positiv ausfallen und ich tatsächlich das Ganze selbst gründen, noch einmal mit Ihnen in Kontakt treten zu können, um eine potentielle Zusammenarbeit besprechen zu können.

Interviewee

Das hört sich gut an. Machen Sie das gern. Wie gesagt, wir wollen hier unbedingt digitaler werden und einiges bewegen, und wenn Sie hierfür eine spannende und passende Lösungen entwickelt haben, freue ich mich definitiv noch einmal von Ihnen zu hören.

Transcript No. 2 – language: German; Date of interview: 22.10.2021

Interviewer

Dann würd ich Sie bitten sich einmal kurz vorzustellen.

Interviewee

Ich bin **XXX** 40 Jahre alt bin Qualitätsmanager hier in dem Unternehmen. Seit zweieinhalb Jahren gelernter Einzelhandelskaufmann und danach ein Betriebswirtschaftsstudium dran gegangen auf Abendschule. Und ich finde das Thema eLearning spannend und absolut relevant.

Interviewer

Da kann ich Ihnen nur zustimmen. Dann möchte ich doch auch gleich mit der ersten Frage starten. Geben sie mir doch einmal eine Einschätzung zum Thema Industrie 4.0 und aktuelle Digitalisierungstrends. Welche konkreten Herausforderungen sehen Sie da für Logistikunternehmen aus dem Mittelstand?

Interviewee

Also erstmal Digitalisierung ist ist das Stichwort an sich. Wir bei uns hier treiben das auch voran. Was damit einhergeht. Vielleicht kennen Sie das auch aus Ihrer Arbeit beziehungsweise aus ihrer Forschung. So ein Logistikunternehmen hat immer sehr viel mit Papier zu tun. Man hat Ablieferbelege etc und das ist natürlich die Kunst, das jetzt alles zu digitalisieren, sodass es aber auch rechtssicher ist. Wir treiben das bei uns hier ganz klar voran. Stichwort: Automatische Dokumenten Management Systeme und sowas wird alles verwendet, damit man so wenig wie möglich Papier benutzt. Aber es bleibt am Ende nicht aus. Vieles muss aufgrund der Bestimmungen und Arbeitsweisen in der Branche einfach noch per Papier vorgelegt werden.

Interviewer

Verstehe. Können Sie hier noch einmal konkret auf die Herausforderungen eingehen? Ich gebe Ihnen mal ein paar Beispiele: Unternehmenskultur, interne Politik, Ressourcen, IT-Infrastruktur.

Interviewee

Achso. Ja da sehe ich das ganz klar in der Kultur des Unternehmens selbst. Meist sind Prozesse naturgemäß entstanden und gewachsen. Alte Verhaltensweisen sind gelernt. Man will sich einfach ungern verändern und es ist wichtig, dass eine notwendige IT-Infrastruktur gegeben ist. Dann gibt es noch das Thema mit der im Unternehmen. Da hat man ganz oft das Problem, dass sich Veränderung nur langsam und in kleinen Schritten machen lässt. Steter Tropfen höhlt den Stein sag ich immer.

Bei uns muss man sagen, wir sind wirklich gut vernetzt und auch unsere Fahrer, aber wir kennen auch Speditionen oder Logistiker, bei denen das noch nicht so fortgeschritten ist, weil die einfach auf externe Ressourcen zugreifen und nicht die Möglichkeiten haben wie wir Dinge zu verändern. Das sind so die Herausforderungen, die ich persönlich da sehe und die man so mitbekommt hier.

Interviewer

Sehr spannend, würden Sie das noch einmal konkretisieren und auf ihr Unternehmen beziehen? Gerade so hinsichtlich kulturell, organisatorisch, wirtschaftlich.

Interviewee

Das wird jetzt alles darauf gemünzt, papierlos zu werden. Wir haben jetzt auch große Umbauten hier im Hause gehabt, so dass jetzt auch das Büro an sich eher papierlos ist, das nur das Notwendigste abgedruckt wird und dass auch die Informationen soweit wie möglich digital zur Verfügung stehen über die entsprechenden Programme gehandhabt werden.

Interviewer

Alles klar, dann gehen wir nochmal einen Schritt weiter. Welche konkreten Einflussfaktoren sehen Sie, wenn es um das Thema Innovation geht? Auch hier wieder als Beispiel Themen wie Mindset der Mitarbeiter, Unternehmenskultur, Skills und Know-How aber auch Budget, Thema Ressourcen Thema Zeit, um Veränderungen im Unternehmen nach vorne treiben zu können?

Interviewee

Mhm ja ein Einflussfaktor ist in erster Linie das Budget. Je mehr man davon zur Verfügung stellt als Ressource umso besser. Das Zweite ist dann natürlich der Mitarbeiter an sich. Haben die Mitarbeiter ausreichend Zeit, das Neue umzusetzen, zu erlernen und wollen die das überhaupt? Gibt es dafür

Kapazitäten, sprich Schulungen müssen abgehalten werden. Es müssen Einweisungen erfolgen, das sind so Einflußfaktoren und auch die IT-Infrastruktur wieder. Was gibt das eingesetzte System her?

Interviewer

Alles klar. Jetzt haben wir uns mit dem Thema Digitalisierung und Veränderungen im Unternehmen auseinandergesetzt. Wenn wir das Ganze jetzt konkret auf Weiterbildung fokussieren - wie schulen Sie aktuell ihre Mitarbeiter?

Interviewee

Wir sind jetzt natürlich in einer besonderen Situation Corona bedingt. Die Schulungen erfolgen aktuell inhouse. Jetzt muss man aber auch dazu sagen wir haben ein eigenes IT-Projektteam, das sich mit der neuen Logistiksoftware dauerhaft beschäftigt. Wenn hier Neuerungen ankommen, dann schulen wir alle Kollegen Stück für Stück darauf. Das passiert aktuell noch mit Aushängen, oder direkt am Arbeitsplatz durch kurze Einweisungen.

Interviewer

Okay, alles klar, das heißt Fortbildungen und Schulungen in der Hinsicht sind in den meisten Fällen eher auf persönlicher Ebene?

Interviewee

Genau. Beziehungsweise wir haben noch einen zweiten Standort, der sich vor allem mit Lagerlogistik und Spedition beschäftigt und dort wird nach dem Top-down Prinzip geschult. Das bedeutet, dort bekommen die Abteilungsleiter Schulungen, diese Inhalte werden dann an die Schichtleiter weitergegeben und diese geben es dann an die anderen Kollegen weiter. Das passiert allerdings alles face-to-face und nicht digital.

Interviewer

Sehr spannend. Damit kommen wir Effekt auch schon zur nächsten wichtigen Frage. Wie würden sie selber das Thema eLearning definieren?

Interviewee

Also ich finde ich persönlich finde das Thema eLearning ist ein interessantes Feld, aber darf nicht komplett das Thema Lernen beziehungsweise Schulung übernehmen, weil ich denke, das der persönliche Kontakt zu Menschen in einer Schulung ist dahingehend noch ja das wertvollste. Weil man direkt auf Fragen beziehungsweise Reaktion oder die Gruppen-Dynamik eingehen kann. Also in

solch einer Teams Sitzung kann man eben immer nur einen Reden lassen und die Zuhörer können kaum darauf reagieren.

Interviewer

Verstehe. Und was für Lösungen würden Sie zum Thema eLearning zählen?

Interviewee

Jetzt müssen wir natürlich unterscheiden, wie das Thema eLearning aufgebaut werden soll. Also soll es jetzt, sag ich mal wirklich eine Schulung sein, die man jetzt beim TÜV hat, wo sehr viel miteinander interagiert wird, oder reicht es wie beim Thema Arbeitssicherheit, dass man einmal eine Unterweisung erhält, die man abarbeitet und das wars.

Interviewer

Faire Unterscheidung. Wenn sie das Ganze jetzt nochmal als ihre persönliche Definition zusammenfassen würden, wie sähe das aus?

Interviewee

Also ich selber, sehe es aktuell als Teams-Sitzung, das ist wirklich einen Moderator gibt beziehungsweise einen Vortragenden und die Teilnehmer sind dabei.

Interviewer

Ok super. Ich gebe Ihnen nochmal für den weiteren Verlauf meine aktuelle Wahrnehmung mit. eLearning ist aus meiner Sicht, ein digitales Lernangebot, welches sowohl linear als auch asymmetrisch einsetzbar ist. Somit kann man vordefinierte Lernpfade ausgeben, bei denen es eine soziale Interaktion zwischen den Teilnehmern in Form von Gruppenarbeiten oder Diskussionen geben kann, man kann aber genauso gut self-paced learning Inhalte zur Verfügung stellen, welche nach freier Zeiteinteilung jederzeit zugänglich sind. Wenn wir das jetzt uns mal so anschauen, welche Vorteile sehen Sie denn grundsätzlich beim Thema E Learning?

Interviewee

Also der Vorteil ist einmal der Zeitfaktor. Das heißt, der Mitarbeiter könnte, wenn es jetzt eine Wissens Plattform gibt, jederzeit auf die benötigten Informationen zugreifen. Das Thema haben wir bei unseren Fahrern: Arbeitssicherheits-Unterweisungen, da ein gemeinsames Zeitfenster zu finden, sind wir schwierig, weil die müssen, sind oft unterwegs. Mit dem Zeitfaktor kommt auch der Kostenfaktor hinzu. Sprich wenn 80 Fahrer extra irgendwo anreisen müssen, das kostet jede Menge Geld allein nur für die Fahrerei. Dann auch die Nachverfolgung. Sprich, wenn ich als Führungskraft

einsehen kann, welche Fortbildungen welcher Mitarbeiter wie gut abgeschlossen hat, dann habe ich das schön übersichtlich direkt auf dem Rechner.

Interviewer

Ok also zusammenfassend: Nachvollziehbarkeit, Zeitfaktor, auf eine gewisse Art und Weise Budget und Verfügbarkeit?

Interviewee

Genau

Interviewer

Und welche Herausforderungen sehen sie bei dem Thema?

Interviewee

Wir haben sie die Herausforderungen des ersten Mal wirklich die IT-Bereitstellung. Sprich alle Mitarbeiter müssen ja irgendwie von der Firma mit Equipment ausgestattet werden. Sei es in Form von einem Tablet, sei es ein Handy oder halt Laptop. Surface oder Computer. Zweite Herausforderung ist ja natürlich die Bedienbarkeit. Ja, wenn wir im Thema E Learning sind, nicht alle haben studiert. Wir bewegen uns in einem Bereich, wo wir viele Niedriglohnempfänger haben, wo Zeit gleich Geld ist. Und da kommt das Thema Barrierefreiheit zum Tragen. Die Inhalte müssen einfach und verständlich sein. Da kann es schon mal schwierig ohne Rückfragemöglichkeiten werden. Also zusammengefasst: Ausstattung, Verständlichkeit, und Sprache. Nicht alle Fahrer zum Beispiel sprechen gutes Deutsch.

Interviewer

Ja, das sind sehr gute Punkte. Ich finde es stark, dass sie das so konkret rausstellen. Da dieses Interview für einen Business Case ist habe ich abschließend noch eine theoretische Frage: Gehen wir davon aus, dass hierbei das Budget keine primäre Rolle spielt. Welche Dienstleistung würden Sie in ihrer aktuellen Situation am ehesten in Anspruch nehmen? A) eLearning Kurse von externen Anbietern, bei denen Sie ihre Mitarbeiter einschreiben? B) Ein externes Unternehmen baut für Sie eine eLearning Infrastruktur auf und dementsprechend auch die Kurse exklusiv für Sie. C) Eine Art Beratung zu dem Thema eLearning, damit Sie dann später selbst eigene Kompetenzen aufbauen können? Und die letzte Antwortmöglichkeit: eine Kombination aus allem.

Interviewee

Verstehe. Am Ende wird es eine Mischung aus allem sein, das ist es ist halt einfach so. Also am Ende fehlt uns aktuell noch das gewisse Know-How, wie man solche Dinge wirklich bei uns um Unternehmen umsetzt. Da kann solch eine Beratungsleistung schon doch interessant sein. Aber ich weiß auch, dass wir sowas am Ende selbst auch umsetzen wollen. Deshalb brauchen wir glaube ich zu Beginn erst einmal eine Art Einweisung in das Thema und jemand, der uns solch eine Wissensplattform aufbaut. Und später dann wollen wir schon die Inhalte auch selber dort hochladen können. Denn wir haben vor allem ja auch eine Menge Wissen bei uns im Unternehmen, und das muss irgendwie konserviert werden. Dafür wäre sowas perfekt. Aber auch externes Wissen zu bekommen, ist immer wichtig.

Dann haben wir noch einen wichtigen Bereich und zwar der Kunde. Wir sind als Mittelständlicher vor allem deshalb so gut in dem was wir machen, weil wir uns an die Systeme der Kunden anpassen. Das machen große Unternehmen wie UPS oder so nicht. Da muss sich der Kunde nach dem Dienstleister richten. Diese Systeme der Kunden, muss der Mitarbeiter auf der Fläche aber erstmal verstehen. Das lässt sich bestimmt super über eLearning Lösungen abbilden und diese müssten dann mit dem Kunden zusammen erstellt werden.

Interviewer

Okay, klasse, sehr spannend.

Interviewee

Kann man sich noch stundenlang darüber unterhalten.

Interviewer

Definitiv und sowieso immer gerne. Ich würde hiermit offiziell das Interview beenden. Das heißt, wir machen wir einen Strich drunter. Vielen, vielen Dank für Ihre Informationen und für die aussagekräftigen Antworten. Das wird eine Menge weiterhelfen.

Interviewee

Sehr gerne.

Interviewer

Es bleibt nichts anderes Sagen außer mich für die Zeit zu bedanken.

Interviewee

Immer gern. Und sollten Sie damit erfolgreich starten, melden Sie sich gern nochmal bei uns. Wie gesagt, das Thema ist zwar noch frisch, aber sehr interessant für uns.

Transcript No. 3 – language: English; Date of interview: 26.10.2021

Interviewer

Could you start with a short introduction about your person, about your position, your expertise?

Interviewee

Good so I am as **XXX**. I work at **XXX**. I am an instructional designer. Part of a bigger Learning and Development team or department. But with that said I am in charge of all of the new hire onboarding and continuous education of our employees and finding in new ways of how to do things basically.

Interviewer

Awesome OK cool. Then let's jump right to it. What are in your opinion the current challenges for logistics companies, in respect to Trends like Industry 4.0 and Digitization?

Interviewee

So **XXX** itself is a 3PL - third-party - logistics provider. Everything we do is digital, everything we do is online. So, we can see as we are not using our own trucks or modes of transport, we're using small to medium-sized transportation companies specifically for Road freight and realizing that even though we really want to do as much of it automated and digital, there's still quite a number of companies that are just about happy to do things over the phone and email and can't really get to a point where they embrace technology in the way that could actually make their lives easier. The main reason is probably that they've always done it in a certain way. They're very comfortable with it. They've kind of get into their own flow. Every specific transportation organization has their own model of business. They all do their own routing their own customers, so it's quite difficult to create some sort of standardisation into the industry.

Interviewer

When we talk about influencing factors regarding innovation. So getting more digitalized or developing the company further, what would you think would be the main influencing factor?

To give you some ideas, but please add, if you have other topics as well: mindset, culture and skills, know-how but also budget, resources, any kind of organisational structure, knowledge.

Interviewee

I find it difficult to comment on exactly what internal conversations they potentially have. So from the experiences us contacting them, it's very much: Everyone is overworked in a way, so there's quite, you know, difficulty, because there's not a lot of manpower, a lot of work to do. Therefore, Initiating change or initiating a new system or initiating a new way of working: That's going to disrupt the flow is probably more difficult. So, I think will probably be a combination of things that will be needed. In general, I think they want more efficiency, but do not have the overall mindset or the resources to do so.

Interviewer

Okay, that sounds reasonable. When we talk about the whole idea of how to upskill people in inside the company, how do you currently upskill your employees?

Interviewee

So, we do a combination. I must say, is very reactive at the moment. So, in accordance to whatever business needs there are, we provide the right topics. The current way is a combination of self-paced e-learning, so that it can become something that is a requirement, but employees can choose when they do it, and also support it with some sort of live instruction training as well from a subject matter expert. Quite often what happens is, a department will come to me and say, hey, we were launching a new feature on our website, a new feature of our internal system that we're using. Since we have our own proprietary technology that everybody works from. Then we create a course so that we can have everybody who's currently employed rained on it. And together with whatever tool that is, that subject matter expert will probably also want to do some sort of instructor-led opportunity to show it. To give the opportunity for a live question and answer because that really drives also engagement rather than just passing on something and say please do this and hoping for the best that it gets done.

Interviewer

Quite innovative I would say. So in that case, tell me: What would be your personal definition of eLearning?

Interviewee

Well, it's any resources that are available to find for our employees to find online. So either it's a digital database of you know documents and resources to fall back on, or it's actual courses within a learning management system and also virtual classroom style that is instructor-led.

Interviewer

Yeah nice OK cool. And what would you say are the benefits of using eLearning solutions compared to, let say traditional ways of training.

Interviewee

And I think I must give it to the pandemic for enhancing us wanting to do more online. Previously also up within our company, everything was very much new by having bums and seats and being present in an office and so I previously was sent on different business trips to go to the different offices to do the live training in person. I think there's been a shift in the awareness on what more can be done through a digital platform. And so specifically for us, we actually upgraded what our learning management system is. So we moved from SAP litmos to Adobe captivate Prime and on top of that also wanted to expand it even more and realising that there's a lot of resources out there that are much better made than what internally we could ever make. So partnering up with additional products like LinkedIn Learning and trying to integrate it all in one centralised place. And then again, the ability to have instant access, so to speak. Making it accessible and being able to also track everything from the back end to be able to be held accountable, because now, there is no longer an excuse. Something like: I can't be at that training because I have a meeting or I'm on holiday or I'm sick.

Interviewer

I agree to that. What would you say are limitations or hurdles of eLearning solutions?

Interviewee

I think one major issue is not the actual content or the actual giving of the training or the receiving of the training, but everything around it. The networking that you have necessarily before or after the normal training opportunity, especially 'cause we would have multiple employees meet from different offices. So, we definitely have less departmental interaction. And for the instructor, if it's instructor-led, it is hard to read the room so to say. Often, participants have their cameras off, so you can't see any reaction. With that, it feels a lot less like a communal learning opportunity, so less personal.

Interviewer

Makes sense. Now from your perspective as an instructional designer, taking care of the concept but also of the operational work for eLearning solutions, what type of features would you like to implement, to counter those named limitations?

Interviewee

That's a beautiful question. And I mean ideally, what I would like it to see is that it becomes a complete blended learning opportunity that we use the best of all of the different learning features, whether it's in person and also online and through the different eLearning opportunities. Specifically, also for me, because I'm just a one person show one person trying to do trying to create everything. What I would ideally like to have for all of our employees is to have role-specific learning paths, to guide them through different stages of their employment. So, really be able to have you know, milestones where they can level up in certain ways or prepare for promotions. And being able to just spot the needs and supply that immediately. And also empower the managers. So really have the managers to have access to all of this to be able to say OK after a performance review. You really need to work on communication skill and then being able to already assign something straight away and follow that up. Yeah, and then all of our on boardings or all of our continuous education moments to have a combination of both.

Interviewer

Well, let's hope that at some point you'll be able to do stuff like this. I would like to end this interview with one last question. Let's imagine I would build a digital learning solution company to help logistics companies with the topic of eLearning. What kind of solution do you see as most effective and needed? For that I have four different answers to choose from: a) provide consulting on how to build up their own learning infrastructure. B) Provide developed eLearning courses, where they can send their employees to. C) Develop courses on behalf of the company to have them implemented on their own systems. D) The last idea is a mix of all of these answers.

Interviewee

From my experience the majority of transportation companies don't necessarily think ahead in a more of an overall strategy planning. Unless they have, you know, an active Learning and Development team or someone in HR who's dedicated a little bit towards it. They are often more reactive like: we have a knowledge gap - let's fill it - kind of approach. So I would say it has to be a combination of providing courses, where they can send their employees to, when there is a need and also consult these companies on the opportunities of eLearning solutions.

Interviewer

Okay, with that we are actually at the end of the interview. I would like to thank you very much for your time and for your expertise. I'm I'm super excited about getting into this transcript and actually get some of the informations incorporate in the business plan. So again, thank you very much.

Interviewee

You are very welcome and all the best for your thesis.

Transcript No. 4 – language: German; Date of interview: 29.10.2021

Interviewer

Dann würde ich Sie einmal bitten sich vorzustellen, und etwas zu Ihrem Werdegang zu sagen.

Interviewee

Okay, ich bin 30, ich hab Wirtschaftspsychologie studiert, den Bachelor in Stuttgart und den Master an der Uni in Kassel gemacht. Bin da mit Ende 2018 fertig geworden und hab jetzt 2019 bis Sommer 2021 bei Porsche am Entwicklungsstandort in Weissach gearbeitet. In der fachlichen Weiterbildung für den Entwicklungsstandort für das e-Ressort. Das waren somit die Erfahrungen, die ich jetzt mitgebracht habe, natürlich aus einem etwas größeren Umfeld sozusagen aber da eben speziell auf Weiterbildung bezogen. Da haben wir ganz viel mit eLearnings gemacht und gearbeitet, jetzt bin ich im Juli 2021 zu **XXX** gewechselt. Diese Stelle der HR Managerin mit Schwerpunkt Personalentwicklung wurde neu geschaffen, die ich jetzt quasi inne hab. Das heißt es wurde quasi erkannt, dass die Personalentwicklung bei der zunehmenden Größe des Unternehmens mehr an Relevanz gewinnt und daher diese eigenständige Stelle dafür, was mich natürlich sehr freut. Aber heißt für mich natürlich auch, dass ich da noch relativ am Anfang stehe, um da eben Weiterbildungsmaßnahmen und auch eLearning aufzubauen. Und jetzt in der ersten Phase befinde ich mich quasi noch eine Bestandsaufnahme. Also ich hab mit den einzelnen Standorten Interviews geführt, was in Richtung Personalentwicklung schon läuft, was sie sich wünschen? In welche Richtung soll es gehen? Das ist aktuell der Status Quo. Bei **XXX** ist es ein bisschen komplex, mit der ich sag mal mit der Unternehmens-Zusammenstellung. Also ich bin bei der Holding eingestellt bei der SE & co kg in Kirchheim Teck. Soweit ich weiß, sind es da um die 2 -, 300 Mitarbeiter deshalb vielleicht soll ich jetzt im Rahmen von dem Interview, wo sie zum Mittelstand geht, mich auf Kirchheim beziehen, vor allem auf den auf den Hauptsitz. Weil wir haben in Summe 3000 Mitarbeiter an allen Standorten. Also da gibt es ganz viele Tochtergesellschaften und Logistik Zentren, die dann auch dazugehören, für die ich in der Personalentwicklung auch zuständig bin, also das ist schon auf die ganze Gruppe bezogen. Was, was ich umsetzen möchte? Genau, aber ja, das sind eben auch viele gewerbliche Mitarbeiter. Auch am Standort Köln sind gewerbliche Mitarbeiter. Wo ist jetzt in Richtung Qualifizierung natürlich auch andere Anforderungen gibt?

Interviewer

Versteh ich ok erstmal erstmal super spannend vor allen Dingen schöner Werdegang, richtig gut. Sprechen Sie ruhig für die gesamte Gruppe. Das ist vollkommen fein, gerade weil sie für den gesamten Bereich auch zuständig sind.

Interviewee

Ja, okay.

Interviewer

Dann würde ich ganz gerne jetzt von Ihnen etwas zu den aktuellen Herausforderungen erfahren. Wenn wir über die Herausforderungen aufgrund von aktuellen Veränderungen in der Logistik sprechen, mit Themen wie Industrie, 4.0 und Digitalisierung welche konkreten Herausforderungen sehen Sie für Logistik Unternehmen mit ihrer Unternehmensgröße?

Interviewee

Das ist für mich tatsächlich schwierig zu beantworten, weil ich halt neu in der Logistik Branche bin. Und da ich in der Personalabteilung sitze, auch nicht nah an den Fahrern oder an den Werkstatt Mitarbeitern bin. Also ich durfte jetzt einen unserer Standorte vor kurzem persönlich besuchen, wo wir auch einen der größten Umschlag Plätze haben – mit ich glaub 20000 Fahrzeuge, also Platz für 20000 Fahrzeuge, die da quasi ankommen in irgendeiner Form aufbereitet werden. Fotografiert werden für Händler oder ähnliches und dann wieder weiter transportiert werden. Und da hab ich die Einflüsse der Digitalisierung schon mitbekommen. Die Mitarbeiter vor Ort haben alle ein Tablet in der Hand, über welches Sie die wichtigsten Informationen zum jeweiligen Fahrzeug bekommen und alle Prozessabläufe genau erklärt sind. Da hapert es aber auch noch an der einen oder anderen Stelle, also das wurde glaube ich auch nicht vor allzu langer Zeit eingeführt. Dadurch gibt es einfach noch ein paar technischen Hürden.

Interviewer

Wenn wir das jetzt noch einmal in drei Bereiche clustern würden: organisatorisch, kulturell und wirtschaftlich, wo sehen sie die meisten Herausforderungen?

Interviewee

Alles klar. Da es sich hierbei immer noch um ein Familienunternehmen handelt, weiß ich das das Thema Kultur ein wichtiges Thema ist. Ich glaube, vor 2 Jahren ist der Senior Chef verstorben und der Junior dann quasi nochmal in eine andere Position gerückt und seitdem tut sich glaub ich auch nochmal mehr,

aber trotzdem gibt es immer noch so eine gewisse Hürde. Also, wir haben einen Vorstand, der aus 4 Personen besteht. Einer davon ist eben noch Familie XXX. Und an diesem Vorstand muss eben alles einmal vorbei. Die tun sich allerdings mit manchen Digitalisierungsthemen noch wirklich schwer. Also am Ende sind es Themen wie Familienunternehmen und Tradition und daher eine alteingesessene Kultur, die den Fortschritt bremst.

Ich merke aber auch, dass wir zum Beispiel im Bereich Personalmanagement eher Vorreiter in der Branche sind. Wir haben unsere Personalakten alle digitalisiert und je mehr wir uns in diese Richtung bewegen und die Vorteile von Digitalisierung aufzeigen, umso mehr werden auch solche Themen angenommen und unterstützt.

Interviewer

Das ist passt ganz gut zum nächsten Thema, und zwar, wenn Sie so an Innovationen denken und an Veränderungen vorantreiben, was würden Sie grundsätzlich sagen, was ist da so der wichtigste Einfluss Faktor, um sowas machen zu können. Ich gebe Ihnen dafür ein paar Beispiele vor, aber ergänzen Sie gern: Budget, Skills und Know-How, Ressourcen, Infrastruktur, Mindset.

Interviewee

Ich glaube, in erster Linie erstmal Mindset. Zu Beginn muss erst einmal der Gedanke in den Köpfen ankommen, sich verändern zu wollen. Natürlich ist das Thema Budget auch immer ein Thema. Aber Ich glaube, das erste ist erstmal das Mindset, das man Veränderungen möchte das man Digitalisierung möchte, dass man erkennt, das ist eine Erleichterung ist - für viele Seiten, wenn Dinge automatisiert ablaufen. Also gerade bei uns im HR-Bereich, im Recruiting oder so, da sind natürlich so viele Prozesse und Abläufe, die wir jetzt einfach über solche Tools mit einem Klick irgendwie erledigen können, dass man zum Beispiel 10 Bewerbern absagt oder ähnliches, was man früher noch in einzelnen Schritten machen musste.

Skills ja, man muss natürlich auch wissen wie kann man sowas umsetzt? Welche Tools gibt es, wie kann man das in die IT-Infrastruktur einbauen und einbeziehen. Was geht im Sinne des DSGVO und was nicht?

Interviewer

Eine super Einschätzung. Wenn wir uns jetzt einmal die Fortbildungssituation bei XXX anschauen, wie bilden Sie aktuell ihre Mitarbeiter fort – sprich welche Tools und Lösungen bieten Sie dabei an?

Interviewee

Das versuche ich gerade herauszufinden. Wir haben glaub ich 37 Standorte, da bekomme ich natürlich nicht alles aus erster Hand mit, deshalb musste ich mir erstmal Überblick verschaffen was sind so die Themen, die an den Standorten die Menschen beschäftigt? Das sind überwiegend oder das, was bisher durchgeführt wird es in erster Linie schon mal Führungskräfte-Schulungen. Also, da gibt es schon Programme seit Jahren oder Jahrzehnten sogar. Das ist glaube ich in vielen Unternehmen so, dass man da anfängt, dass man den Führungskräften was anbietet, vielleicht auch so nach dem Top Down Prinzip. Da haben wir auch auf jeden Fall etwas, für Nachwuchsführungskräfte aber auch für Senior-Führungskräfte. Und dann gibt es natürlich einzelne Themen, die aber momentan noch sehr, meinem Eindruck nach, sporadisch ablaufen. Solche Maßnahmen werden oft in Einzelgesprächen mit der Führungskraft sozusagen besprochen und dann bekommt der Mitarbeiter zum Beispiel eine 4-tägige Mitarbeiterschulung als Einzelmaßnahme.

Und dann gibt es noch den dritten Block, das sind dann Pflichtschulungen, in Bereichen wie Fahrsicherheitstraining, Unterweisungen und notwendige Zertifikate.

Wenn es um das Thema eLearning geht, dann gibt es hierzu tatsächlich noch gar nichts bei uns. Ich habe jetzt vor kurzem zum ersten mal ein eLearning mitgemacht zu Thema Datenschutz, da haben wir ein kleines Präsentationsmodul, aber sonst haben wir nichts in dieser Form.

Ich könnte mir aber in Zukunft schon auch vorstellen, dass gerade vielleicht Unterweisungen auch ein Stück weit als eLearning umgesetzt werden. Vielleicht zum Thema Hoch-Volt Unterweisung.

Interviewer

Alles klar, das klingt schon mal vielversprechend. Und wenn Sie nun solche sporadischen Schulungen für ihre Mitarbeiter anbieten, wie sieht da der Prozess für aus?

Interviewee

Unterschiedlich. Also sowohl inhouse als auch extern. Themen wie Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement, findet bei uns intern durch Einzelpersonen statt. Externe Lösungen sind dann solche Sachen wie diese Expertenthemen zum Thema Hoch-Volt oder Energiemanagement. Das buche ich dann bei externen Dienstleistern. Wichtig dafür sind auch immer die Gruppengrößen. Wir bieten zum Beispiel Englischkurse speziell für den Logistik Bereich an. Dafür kommt dann eine externe Trainerin ins Haus, beziehungsweise aktuell machen wir das über Teams. Bei Excelschulungen, da bin ich gerade auf der Suche. Das kann ich mir auch gut als eLearning Lösung vorstellen.

Interviewer

Ok, sehr spannend. Sie haben gesagt, dass Sie eLearning Lösungen quasi noch gar nicht nutzen. Wie würden Sie denn das Thema eLearning definieren? Und hierbei sei gesagt, es gibt keine richtige oder falsche Antwort, einfach um Ihr persönliches Verständnis.

Interviewee

Also für mich, wenn ich den Begriff eLearning verwende, meine ich meistens tatsächlich Schulungsmodule die nicht länger als 30 Minuten sind. Meine DSGVO Schulung ging zum Beispiel über eine Stunde. Das finde ich für ein eLearning fast schon zu lang, da hätte ich dann eher 2 oder 3 Module draus gemacht. Grundsätzlich verstehe ich unter eLearning alles was über eine virtuelle Plattform oder über ein online Format geschult werden kann also das können eigentlich auch Webinare sein, wo ich mich live dazuschalten kann. Es können auch Blog-Beiträge oder PDF-Dateien oder irgendwelche Lern Nuggets sein, die ich zur Verfügung stelle.

Interviewer

Interessant. Das ist eine sehr allumfassende Einschätzung. Wenn Sie sich jetzt einmal darauf fokussieren, was bei Ihnen zukünftig beschult werden soll, welche Bereiche wären das?

Interviewee

Eigentlich sollten alle Bereiche beschult werden. Also mir ist auch wichtig, dass jeder ein Angebot bekommt, einfach auch alleine aus dem Aspekt Wertschätzung und Förderung. Ob derjenige das dann in Anspruch nehmen möchte oder nicht, sei ihm selbst überlassen. Also natürlich haben wir auch Bereiche, die vielleicht eine sehr routinierte Arbeit verrichten, da wird es schwieriger Lerninhalte zu platzieren, die für den jeweiligen Beruf gewinnbringend sind. Aber das gilt es eben herauszufinden. Gerade bei Gewerblichen Mitarbeitern stößt man da allerdings auch immer mal wieder auf Ablehnung. Das ist bei kaufmännischen Mitarbeitern anders. Aber vor allem auch auf die nachfolgende Generation, zu der ich mich auch zählen würde, die haben einfach den Anspruch vernünftig weitergebildet zu werden. Ich würde nicht lang in einem Unternehmen bleiben, welches mir keine Weiterbildungsangebote macht. Das sind alles Themen rund um Wertschätzung, Förderung und Entwicklung, die für die nachfolgende Generation immer wichtiger wird.

Eine Herausforderung bezüglich eLearnings, die ich eher sehe, ist dass die gewerblichen Mitarbeiter oft keinen Zugang zu PCs oder so haben. Da müsste man auch schauen, wie man das langfristig lösen kann.

Interviewer

Spannende Einsicht. Wenn wir das Ganze noch einmal budgetär betrachten, gibt es hierbei Einschränkungen, beziehungsweise, welches Budget würden sie prozentual am Einkommen für einen Mitarbeiter ausgeben?

Interviewee

Das ist schwer pauschal zu sagen. Wenn wir von Seminaren oder Workshops sprechen, dann sind wir schnell bei 4 bis 5.000 Euro pro Person. Das sieht bei eLearnings ganz anders aus. Da hat man einmal die Kosten der Erstellung und dann die aufzubringende Arbeitszeit jedes einzelnen. Aber so grundsätzlich würd ich sagen, dass 1000 Euro gut verargumentierbar sind, wenn wir jedem Mitarbeiter ein Weiterbildungsangebot machen wollen.

Interviewer

Wenn Sie sich diesbezüglich die aktuellen Stimmen in Ihrem Unternehmen anschauen, sehen Sie es als realistisch an, dass das bei Ihnen im Unternehmen so umgesetzt werden könnte?

Interviewee

Das sehe ich eher als schwierig an. Das Weiterbildungsbudget ist immer an die jeweiligen Kostenstellen gebunden und das soll in Zukunft auch so beibehalten werden. Das bedeutet, dass die jeweiligen Abteilungen dafür zuständig sind, diese Kosten zu verargumentieren. Ich kann aber mal parallel kurz reinschauen, was in den jeweiligen Standorten für Budgets im letzten Jahr aufgerufen wurden. Ich sehe hier bei einem Standort mit 150 Mitarbeitern, bei denen 60 gewerbliche Mitarbeiter sind, wurde ein Budget von 30.000 Euro ausgegeben. Das sehe ich aktuell für das kommende Jahr auch als realistische Größe an, auch wenn wir aus der Personalabteilung da definitiv einmal ran müssen, da das noch zu wenig ist.

Interviewer

Okay, das gibt mir schon einmal ein gutes Gefühl, wo die Reise hingeht. Ich hätte jetzt noch drei Fragen. Passt das zeitlich für Sie?

Interviewee

Ja, das sollten wir hinbekommen.

Interviewer

Super, dann ist meine nächste Frage bezogen auf die Vorteile von eLearning Lösungen. Ein paar hatten Sie bereits angesprochen. Können Sie hier noch einmal konkret zusammenfassen, was ihre Meinung dazu ist?

Interviewee

Ein großer Vorteil für mich ist, dass es keine Anfahrt, Rückfahrt, Reisekosten oder Ähnliches benötigt, sondern ich kann das sofort starten, durchführen, abschließen und weiterarbeiten. Dann was es eigentlich noch ein größerer Vorteil ist, ist die Flexibilität. Ich kann es durchführen, wann es mir passt, wie es mir gerade reinpasst, kannst vielleicht auch zwischendurch unterbrechen, kann auch nochmal Dinge nachschauen, kann mir vielleicht ein Screenshot von irgendwas machen, kann mich nochmal einwählen und nochmal irgendwie ein Kapitel anschauen, wenn ich was vergessen habe, also dieses Wiederabrufen können, ist für mich ein riesen Vorteil. Ich kann halt auch Dinge grafisch ganz gut darstellen. Also wenn ich im Präsenz Seminar sitze, dann bekomme ich vielleicht noch einen Foliensatz ausgedruckt, aber das charmante an eLearnings ist, dass sich Darstellungen aufbauen, Infografiken Inhalte ganz anders darstellen und so kann ich mir zumindest Dinge viel besser merken und es macht zum Teil auch einfach mehr Spaß. Dann gibt es teilweise ja auch diesen Gaming Charakter, bei dem man untereinander in Konkurrenz tritt. Das belebt das Lernen einfach ganz anders. Dann ist es die Kurzweiligkeit der Einheiten. Man kann man eben schnell eine Einheit machen und muss nicht gleich einen ganzen Tag in einem Seminar sitzen. Dann ist natürlich auch der Kostenfaktor so eine Sache. Ich hab früher mit Agenturen zusammengearbeitet, da hat die Lernminute für ein erstelltes Video 1000 Euro gekostet. Das klingt erstmal viel, aber am Ende habe ich ein 15 minütiges Lernvideo und kann das über 2-3 Jahre nutzen. Das rechnet sich am Ende einfach. Dann kann ich jederzeit auch selbst mal über diverse Tools kleine Änderungen vornehmen, das macht es auch für den Anbieter, als uns in der Personalabteilung, einfacher.

Interviewer

Super viele Vorteile, die sie da benennen. Welche Nachteile sehen Sie bei dem Thema?

Interviewee

Dass man sich nicht vernetzt. Dass man sich nicht direkt austauschen kann zu dem Thema, kann nicht direkt Fragen stellen. Man hat einfach keinen Trainer oder jemand, der da eben steht und das vermittelt, sondern man nimmt das Gelernte auf und muss es so hinnehmen wie es dort steht. Oder man bekommt nicht sofort auf seine Frage eine Antwort, sondern muss erst per Email andere Kollegen fragen. Damit hat man auch die Gefahr, dass man verlernt Dinge zu hinterfragen, was beim Lernen meiner Meinung nach einfach sehr wichtig ist. Außerdem ein wichtiger Faktor vor allem auch für Führungskräfte oft ganz wichtig: das Networking. Die Leute fahren vor allem auf die Seminare um sich auszutauschen und gegenseitig kennenzulernen.

Interviewer

Ja, ok, sehr spannend abschließend würde ich ganz gerne mal so ein kleines Gedanken Spiel machen. Gehen wir davon aus, dass hierbei das Budget keine primäre Rolle spielt: Welche Dienstleistung würden Sie in ihrer aktuellen Situation am ehesten in Anspruch nehmen? A) eLearning Kurse von externen Anbietern, bei denen Sie ihre Mitarbeiter einschreiben? B) Ein externes Unternehmen baut für Sie eine eLearning Infrastruktur auf und dementsprechend auch die Kurse exklusiv für Sie. C) Eine Art Beratung zu dem Thema eLearning, damit Sie dann später selbst eigene Kompetenzen aufbauen können? Und die letzte Antwortmöglichkeit: eine Kombination aus allem.

Interviewee

Ja, das wäre meine Antwort gewesen. Ich glaube, es muss tatsächlich am Ende eine Mischung sein, weil wir nicht alles über unsere eigenen Plattformen abbilden können, sondern einfach auch diesen Absprung zu anderen Plattformen brauchen. Gleichzeitig möchten wir aber schon versuchen, im ersten Schritt unsere Haupt Plattformen dafür zu verwenden, wo es eben auch ein Bereich Skill Management, Veranstaltungs-Management gibt, über die man dann hoffentlich auch E Learnings im SCORM Format oder ähnlichem hochladen und zur Verfügung stellen kann. Aber das wäre dann eben eLearnings, die wir selber erstellen müssen, oder über über Dienstleister erstellen lassen müssen. Von daher: Ganz alleine können wir das nicht machen, das ist mir absolut bewusst. Also, ich brauche auf jeden Fall Unterstützung von außen und ich könnte mir auch vorstellen so eine Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen, um auch zu erfahren, wie andere mittelständische Unternehmen das Handhaben. Und dann stelle ich mir das schon so vor, dass wir das Stück für Stück bei uns aufbauen. Dass wir einfach mal ausprobieren. Dass wir sagen, wir gucken was die Top 5 Themen sind, und setzen die einfach mal inhouse selbst um. Dann gibt es natürlich noch externe Themen, die dann zum Beispiel beim TÜV vorliegen, die dann auch per Zertifizierung externe Lösungen notwendig machen.

Interviewer

Frau Walter dann sind wir hiermit auch schon am Ende des Interviews. Ich möchte mich ganz Herzlich bei Ihnen bedanken. Sie haben mich enorm weitergeholfen und ich bin mir sicher, dass ich eine Menge aus dem Interview ziehen kann.

Interviewee

Das freut mich. Es ist zwar noch ein langer Weg, aber wenn wir uns kommendes Jahr noch einmal unterhalten, dann sieht die Welt hoffentlich schon ganz anders aus.

Interviewer

Auf den Austausch freue ich mich. Vielen dank und einen schönen Tag noch

Interviewee

Dann ganz, ganz viel Erfolg und bis dahin.

Interviewer

danke, ich wünsche Ihnen schönes Wochenende

Transcript No. 5 – language: German; Date of interview: 02.11.2021

Interviewer

Hallo **XXX**, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen. Ich möchte Sie bitten sich einmal kurz vorzustellen.

Interviewee

Ok erstmal, weiß ich meinen Namen zumindest noch. Ich heiße **XXX**, bin 56 Jahre alt und mittlerweile seit 29 Jahren bei der Firma **XXX** als Personalleiter hauptberuflich tätig. Ich habe noch ein paar andere Aufgaben im Unternehmen im Laufe der Zeit wahrgenommen oder nehme sie im Moment noch wahr. Das heißt das komplette Gebäudemanagement in Europa. Das heißt, wir haben 21 Standorte, die von mir betreut werden. Sowohl Personal seitig als auch im Gebäudemanagement Sektor. Dann den kompletten Einkauf von A bis z vom Bleistiftspitzer angefangen bis hin zum großen Lkw beziehungsweise bis zur Immobilie.

Es wäre vermessen, wenn ich sag, das mach ich alleine. Ich hab eine ganze Herr Schar an Mitarbeitern, die ich betreuen darf. Das heißt in meinem Bereich arbeiten mittlerweile neun Mitarbeiter, die sich mit den verschiedenen Sparten letztendlich auch beschäftigen.

Interviewer

Sehr schön. Ein spannender Werdegang und das alles im gleichen Unternehmen. Kommen wir nun zur zweiten Frage. Wenn wir über die Herausforderungen aufgrund von aktuellen Veränderungen in der Logistik sprechen, mit Themen wie Industrie, 4.0 und Digitalisierung welche konkreten Herausforderungen sehen Sie für Logistik Unternehmen mit ihrer Unternehmensgröße?

Interviewee

Ach, da gibt es viele Herausforderungen. Eins ihrer Hauptthemen ist Digitalisierung und damit zusammenhängt das Thema eLearning. Das Thema Digitalisierung beschäftigt uns in der Logistik immer stärker. Wir haben daher sogar in den letzten zwei Jahren eine komplett eigene Abteilung

gegründet, die sich mit nichts anderem als der Digitalisierung beschäftigt. Das hat dazu geführt, dass wir planen kommendes Jahr eine Digitalspedition zu gründen. Also da sind wir gerade tatkräftig dran, das heißt alles, was heute im Bereich der KI und der Digitalisierung, was man darunter verstehen kann, das zu vereinen um. Die Transporte für unsere Partner unserer Kunden letztendlich zu vereinfachen immer mehr maschinell verarbeiten zu lassen das heißt ohne ein Einwirkung von Menschen, um da das alles schlanker und auch effektiver zu machen, für unsere Kunden.

Interviewer

Da sind sie ja bereits auf einem spannenden Weg. Können Sie noch einmal stärker auf die konkreten Probleme der Logistik aus dem Mittelstand eingehen?

Interviewee

Also im Mittelstand haben wir vor allem seit Jahren einen Personalmangel. Wenn sich mal nach England schauen, ja, da ist zur Zeit ein großer Aufruhr, weil es dort einfach keine Fahrer mehr gibt. Hier in Deutschland fallen alle nachkommenden Fahrer weg, die früher noch die Führerscheine beim Bund, sprich beim Wehrdienst, beim THW oder über die Freiwillige Feuerwehr gemacht haben. Die fallen alle weg, weil hier kaum noch jemand nachkommt. Auch die Führerscheine werden einfach nicht mehr anerkannt. Das ist mittlerweile ein eigener Ausbildungsberuf. Und was für Leute wollen diesen Beruf machen? Das sind meist nicht gut geschulte junge Leute, die nicht über die mittlere Reife hinausgekommen sind, meist sogar nur den Hauptschulabschluss haben. Diese merken dann oft, wie anspruchsvoll dieser Beruf dann doch ist und geben schnell wieder auf. Sprich, wir zahlen erst die Führerscheine, die Ausbildung danach wird geschmissen und nach mir die Sinnflut, weil sie was anderes gefunden haben. Deshalb gehen wir dann nach Osteuropa um dort Fahrer ranzuholen. Bei denen hat man dann aber immer die Sprachbarriere. Die Herausforderung ist einfach, erzählen Sie mal einem jungen Kraftfahrer, dein Job wird in den nächsten 15-20 Jahren durch Automatisierung ersetzt. Der überlegt sich das zwei Mal und sagt dann, dass er lieber was anderes macht.

Zum anderen haben wir eine große Herausforderung in die Zukunft zu investieren. Wir wissen schlichtweg nicht, wie wir die zukünftigen Trends einschätzen sollen. Kommt der reine Elektroantrieb? Aktuell müssen dafür die Fahrer viel zu lange tanken. Oder ist es doch die Brennstoffzelle? Da kostet der LKW mal eben das 10-fache. Das ist der Kunde dann auch nicht bereit zu zahlen. Er will zwar die Nachhaltigkeit, aber den Preis den will er eben nicht zahlen. Also wie die Zukunft aussieht, ist für uns sehr schwer einzuschätzen.

Interviewer

Das habe ich vorher noch nicht so gesehen. Wie schätzen sie die Möglichkeit ein, diesen jungen Fahrern eine Art hybrides Arbeitsmodell zu schaffen? Sie bekommen die Ausbildung zum Kraftfahrer, und ebenso das Versprechen, nachfolgend eine Umschulung und Weiterbildungsmöglichkeit zu einem zukunftsorientierten Beruf?

Interviewee

Durchaus denkbar, solange man mit den Anwärtern auch was anfangen kann. Wie eingangs schon gesagt, sind die meisten neuen Kraftfahrer schlecht ausgebildet, oder wollen eben nicht extra für den zweiten Bildungsweg umziehen. Die haben sich ihre Flexibilität mit dem Fahrer-dasein geholt und werden für die Weiterbildung nicht extra näher an den Standort ziehen.

Interviewer

Das hört sich noch einer Menge Potential an, aber gleichzeitig auch nach einer großen Herausforderung für Sie. Wenn wir nochmal das Thema Digitalisierung und Veränderung aufgreifen, welche Einflussfaktoren sehen Sie hier am stärksten wirken. Ich würd Ihnen dafür mal ein paar Stichworte nennen, sie können aber gern auch darüber hinaus gehen: Know-How, das Thema Budget, Ressourcen oder Mindset also die Einstellung der Mitarbeiter?

Interviewee

Für natürlich klar, wir sein ein Familienunternehmen, daher ist es ganz klar die Kultur. Wir sind und bleiben ein Familienunternehmen und wollen tunlichst vermeiden zu einem Konzern zu werden. Wir haben jetzt knapp die 1000 Mitarbeitern geschrammt in den letzten 2 Jahren. Wir haben trotz alledem noch ein sehr familiäres Verhältnis zu unseren Mitarbeitern. Der Mitarbeiter ist nicht nur eine Nummer und das ist mir ganz, ganz, ganz wichtig.

Dann aber auch die Veränderung in Bezug auf den Bereich der Technik, die Skills, die künstliche Intelligenz auch das darf man nicht vergessen. Die Algorithmen, die im Hintergrund vieles uns erleichtern, verändern definitiv. Denn, um weiter Wettbewerbsfähig zu sein, müssen Mitarbeiter bei gleicher Arbeitszeit wesentlich mehr Dinge gleichzeitig erledigt bekommen. Dabei hilft uns definitiv die Technologie. Diese muss aber erstmal sauber integriert werden. Dafür braucht es Know-How und eben Skills.

Also letztendlich wird da einiges an Bewegung drin sein auf dem Markt.

Interviewer

Alles klar. Dann würde ich ganz gerne davon einmal zum Thema Weiterbildung und auch gleich zum Thema eLearning kommen. Grundsätzlich würde mich interessieren, wie Sie zur Zeit ihre Mitarbeiter weiterbilden – ob und wie.

Interviewee

Stand heute bilden wir leider und notgedrungen nur in den gesetzlich vorgeschriebenen rahmen weiter. Also alle Zertifikate, die Berufskraftfahrer regelmäßig alle vier Jahre ableisten müssen und jegliche Sicherheitsunterweisungen, aber mehr auch nicht. Das möchte ich aber auch noch begründen, hier. In den letzten zwei Jahren sind wir von 650 auf fast 1000 Mitarbeiter gewachsen. Da bleibt schlichtweg keine Zeit sich um das Thema Weiterbildung zu kümmern. Diese Themen, Weiterbildung und Personalentwicklung, mussten einfach aufgrund des hohen Arbeitspensums immer zurückstecken und seit Jahren versuchen wir hier mehr zu machen. Deshalb haben wir jetzt aktuell eine neue Mitarbeiterin eingestellt, die sich ab jetzt ausschließlich nur um das Thema Personalentwicklung kümmert. Die wird nichts anderes machen, außer dieses Thema behandeln. Das heißt, wir fangen jetzt endlich damit an uns um sowas zu kümmern. Die große Herausforderung ist einfach Zeit für die Mitarbeiter, die müssen für sowas ja auch erstmal selbst Zeit haben.

Interviewer

Okay, vielen Dank, dass Sie da auch so offen drüber sprechen. Das ist keine Selbstverständlichkeit. Wenn wir hier einmal kurz bleiben, welche Herausforderungen sehen Sie darüber hinaus noch beim Thema Weiterbildung, aktuell?

Interviewee

Ja da sind wir wieder beim Thema Kraftfahrer. Die sind immer viel unterwegs, kaum gleichzeitig alle an einem Ort und wenn dann nur unfreiwillig, weil deren Freizeit eben auch dafür draufgeht von A nach B zu fahren. Da kommt ihr Steckpferd wieder ins Gespräch, also eLearning Lösungen. Da haben wir bis jetzt jedoch noch keine Einsatzmöglichkeiten ausgearbeitet. Da denke ich jetzt auch an unserer Fahrer aus Polen oder so, die maximal die wichtigsten Sätze auf Deutsch lernt. Das ist nicht aber nicht das, was er lernen soll. Er soll also schon der deutschen Sprache mächtig sein und das will der auch. Sowas könnte man dann super mit solchen Lernmodulen kombinieren auch mit Themen wie spritsparendes Fahren, Nachhaltigkeit und so weiter. Sowas durchaus denkbar, da spielt auch das Geld weniger eine Rolle. Also das sind Themen, die gehören sich einfach, die gehören sich für Unternehmen von unserer Größe und das wird auch immer mehr kommen.

Interviewer

Auch wenn wir das Ganze bereits vorweggenommen haben, möchte ich Sie an dieser Stelle einmal bitten, den Begriff eLearning zu definieren. Was verstehen Sie darunter.

Interviewee

eLearning heißt für mich einem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, sich fortzubilden, weiterzubilden. Auch in manchen Themenbereichen, sich Vertiefungen zu verschaffen, die ihn im Moment nicht viel tangieren. Um dort Interesse zu wecken und um einen Blick über den Tellerrand ermöglichen zu können. Damit der Mitarbeiter auch mitbekommt, was das Unternehmen sonst noch tut, und wo ich als Mitarbeiter mich ebenfalls einbringen kann. Mit herkömmlichen Maßnahmen ist das oft nicht möglich oder passiert nicht. Und damit bremsen wir unsere Mitarbeiter einfach aus, obwohl die vielleicht in anderen Bereichen eine Menge bewegen könnten. Und das wiederum ist für mich eLearning. Eine Plattform mit verschiedenen Modulen zu unterschiedlichen Themen. Eine Plattform bieten kann, wenn man es richtig anwendet. eLearning heißt für auch mich den Mitarbeiter eine Flexibilität zu schaffen. Denn wenn ich das dem Mitarbeiter biete, dann kann es gut sein, dass er eher Lust darauf hat, wenn er weiß, dass er es machen kann, wann es ihm passt. Das kann dann auch gern mal am Samstagnachmittag in seiner Freizeit sein, weil er Lust auf das Thema hat.

Interviewer

Sehr spannend. Vielen Dank. Dann möchte ich jetzt zum Abschluss noch einmal eine Frage stellen, die für die Ausarbeitung einer Lösung als Business Case wichtig ist. Gehen wir davon aus, dass hierbei das Budget keine primäre Rolle spielt: Welche Dienstleistung würden Sie in ihrer aktuellen Situation am ehesten in Anspruch nehmen? A) eLearning Kurse von externen Anbietern, bei denen Sie ihre Mitarbeiter einschreiben? B) Ein externes Unternehmen baut für Sie eine eLearning Infrastruktur auf und dementsprechend auch die Kurse exklusiv für Sie. C) Eine Art Beratung zu dem Thema eLearning, damit Sie dann später selbst eigene Kompetenzen aufbauen können? Und die letzte Antwortmöglichkeit: eine Kombination aus allem.

Interviewee

Dass was favorisiert werden sollte, aus meiner Sicht also für unsere Firma, wäre die letzte Möglichkeit, ein Mix aus allem. Also zum einen Module speziell für uns, für unsere Mitarbeiter, wo ich Mitarbeiter erstmal hinschicke. Dann eine eigene Plattform um fortlaufend selbst auch Inhalte anbieten zu können. Und um das machen zu können, müssen wir erstmal verstehen, was wir dafür alles machen müssen, um eLearning Lösungen umsetzen zu können. Sprich ganz klar eine Kombination aus allem. Das liegt natürlich auch daran, dass wir bei dem Thema noch ganz am Anfang stehen.

Interviewer

Super, herzlichen Dank. Damit wären wir am Ende. Ich möchte mich ganz herzlich für die Zeit und für die ausführlichen Antworten bedanken, dass sie mir einen sehr guten Einblick und Eindruck gegeben und vor allen Dingen auch sehr spannend zu sehen, welche Herausforderungen Sie persönlich, aber auch die Firma **XXX** aktuell hat.

Interviewee

Danke auch und immer gern. Melden Sie sich ruhig mal, wenn Sie da weitergemacht haben, meine Kollegin interessiert das bestimmt brennend.

Transcript No. 6 – language: German; Date of interview: 08.11.2021

Interviewer

Würden Sie sich bitte einmal vorstellen und mir etwas zu Ihrem Werdegang erzählen?

Interviewee

Okay super. Zu mir, ich bin **XXX** und arbeite jetzt seit ein bisschen mehr als zwei Jahren bei **XXX**, war aber vorher branchenfremd, habe damals ein duales Studium gemacht, und bin dann durch ein bisschen Glück in die Spedition gekommen und war dann auch teilweise noch in der Buchhaltung und arbeite jetzt seit Dezember 2020 Vollzeit im Personal. Beim Mittelständler ist es ja so, dass man für alles verantwortlich ist; also ich unterstütze meinen Kollegen bei der Gehaltsabrechnung und habe eigentlich auch eine Kollegin die Personalentwicklung und Organisationsentwicklung macht, die derzeit in Mutterschutz ist. Ihren Bereich, grad auch die Schulungsthemen, habe ich nun übernommen. Derzeit läuft auch gerade eine Führungskräfte-Entwicklung also ein Schulungsplan für unsere Führungskräfte und ich übernehme das auch so ein bisschen mit und versuche sonst noch Projekte im Personal abzudecken.

Interviewer

Sehr schön, also sind Sie quasi genau die richtige Ansprechpartnerin bei Ihnen im Unternehmen, um genau das Thema anzugehen?

Interviewee

Ich denke - deshalb habe ich Ja gesagt.

Interviewer

Perfekt. Dann vielleicht vorab, um so ein bisschen reinzukommen: Wenn wir an Themen wie Industrie 4.0 und Digitalisierungs-Themen denken, die jetzt auf die Logistikbranche zukommen, vielleicht sogar schon mittendrin sind. Wo sehen Sie da konkrete Herausforderungen, wenn wir uns den Mittelstand der Logistik komplett in Deutschland anschauen?

Interviewee

Das ist eine gute Frage zum Einstieg. Also von unserer Sicht aus gesehen, muss ich sagen, dass wir in vielen Dingen schon gut aufgestellt sind. Wir haben eine eigene IT-Abteilung, die auch viele Sachen angeht. Ich muss aber auch sagen, dass da doch noch ein bisschen Know How fehlt, das auch alles umzusetzen, da müssen wir uns noch ein bisschen steigern. Eine weitere Herausforderung stellen aber auch die Mitarbeiter dar. Wir haben in manchen Bereichen recht alte Systeme und wenn man dann was überarbeitet, brauchen die immer eine gewisse Zeit, sich da einzufinden. Das ist ja auch normal, dass man einfach ein bisschen Zeit braucht, aber es wird auch am Alter der Belegschaft liegen, ohne da jetzt eine Bewertung vorzunehmen, aber manche brauchen da ein bisschen länger, was auch vollkommen in Ordnung und verständlich ist.

Interviewer

Das heißt, um das jetzt einmal zu konkretisieren, sehen Sie bei sich im Unternehmen die Herausforderung darin, um jetzt noch digitaler zu werden, vielleicht auch um mit den ganz großen Unternehmen konkurrenzfähig zu werden, die Herausforderung eher im Hardware-Bereich, also IT-Struktur - fehlt es da an Lösungen oder ist es eher auf die Mitarbeiter bezogen? Das heißt Mitarbeiter-Know How, Willingness to change, also in Richtung Kultur und Mindset.

Interviewee

In erster Linie liegt es am Mindset. Ich denke, dass wir bei der Hardware noch besser werden können, aber da sind wir im Vergleich zum Mindset schon gar nicht so schlecht aufgestellt. Wir stellen im neuen Jahr einen Innovationsmanager ein und erhoffen uns hier, dass dieser frischen Wind mit reinbringt – wir sind dran das Thema anzugehen.

Interviewer

Sehr gut. Wieviel Mitarbeiter haben Sie in der gesamten Unternehmensgruppe?

Interviewee

Unser Ziel ist es 700 Stellen zu besetzen, dies haben wir noch nicht ganz erreicht aber hoffen diese bald erreichen zu können.

Interviewer

Okay, alles klar. Was ist aus Ihrer Sicht der größte Einflussfaktor, um Veränderungen in einem Unternehmen durchführen zu können? Ich nenne auch mal wieder Beispiele, um so eine Richtung vorzugeben das Thema Mindset, die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur, also wie ist das Unternehmen aufgebaut, hierarchisch oder in den Teams, das Know-How, der Faktor Budget, ob genügend Geld vorhanden ist und auch Thema Mitarbeiter, die Hardware wie z.B. digitale Geräte, Gabelstapler oder auch Ressourcen aus Beratungsunternehmen. Wo sehen Sie hier den größten Einflussfaktor um Innovationen bzw. Veränderungen in einem Unternehmen vorantreiben zu können?

Interviewee

Der größte Faktor ist, und das spüre ich auch bei uns im Unternehmen, dass die Geschäftsführung und die Vorgesetzten die Veränderungen und die Kultur vorleben müssen. Dazu gehört auch, dass diese ihre Mitarbeiter informieren und einbeziehen sollten und ich denke, dass man auf diese Weise auch jeden mit ins Boot holen kann.

Interviewer

Das ist ein perfekter Einstieg, um das ganze Thema einmal einschätzen zu können und um einen Eindruck zu erhalten wie Sie als Unternehmen dastehen und wie Sie auch persönlich das ganze Thema Veränderung und Digitalisierung sehen. Nun würde ich gern an das Thema Fortbildung, Upskilling, Onboarding etc. Wie schulen Sie zurzeit Ihre Mitarbeiter?

Interviewee

Aufgrund der Corona-Situation schulen wir derzeit wenig bis gar nicht. Der Prozess zuvor war so, dass wir beim Führen der jährlichen Mitarbeitergespräche den Bedarf klären und aus diesen Ergebnissen den Schulungsbedarf clustern.

Interviewer

Haben Sie viele gewerbliche Mitarbeiter?

Interviewee

Ja, etwas mehr als kaufmännische Mitarbeiter.

Interviewer

Okay, und bei den gewerblichen Mitarbeitern führt man ebenfalls die jährlichen Gespräche und schaut, ob dort Schulungsbedarf besteht?

Sprecher 3

Genau, aber es waren auch eher immer dieselben Schulung und dann eher praxisbezogene Themen, die für den jeweiligen Beruf wichtig sind, z.B. Ladungssicherung, Gefahrgutschulungen. Dazu kommen dann auch Ersthelferschulungen oder die Ausbildung zum Sicherheitsbeauftragten, aber keine Schulungen für die persönliche Entwicklung. Mit der **XXX**-Academy streben wir für das neue Jahr an, dass wir einen gewissen Pool an Schulungen mit dem Fokus auf Softskills anbieten, also dass die Mitarbeiter lernen wie sie mit schwierigen Situationen umgehen oder Zeitmanagement lernen. Dieses Angebot soll sich auch an die Quereinsteiger in der Spedition richten. So werden wir das zukünftig angehen, da wir jetzt auch nicht damit zufrieden sind, wie wir es bisher gehandhabt haben.

Interviewer

Okay, das ist spannend. Das bedeutet, dass Schulungen in den meisten Fällen über Seminare stattgefunden haben; waren das interne Seminare oder auch von Dienstleistern?

Interviewee

Sowohl als auch. Also wir versuchen intern auch was zu machen, dabei ist es natürlich immer auch schwierig jemanden zu begeistern eine Schulung zu halten. Unser Controlling hat einen Excel-Kurs gemacht und das hat denen viel Spaß gemacht, aber so ist nicht jeder und nicht jeder präsentiert gern etwas vor den Kollegen.

Interviewer

Nachvollziehbar und klar, ist ja vor allen Dingen auch in speziellen Rollen und Berufen oft der Fall, dass die per se erstmal nicht darauf ausgebildet werden, gute Präsentations-Skills zu entwickeln und die Mitarbeiter dann in solche Rollen zu stecken, ist nicht ganz einfach. Das kann ich verstehen.

Interviewee

Ja, und für unsere Führungskräfte machen wir, was ich schon angesprochen habe, gerade ein Programm. Das haben wir ein bisschen getrennt für unser Management und für die Teamleiter und haben jetzt eine Serie zusammengestellt, die sie nach und nach bearbeiten sollen. Das Programm

besteht aus drei Teilen; also aus Inhouse-Schulungen, dann aus Schulungen durch externe Coaches und auch über ELearning.

Interviewer

Ok, gute Einleitung. Auf welche Art und Weise nutzten Sie denn ELearning?

Interviewee

Also aktuell verwenden wir eigentlich nur LinkedIn für ELearning. Wir sind auch hier dabei ein bisschen mehr Fokus auf die Spedition zu legen und prüfen grad, ob Spedifort zu uns passt.

Derzeit machen wir eigentlich nur LinkedIn-Learning, um auch ein paar softere Themen, wie Digitalisierung, Mitarbeiterführung und die Themen "Wie führe ich?" aber auch das klassische Handwerkszeug abzudecken.

Interviewer

Und wie viele Mitarbeiter würde das ungefähr umfassen, wenn man jetzt so vom oberen Management- und Geschäftsführungsbereich spricht?

Interviewee

Also das Management besteht aus elf Mitarbeitern, dazu kommen 19 Teamleiter, die das ELearning aktuell schon nutzen – also ein Bruchteil der Mitarbeiter.

Interviewer

Alles klar. Da wir bereits über ELearning gesprochen haben und Sie hatten jetzt schon LinkedIn-Learning genannt, wie würden Sie denn, wenn Sie selber den Begriff definieren müssen - hier darf, alles falsch und alles richtig sein – eLearning definieren?

Interviewee

Also ich würde den Begriff so beschreiben, wie wir es jetzt mit LinkedIn-Learning machen. Die Mitarbeiter bekommen ein gewisses Paket zur Verfügung gestellt und können sich zusätzlich auch noch andere Kurse aussuchen, die ihnen Spaß machen oder die sie interessieren - aber das Paket, das wir den Mitarbeitern vorgeben, muss in einer gewissen Zeit gemacht werden; einteilen können sich die Mitarbeiter die Schulungen aber selber so wie es ihnen am besten passt. Im Vergleich zu Veranstaltungen, an denen der Mitarbeiter live teilnehmen muss, ist das ELearning auch in Hinblick auf das Zeitmanagement wichtig. Man muss sich so einteilen, dass man zu dem gewissen Datum

seine Schulungen erledigt hat und der Mitarbeiter wird gefordert, dass die Schulung an dem Tag unterbringen und einplanen muss – das ist tatsächlich auch immer ein bisschen problematisch.

Interviewer

Und welche Herausforderungen sehen Sie bei eLearning Lösungen?

Interviewee

Also zum einen, dass man am Arbeitsplatz vielleicht doch eher mal abgelenkt ist. Insbesondere wenn das Telefon klingelt und man eine Frage klärt; das ist dann etwas zeitaufwändiger, weil man sich wieder zurück ins Thema finden muss. Die Ablenkungen von außen passieren bei Präsenzseminaren, wenn man das Handy nicht dabei hat, eher weniger. Eine weitere Herausforderung ist bestimmt auch, dass man sich zurücklehnt und die Schulung laufen lässt und vielleicht die Hälfte gar nicht so richtig mitbekommt oder, dass man verleitet wird nebenbei Fernsehen zu schauen oder zu bügeln.

Interviewer

Haben Sie aus Unternehmenssicht noch konkrete Themen, wo Sie sagen würden, da stoßen wir an Grenzen? Also zum Beispiel haben andere Unternehmen die Herausforderung, dass, wenn diese gerade gewerbliche Mitarbeiter, also z.B. LKW-Fahrer oder Lagermitarbeiter schulen wollen, diese gar keinen Zugang zu technischen Geräten (Tablet, Laptop etc.) haben. Wie sind Sie da ausgestattet?

Interviewee

Das ist bei uns auch ein ganz großes Problem, dass wir die wirklich kaum erreichen können. Das fängt schon bei internen Mitarbeiterinformationen an, also dass man diese diesbezüglich schon kaum erreichen kann und das ist schon problematisch. In Bezug auf eLearning wüsste ich adhoc nicht wie wir das umsetzen könnten. Spedifort könnten die Mitarbeiter mit ihrem privaten Handy und mit einer privaten E-Mail-Adresse nutzen, aber bei LinkedIn besteht ja z.B. schon die Problematik, dass eine Firmen-Adresse benötigt wird, die die meisten gewerblichen Mitarbeiter gar nicht haben und brauchen. Dazu kommen natürlich noch weitere Lizenzen, weshalb das Thema in diesem Bereich sehr kostenintensiv wäre. Die Fahrer müssen ihre Touren abarbeiten; hier wüsste ich auch gar nicht, wie die Mitarbeiter das zeitlich unterbringen könnten. Möglich wäre das beim Tanken oder in der Pause, aber in der freien Zeit möchte sich der Mitarbeiter vielleicht auch nicht mit dem Thema beschäftigen.

Interviewer

Nachvollziehbar. Wenn Sie nun Support in Bezug auf eLearning Lösungen suchen würden, welche der folgenden vier Möglichkeiten würden Sie - wenn das Geld keine Rolle spielt - in Anspruch nehmen?

A) Sie schicken ihre Mitarbeiter zu externen eLearning Kursen, also ein externer Dienstleister hat

einen Kurs zum Thema "Digitalisierung in der Logistik" erstellt und Sie geben Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, sich dort einzuloggen und daran teilzunehmen? B) Ein Dienstleister, der Ihnen dabei hilft, interne Kurse umzusetzen. Und C) Eine Art eLearning Consulting, das heißt, Ihnen beizubringen und Ihnen dabei zu helfen, eine eigene Lernplattform aufzubauen, um dann selbst Inhalte zu erstellen, die darauf zu laden, um auch selbst Mitarbeiter auszubilden, die dort Inhalte erstellen können, die die Plattform verwalten. Oder D) Alle Drei zusammen, also ein Mix von allem, was davon am besten passen würde.

Interviewee

Ich würde mich für den Mix entscheiden. Also wir merken durch das neue Programm für die Entwicklung der Führungskräfte, dass eine Mischung aus externen, internen und auch ein bisschen Consulting für die Personalabteilung, gut funktioniert und ankommt. Wir nehmen auch wahr, dass bei den immer gleichen Trainern, der Eindruck bei den Mitarbeitern entsteht, dass sie von demjenigen nichts Neues mehr lernen. Ich denke nur internes Lernen ist auch nicht gut, da nur die interne Perspektive besprochen wird - in diesem Bereich sollte auch mal externer Input eingebracht werden. Also eine Mischung der Bereiche wäre schon das Beste – also auch, dass wir Hilfe bekommen und uns dann auch selbst helfen können.

Interviewer

Ja, das habe ich tatsächlich bis jetzt oft gehört. Also, dass die Bereitschaft da ist und dass das Interesse daran eigentlich auch hoch ist, nur oft auch im Tagesgeschäft wenig Zeit bleibt, um sich damit auseinanderzusetzen. Gerade in mittelständischen Unternehmen haben Personaler meistens auch mehrere Funktionen, sodass für die Recherche und die Implementierung kaum Zeit bleibt. Dazu kommt die Frage ob sich der Aufwand und die Zeit lohnen – also quasi eigenes Consulting und Recherche zu betreiben, eine Analyse machen und auf der anderen Seite fehlt es am klassischen Know How, um es auch operativ umsetzen zu können. Die Umsetzung kann man natürlich planen, aber wie es dann tatsächlich umgesetzt werden soll, ist dann wieder schwierig intern abzudecken. Würde das Ihre Ausführungen in einer gewissen Art und Weise treffen?

Interviewee

Also meine Kollegin aus dem Qualitätsmanagement möchte einige Unterweisungen auch mal digital machen aber man muss sich dann natürlich informieren. Welches Programm benötige ich? Wie schneide ich die Videos? Wo lade ich diese hoch und stelle diese zur Verfügung? Und meine Kollegin hat den Vorteil, dass Sie in diesem Bereich ein Händchen für das Thema hat. In meiner Funktion in der Personalabteilung liegt mein erstes Interesse nicht in diesem Bereich, dazu kommt dies im

Tagesgeschäft unterzubringen. Das ist schon eine große Herausforderung, das alles selbst zu planen und zu erstellen. Es ist auch in der Planung, Stichwort Spedifort, dass wir eine Unterweisung und Kurse erhalten – wir würden zusätzlich aber gern auch unsere wichtigen Punkte einbringen.

Interviewer

Sehr spannend. Dann möchte ich mich an dieser Stelle vielmals für das ausführliche Interview bedanken.

Interviewee

Na klar. Ich fands auch echt interessant. Ihnen weiterhin viel Erfolg.

Interviewer

Besten Dank.

Transcript No. 7 – language: German; Date of interview: 09.11.2021

Interviewer

Ich würde Sie bitten sich zu Beginn einmal vorzustellen.

Interviewee

Also ja, mein Name ist **XXX**, ich bin Personal Leiterin der von der **XXX**. Wir sind hier in Deutschland ansässig. Hier in Deutschland sind ungefähr 500 Mitarbeiter tätig, weltweit sind wir 2000 Mitarbeiter. Ich führe hier die Personalabteilung bin, aber hauptsächlich für die deutschen Mitarbeiter zuständig. Manchmal bin ich halt auch in manchen Geschäftsführungsthemen weltweit mit involviert, aber wir haben jetzt nicht unbedingt eine über standortübergreifende Personalarbeit. Noch nicht, ich arbeite dran. Vom Hintergrund bin ich Diplom Kauffrau hab in verschiedenen Beratungsunternehmen gearbeitet, zuletzt fast 8 Jahre bei Ernst & Young und bin nebenher Dozentin bei der FOM für das Thema Personal Management im Masterprogramm. Für den Bereich Vergütung und Personal Controlling.

Interviewer

Ok, sehr spannende wieder das trifft sich ganz gut, um über unser Thema heute zu sprechen. Ich will damit anfangen, dass wir einmal ganz kurz das Thema Trends beleuchten. Das heißt können Sie vielleicht einmal aus ihrer Sicht so die aktuellen Herausforderungen von mittelständischen Logistik Unternehmen einschätzen, gerade in Bezug auf Digitalisierung und Industrie 4.0?

Interviewee

Also was, was wir sehr stark merken, ist natürlich die Digitalisierung nimmt auch natürlich bei uns Fahrt auf. Wir agieren zum Beispiel global was die IT angeht. Dabei haben wir viele Themen, die dementsprechend nur auf Englisch verfügbar sind, dann merken wir, dass manche Mitarbeiter dann doch nicht so gut Englisch sprechen. Dann stellt sich die Frage, ist die Bereitschaft da, diese Inhalte auf Deutsch zur Verfügung zu stellen oder nicht. Da gibt es dann die Antwort, ihr seid Speditionsmitarbeiter, ihr müsst gutes Englisch können. Da gibt es einfach grundlegende Herausforderungen bei der Umsetzung von neuen Systemen. Das macht es schwierig gerade in Bezug auf neue Mitarbeiter und deren Schulung. Wir erfahren aktuell auch eine hohe Fluktuation, das macht es dann doppelt schwierig. Und wenn ich mir aktuell die Umsetzungen angucke, die wir bis jetzt getestet haben, dann sehe ich oft, gerade in Bezug auf eLearning, dass hier oft allgemeingültige Trainings angeboten werden. Das führt dann oft am Themenbezug vorbei. Denn wir brauchen konkret Trainings für zum Beispiel Speditionskaufleute.

Deshalb sind wir dazu übergegangen, stärker interne Trainings anzubieten. Auch online über Webex zum Beispiel. Das sind dann Themen wie Zollabfertigungen oder ähnliches. Da diese Themen oft so spezifisch sind, dass sie externe Dienstleister gar nicht komplett abdecken können für unseren Bedarf. Da muss oft auch die technische Schulung mit der theoretischen Schulung zusammenkommen. Soll heißen, wo klicke ich wann hin um was zu machen.

Interviewer

Mhm sehr spannend dann würde ich vorschlagen, dann bleiben wir gerade bei dem Thema. Wie konkret Schulen Sie sehen bei Ihnen intern? Also welche Lösungen nutzen Sie da?

Interviewee

Also das hat sich natürlich wahrscheinlich wie in den meisten Unternehmen in den letzten anderthalb eindreiviertel Jahren sehr stark verändert durch die Pandemie Thematik. Vorher haben wir tatsächlich mehr Präsenzveranstaltungen gehabt. Ich bin aus meinem vorherigen Job natürlich was ganz anderes gewöhnt. Da wurde oft mobile gearbeitet und Schulungen fanden überwiegend online statt. Vor allem in der Logistikbranche, zumindest im Mittelstand stößt man da denke ich oft noch auf Widerstand und durch die Pandemie ging es dann auf einmal doch. Wir haben dann durch die Pandemie gesagt, dass wir online Schulungen machen müssen und wir das jetzt machen. Diese Zoll Schulung, um bei dem Beispiel zu bleiben, die haben wir zum Beispiel auch online durchgeführt. Das haben wir dann ohne große Lernplattform oder so umgesetzt. Sondern einfach eine Seite erstellt, auf der man sich anmelden konnte und von dort kam man dann zum Webex. Das war jetzt interaktives online Tool oder so, sondern ganz simpel umgesetzt.

Interviewer

Alles klar, das bedeutet, sie legen aktuell schon den Schwerpunkt auf digitale Lösungen?

Interviewee

Wir machen zum Beispiel auch Führungskräfte Trainings, die finden dann teils teils statt. Also die werden dann schon auch per Webex aufgesetzt. Aber ich denke, dass man bei solchen Trainings auf Vorteile hat, wenn man auch mal in einem gemeinsamen Raum war. Also wenn man dann mit einem hybriden Ansatz weitermacht. Das ist bei uns aktuell das Ziel, dass wir zukünftig beides integrieren.

Online-Lösungen sind natürlich immer über für Niederlassungsübergreifende Themen, aber das socializen ist aus meiner Sicht auch nicht zu verkennen und enorm wichtig. Gerade auch bei Themen, bei denen es um Selbstreflektion geht oder ums Üben oder eben auch in der persönlichen Weiterentwicklung geht.

Interviewer

Da sprechen sie bereits ein paar spannende Punkte an. Können Sie mir einmal konkret sagen, welche Vorteile Sie bei eLearning Lösungen sehen?

Interviewee

Ja, vielleicht fangen wir da bei den kleineren Themen an. Erst einmal ist es ganz klar die Ortsunabhängigkeit, die entsteht. Dann habe ich die Möglichkeit, mit vielen verschiedenen Teilnehmern mich auszutauschen, wenn diese aus verschiedenen Teilen der Welt kommen. Dann, abhängig von der Lernlösung, ist natürlich auch die Unabhängigkeit ein Vorteil. Wobei man da vorsichtig sein muss, da hier sonst schnell der, so nenn ich immer, der Fitnessstudio-Effekt entsteht. Das heißt ich melde mich an, nehme mir aber dann doch nie die Zeit dazu. Auf der anderen Seite, haben online Lösungen natürlich oft eine ganz andere Möglichkeit der Lernkontrolle. Das kenne ich noch aus der Wirtschaftsprüfung, da gibt es am Ende dann Tests und anhand der Ergebnisse war dann klar, wer wo gerade steht. Das ist natürlich auch für die Nachverfolgung wichtig. Im besten Fall hat man eine Lösung, die ganzheitlich ist. Das heißt, man erfasst digital die Kompetenzen eines jeden einzelnen, kann dann auf Basis dieser Daten individuelle Lernlösungen anbieten und durch die Lernkontrolle wiederum nachvollziehen, wie gut die Teilnehmer abgeschnitten haben. Von solch einer Lösung sind wir natürlich noch weit entfernt aktuell.

Interviewer

Das sind alles spannende Themen, die sie da ansprechen. Wenn wir nun von den Nachteilen sprechen, welche sehen Sie da für digitale Lernlösungen?

Interviewee

Ich denke, dass halt manche Themen wirklich deshalb zu besprechen sind, wenn man sich sieht, wenn man Vertrauen in der Gruppe hat, ne wenn es um Persönlichkeitsentwicklung geht. Ich muss selber Spaß haben und mal einen blöden Witz machen können und so und das macht man irgendwie online weniger leicht. Man lernt den Menschen nicht so sehr kennen. Dann kenne ich das selbst als Dozentin, gerade wenn es darum geht, auf Teilnehmerverhalten eingehen zu können, ist das bei Webex schwierig. Die meisten haben ihre Kamera aus, ich sehe nicht, wie mein Vortrag ankommt, kann nicht spontan reagieren. Das finde ich persönlich immer ganz schrecklich. Deshalb finde ich persönlich den Ansatz über hybride Lösungen immer noch am besten.

Interviewer

Dann würde ich gern zum Abschluss noch eine wichtige Frage stellen. Gehen wir davon aus, dass hierbei das Budget keine primäre Rolle spielt: Welche Dienstleistung würden Sie in ihrer aktuellen Situation am ehesten in Anspruch nehmen? A) eLearning Kurse von externen Anbietern, bei denen Sie ihre Mitarbeiter einschreiben? B) Ein externes Unternehmen baut für Sie eine eLearning Infrastruktur auf und dementsprechend auch die Kurse exklusiv für Sie. C) Eine Art Beratung zu dem Thema eLearning, damit Sie dann später selbst eigene Kompetenzen aufbauen können? Und die letzte Antwortmöglichkeit: eine Kombination aus allem.

Interviewee

Es sind tatsächlich mehrere Antwortmöglichkeiten, die ich wählen würde. Für bestimmte Themen, wie diese Zoll Thematik, sprich wenn man manche Sachen unternehmensspezifisch braucht, das man da jemanden beauftragt, der dann halt solche Themen maßschneidert. Der hat im Besten Fall selbst schon Kenntnisse über dieses Thema allgemein, passt die Inhalte dann aber auf die Bedürfnisse des Unternehmens an. Dann hat man allgemeingültige Themen, wie irgendwelche Excel Schulungen, die kann man perfekt bei einem externen Dienstleister buchen. Und Consulting, das könnte ich mir auch gut vorstellen, allerdings hat man da als Personalabteilung auch gerne den Druck von oben, dass man sich solche Fragen selbst beantworten oder erarbeiten soll. Ich weiß nicht, ob ich dafür ein Budget bekommen würde.

Interviewer

Ja, ok, sehr spannend. Damit sind wir quasi am Ende. Das war superspannend zu hören, wie sie die ganze Thematik sehen. Vielen, vielen Dank, dass sie sich die Zeit genommen haben.

Interviewee

Prima schönen Tag noch auf Wiederhören.

Interviewer

Vielen Dank und später einen schönen Feierabend.

Appendix B. Interview Analysis cluster charts

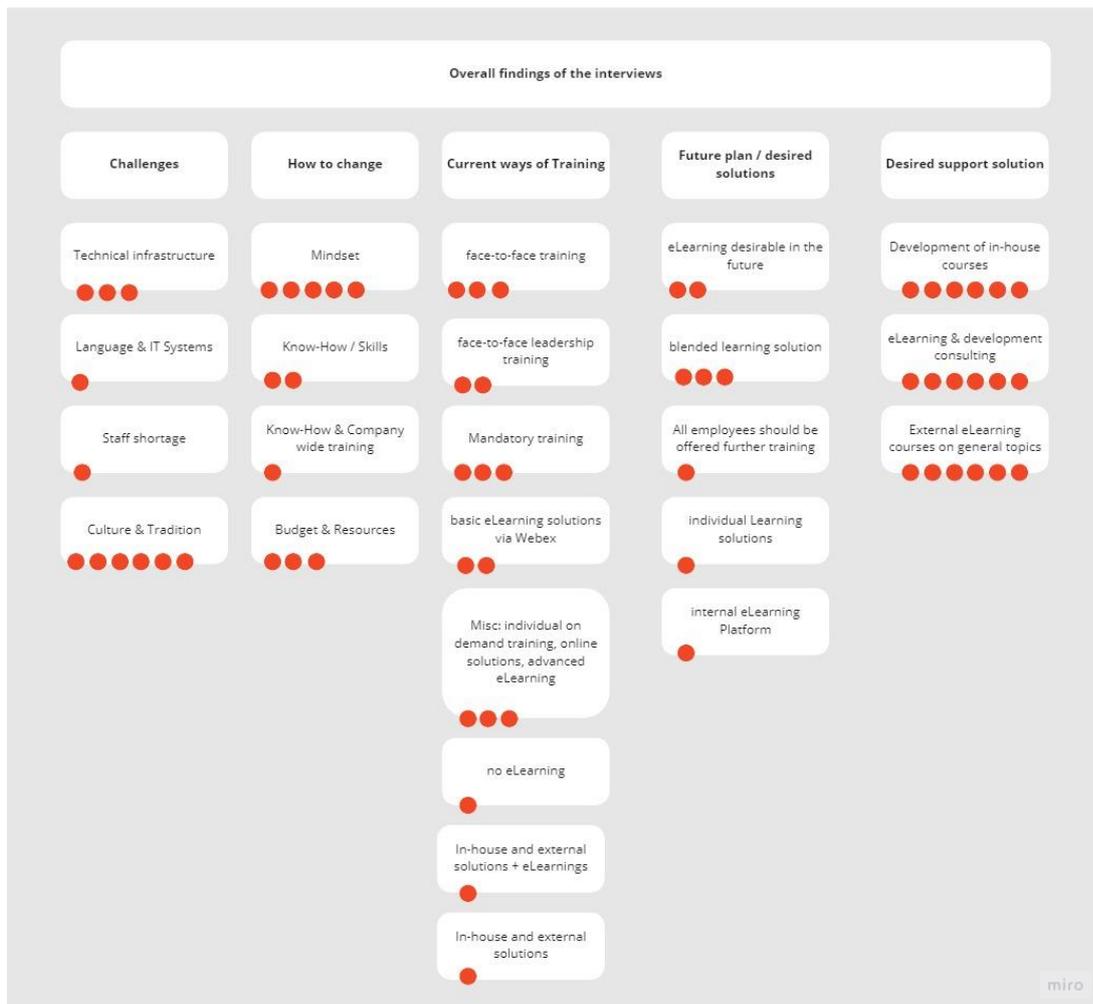
Interview Partner	transcript part (Category 1 - Challenges 1) ID	Category 1 - Challenges 1	transcript part (Category 2 - Challenges 2) ID	Category 2 - Challenges 2	transcript part (Category 3 - Influencing Factor Innovation 1) ID	Category 3 - Influencing Factor Innovation 1
I1	I11	technical infrastructure	I19	culture / tradition	I12	Mindset
I2	I21	technical infrastructure	I22	culture / tradition	I24	Mindset
I3			I31	culture / tradition	I33	Mindset
I4	I41	technical infrastructure	I42	culture / tradition	I43	Mindset
I5	I51	staff shortage	I53	culture / tradition		
I6			I63	culture / tradition	I62	Mindset
I7	I71	Language & IT Systems			I72	

Interview Partner	transcript part (Category 4 - Influencing Factor Innovation 2) ID	Category 4 - Influencing Factor Innovation 2	transcript part (Category 5 - Current training 1) ID	Category 5 - Current training 1	transcript part (Category 6 - Current training 2) ID	Category 6 - Current training 2
I1		Know-How & Company wide training	I21	face-to-face training		
I2	I213	Budget / resources	I215	face-to-face training		
I3	I32	Budget / resources			I34	advanced eLearning solutions / blended learning
I4	I414	Budget / resources	I415	face-to-face leadership training	I416	On demand training in individual cases
I5	I52 / I54	Know-How / Skills				
I6	I61	Know-How / Skills	I65	face-to-face training		
I7			I74	face-to-face leadership training	I73	online Solutions

Interview Partner	transcript part (Category 7 - Current training 3) ID	Category 7 - Current training 3	transcript part (Category 8 - Current training 4) ID	Category 8 - Current training 4	transcript part (Category 9 - Current training 5) ID	Category 9 - Current training 5
I1	I116	basic eLearning solutions via Webex				
I2						In-house and external solutions + eLearnings
I3						
I4	I417	Mandatory training	I418	no eLearning	I419	In-house and external solutions
I5	I515	Mandatory training				
I6	I64	Mandatory training				
I7	I712	basic eLearning solutions via Webex				

Interview Partner	transcript part (Category 10 - Future ambition 1) ID	Category 10 - Future ambition 1	transcript part (Category 11 - Future ambition 2) ID	Category 11 - Future ambition 2	transcript part (Category 12 - Support Solution 1) ID	Category 12 - Support Solution 1
I1	I115	eLearning desirable in the future	I117	internal eLearning Platform	I119	Development of in-house courses
I2	I216	blended learning solution	I217	individual learning solutions	I219	Development of in-house courses
I3	I315	blended learning solution	I316	All employees should be offered further training	I317	Development of in-house courses
I4	I415	eLearning desirable in the future	I416		I417	Development of in-house courses
I5	I516	eLearning desirable in the future	I517		I518	Development of in-house courses
I6					I617	Development of in-house courses
I7	I714	blended learning solution			I715	Development of in-house courses

Interview Partner	transcript part (Category 13 - Support Solution 2) ID	Category 13 - Support Solution 2	transcript part (Category 14 - Support Solution 3) ID	Category 14 - Support Solution 3
I1	I115	eLearning & development consulting		
I2	I217	eLearning & development consulting	I218	External courses on general topics
I3	I315	eLearning & development consulting	I317	External courses on general topics
I4	I412	eLearning & development consulting	I412	External courses on general topics
I5	I519	eLearning & development consulting	I517	External courses on general topics
I6			I616	External courses on general topics
I7	I717	eLearning & development consulting	I716	External courses on general topics



Summed overall findings of the interviews



miro

Appendix C. Financial calculations

Year	2022	2023	2024	2025	2026
Workforce overall count	5	8	17	23	28
FTE salary	40.000 €	44.000 €	48.400 €	53.240 €	58.564 €
FTE count	3	6	15	20	25
C-level salary	60.000 €	66.000 €	72.600 €	79.860 €	87.846 €
C-level count	2	2	2	3	3
Workforce cost					
Overall FTE cost	120.000 €	264.000 €	726.000 €	1.064.800 €	1.464.100 €
Overall C-Level cost	120.000 €	132.000 €	145.200 €	239.580 €	263.538 €
total	240.000 €	396.000 €	871.200 €	1.304.380 €	1.727.638 €
Yearly cost					
Equipment	15.000	24.000	51.000	69.000	84.000
Rent per employee	500	525	551	579	608
Rent - Office	2.500	4.200	9.371	13.313	17.017
External Service Provider	80.000	96.000	115.200	138.240	165.888
Server cost	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368
Licence cost for units	60	690	1.935	3.155	4.433
Performane marketing budget	4.320	49.528	128.881	217.723	351.377
Misc	5.000	6.000	7.200	8.640	10.368
total	112.380 €	186.943 €	321.339 €	459.290 €	644.058 €
Operational cost over all	352.380 €	582.943 €	1.192.539 €	1.763.670 €	2.371.696 €
Sales		Germany		DACH	
Estimated Company Clients	6	9	14	16	23
workshops	6	9	14	16	23
Price per workshop	4.000 €	4.400 €	4.840 €	5.324 €	5.856 €
eLearning course Licenses	20	30	45	52	78
Price per Licence	1.500 €	1.650 €	1.815 €	1.997 €	2.196 €
Add. eLearning courses	0	1	3	5	7
Add. eLearning courses Licenses	0	200	600	1.000	1.400
Price per Licence	0 €	1.650 €	1.815 €	1.997 €	2.196 €
Projects	0	2	3	3	5
Project size	0 €	100.000 €	125.000 €	156.250 €	195.313 €
Overall revenue	54.000 €	619.100 €	1.611.015 €	2.721.536 €	4.392.209 €
Cash Flows					
Revenue	54.000 €	619.100 €	1.611.015 €	2.721.536 €	4.392.209 €
Operational Cost	352.380 €	582.943 €	1.192.539 €	1.763.670 €	2.371.696 €
EBITDA	-298.380 €	36.157 €	418.476 €	957.867 €	2.020.513 €
D&A	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EBIT	-298.380 €	36.157 €	418.476 €	957.867 €	2.020.513 €
Tax on Profit (30%)	0 €	10.847 €	125.543 €	287.360 €	606.154 €
NET Cash Flows	-298.380 €	25.310 €	292.933 €	670.507 €	1.414.359 €
Results					
Cash needed	-298.380 €				
Continuation Value	16.164.102 €				
NPV	1.286.126 €				
Cash asked for	350.000 €				
Variables					
Initial salary FTE	40.000 €				
Initial salary C-Level	60.000 €				
Growth rate Germany	50%				
Growth rate DACH	50%				
Growth rate entry year	15%				
Salary increase	10%				
Rent increase	-5%				
Initial rent per employee	500 €				
General increase in expenses	20%				
Tax on profit	30%				
Equipment renting cost per FTE per y	3.000 €				
EBITDA Multiple	8				
WACC	10%				
Price increase	10%				
Conversion rate	3%				
Average project budget size increase	25%				
Marketing spending of revenue	8%				

Gerrit Huwald:
General tax rate for German based GmbH companies.

Gerrit Huwald:
2000€ per Laptop
1000€ add. Equipment & software licences budget.

Gerrit Huwald:
Based on the determined WACC provided by Aswath Damodaran. Available here:
<https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
"Cost of equity for the education sector"