STRATEGIE CHALLENGE

Herausgeber
Prof. Harald Eichsteller

STRATEGIE CHALLENGE 2022/23

IMPULSE VON YOUNG PROFESSIONALS ZU ERFOLGSFAKTOREN DER ZUKUNFT

Im Fokus: Change Management | Innovationen | Markenkommunikation
Digitale Transformation | New Work | Vision, Mission, Leitbild

digipolis VERLAG

Impressum

HERAUSGEBER
Prof. Harald Eichsteller
Hochschule der Medien, Stuttgart

AUTORENSCHAFT
Siehe Autor:innenverzeichnis

LAYOUT & DESIGN
Laura Kühn, Vanessa Frietsch

TITELGESTALTUNG
Geschmacks//Muster, Simon-Pascal Riesterer | www.geschmacks-muster.de
Bildinformation: Unsplash, Sarah Kurfeß | https://unsplash.com/photos/X2R7VLGAPfI

VERLAG
Digipolis Verlag
Sina Klauke, Tramweg 8, 77966 Kappel-Grafenhausen
kontakt@digipolis-verlag.de
www.digipolis-verlag.de

VERÖFFENTLICHUNG
Februar 2023, 1.Auflage
ISBN 978-3-949372-07-0

Nur als eBook erhältlich.

Diese Publikation sowie die folgenden Studien dieser Reihe und auch weitere Studien finden Sie auf der Homepage des Verlags unter: www.digipolis-verlag.de

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

DISCLAIMER
Diese Publikation enthält Links auf Webseiten Dritter für deren Inhalt wir keine Haftung übernehmen, da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verweisen.

© 2023 Digipolis Verlag, Kappel-Grafenhausen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt auch für die fotomechanische Vervielfältigung (Fotokopie/Mikrokopie) und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Hinsichtlich der in diesem Werk ggf. enthaltenen Texte von Normen weisen wir darauf hin, dass rechtsverbindlich allein die amtlich verkündeten Texte sind.

Vorwort

ChatGPT und weitere KI Assistenzmaschinen werden das Generieren von Wissen und unser Arbeiten nachhaltig verändern. Manche Schulen und Hochschulen sowie deren Personal versuchen schnellschussartig etwas zu verbieten, was sich nicht aufhalten lassen wird. Andere Kolleg:innen reflektieren, worin der Mehrwert von ‚Human Brain' in der Mensch-Maschine-Kollaboration liegt und richten Inhalte, Didaktik und Kompetenzziele danach aus.

Ich freue mich - mal wieder - auf das neue Zeitalter! Die Älteren unter uns erinnern sich an den ersten Computer zu Hause, das erste Surfen im World Wide Web, die erste Google Abfrage und das erste Video auf einem Smartphone. Jetzt ist ein Generative Pre-Trained Transformer (GPT) dazugekommen, als Prototyp mit einem Chatbot kostenfrei; bald vermutlich mit einer kostenpflichtigen Professional Version oder als Booster für den Microsoft-Browser Bing, dessen Marktanteil meist im einstelligen Prozentbereich liegt, während Google meist um die 90 % erzielt.

In meinen Masterkursen haben wir seit Corona unsere Prüfungsleistungen selbst auf den Prüfstand gestellt; seitdem suchen die Studierenden in den behandelten Wissensfeldern selbst die Themen aus, die sie wirklich interessieren und erzeugen Mehrwerte mit eigener Recherche, Show Cases, Reflexion und Gesprächen mit interessanten Interviewpartner:innen. Ich habe schon bei der Betrachtung des Inhaltsverzeichnisses ein großes Grinsen im Gesicht, wie kreativ unsere großartigen Studierenden die Facharti-kel im Sommer 2022 so gewählt haben, dass diese weit über dem liegen, was die Maschine 6 Monate später hätte generieren können!

Blättern Sie digital durch unser eBook und lernen Sie dabei unsere Studierenden kennen. Auf der letzten Seite finden Sie den Link zu unserem bekannten Booklet mit den Profilen der Autor:innen und weiterer HdM Studierender, digital abrufbar unter www.medienjob-portal.de.

Herzliche Grüße & interessante Lektüre

Prof. Harald Eichsteller

Inhaltsverzeichnis

Change Management

Definition Change Management 7

Im Abseits des sportlichen Erfolgs: Wie lassen sich Fussballvereine als Marke positionieren, um weiterhin attraktiv zu sein? 8

Change Management: Wie Veränderungen im Unternehmen gelingen und wie Beiersdorf mithilfe eines Stickeralbums die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit förderte 13

Let's change the game: Wie die Attacker Brand Estrid mit Nachhaltigkeit im Badezimmer überzeugt. 17

Innovationen

Definition Innovationen 23

I got 99 (Innovation-)methods but solving my problem won't one. Oder: Warum Innovationsmethoden ohne passendes Mindset nutzlos sind. 24

Von 6 Hüten und bunten Brillen: Kritische Reflexion einer etablierten Innovationsmethode im Rahmen eines Workshops. 29

Markenkommunikation

Definition Markenkommunikation 36

Zwischen Klicks und Kassenband: Gorillas und Rewe im Kampf um den Einkauf der Zukunft. 37

Herausforderung Nachhaltigkeitskommunikation im Jahr 2022: Ein Vergleich der Marken H&M und ARMEDANGELS. 42

„Zeig mir, wie du würzt und ich sag' dir, zu welcher Generation du gehörst." – Eine Geschmacksreise durch die Gewürzschubladen der Bundesrepublik. 46

Digitale Transformation

Definition Digitale Transformation 53
Digitale Transformation: Die Organisationsform des Internet 3.0: DAO. 54
Digitale Transformation in Unternehmen vorantreiben 60
Organisationale Ambidextrie als Schlüssel zur digitalen Transformation. 63
Corona-Krise als Signal: Die digitale Transformation im stationären Einzelhandel. 66

New Work

Definition New Work 71
New Work, New Onboarding? 72
New Work: Vom Konzept der Humanität zum Talentköder. 77

Vision, Mission, Leitbild

Definition Vision, Mission, Leitbild 80
Vision, Mission, Leitbild: Warum starke Marken Anker in unsicheren Zeiten sein sollten. 81
Purpose-Kommunikation. Purpose – Buzzword oder Gamechanger? 85

Weiterführendes

Literatur zu Definitionen 92
Weitere Infos zu den Studierenden 93
Empfehlung 94

CHANGE MANAGEMENT

WEGE ENTSTEHEN DADURCH, DASS MAN SIE GEHT.

– FRANZ KAFKA

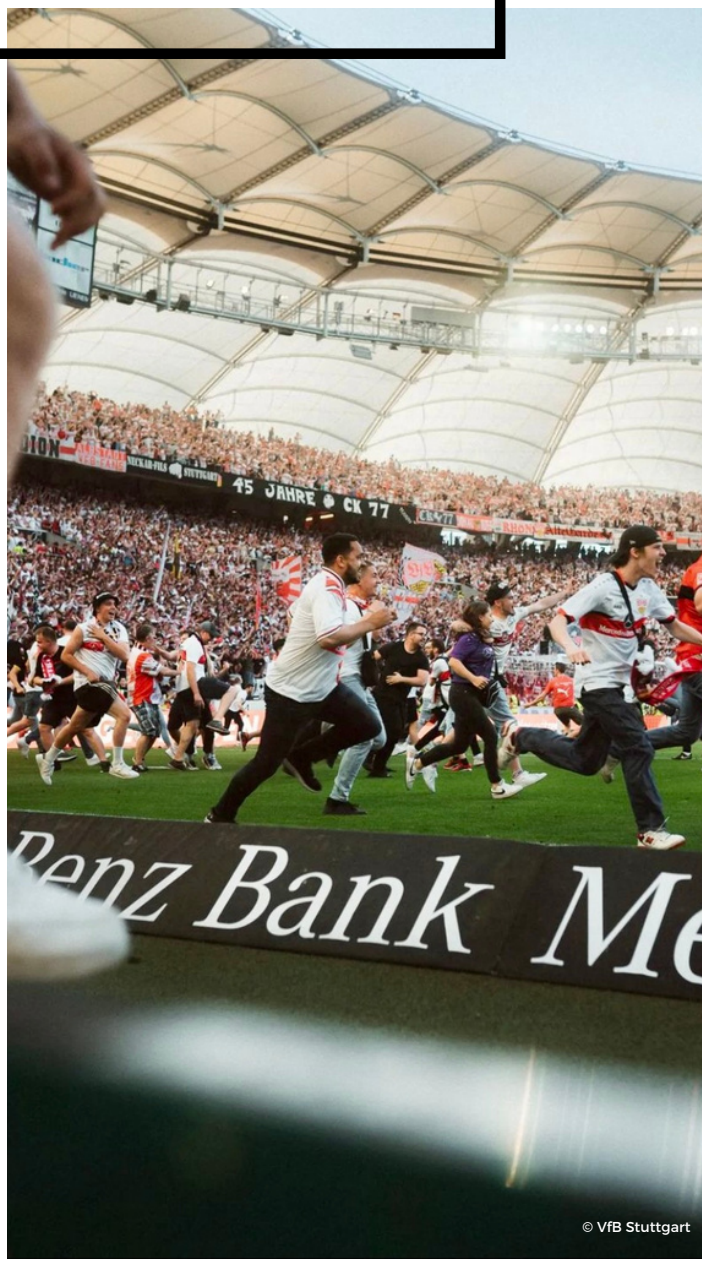
Definition Change Management

Durch Ereignisse wie den Klimawandel, die Globalisierung und vor allem die Digitalisierung sind Veränderungen ein kontinuierlicher Begleiter unserer Zeit. Damit sich Unternehmen optimal an ihre Umwelt anpassen und ihren eigenen Veränderungsprozess aktiv steuern können, hat sich eine spezielle Managementtechnik unter dem Begriff „Change Management“ etabliert. Ziel ist es, die aus dem strategischen Management abgeleitete optimale Anpassung an externe Veränderungen intern umzusetzen und die Chancen zu nutzen, die ein Wandel mit sich bringt.

Im Abseits des sportlichen Erfolgs

Wie lassen sich Fussballvereine als Marke positionieren, um weiterhin attraktiv zu sein?

- Eine Betrachtung der Marke VfB Stuttgart -



© VfB Stuttgart

Ein Artikel von Michael Wertenauer und Joshua Balz

Der FC Bayern München hat es geschafft. Er hat die Bundesliga zehn Jahre in Folge gewonnen. Zehn Jahre mit einer gefühlt konkurrenzlosen Dominanz gegenüber den anderen Bundesligisten. Zwar gibt es mit Borussia Dortmund, Bayer Leverkusen und RB Leipzig durchaus konkurrenzfähige Mannschaften in der Liga, aber wenn man sich die Vereinsführung bzw. die Entwicklung des Vereins (Unternehmensführung, Unternehmensstrategie sowie finanzielle Ressourcen) in den letzten zwei Jahrzehnten anschaut, dann wird klar, warum der FC Bayern zehn Jahre in Folge die Bundesliga gewinnen konnte. Alles wurde dem sportlichen Erfolg untergeordnet und ausgerichtet. Nun ja, wenn man FC Bayern Fan ist, ist das schön und gut, aber was bewegt andere Fans dazu, ihren Fußballverein weiterhin jedes Wochenende in der Bundesliga zu unterstützen? Schließlich ist nicht davon auszugehen, dass die Siegesserie des "Stern des Südens" von einem Moment auf den anderen abreißt. Was sollen die anderen Bundesligisten tun? Was soll ein Verein tun, der keine Ambitionen im Meisterschaftsrennen oder auf die europäischen Plätze haben kann, weil ihm schlicht die finanziellen Mittel und das entsprechende Personal fehlen? Wie kann sich ein Bundesligaklub als Marke verkaufen, der sportlich einfach nicht an der Spitze mithalten kann? Wie lässt sich also trotz sportlicher Bedeutungslosigkeit eine moderne Fußballmarke erfolgreich im Markt positionieren?

Einst international ambitioniert – heute auf dem Weg zur Fahrstuhlmannschaft?

Wenn man von München aus nach Osten auf Stuttgart schaut, sieht man die Heimat des größten Sportvereins in Baden-Württemberg, des VfB Stuttgart. Viele Menschen denken beim VfB Stuttgart zunächst an einen reinen Fußballverein, doch das ist nicht der Fall. Mit acht Abteilungen hat der Verein für Bewegungsspiele seit 1893 neben seiner Profifußball-mannschaft ein breites Angebot an verschiedenen sportlichen Aktivitäten. Mit seinen 75.000 Vereinsmitgliedern zählt er außerdem zum sechst mitgliederstärksten Verein in Deutschland. Wenn man kein aktiver Beobachter der Bundesliga ist, könnte man meinen, dass der Gründungsverein der Bundesliga sich sicherlich hervorragend in der Bundesliga präsentiert und dort durchaus im oberen Drittel mitspielt. Dem ist nicht so. Trotz der Wirtschaftsstärke in der Metropolregion Stuttgart und einer gewissenhaften Markenbekanntheit durch "jung & wild" im europäischen Fußball befindet sich der VfB seit der letzten Meisterschaft im Jahr 2007 in einer Findungsphase. Oder besser gesagt, es gab schon mehrere Findungsphasen. Aus sportlicher Sicht wurden allein in den letzten zehn Jahren 18 Trainer vorzeitig entlassen und es erfolgten zwei Abstiege in die zweite Bundesliga. Hinzu kamen zahlreiche Wechsel in der sportlichen Leitung und in der Vereinsführung, die das Missmanagement deutlich unter-strichen. Man kann also den VfB als hervorragendes Beispiel anführen, wenn man die Frage stellt, wie man einen weniger erfolgreichen Fußballverein als Marke so positioniert, dass die Fans weiterhin gerne ins Stadion kommen und jedes Wochenende voll dabei sind, obwohl klar ist, man wird den FC Bayern auch kommende Saison die Meisterschaft nicht streitig machen können. Blickt man auf die letzten drei Jahre zurück, fällt auf, dass beim VfB eines eingetreten ist, was er so lange nicht hatte: Ruhe im Führungsmanagement. Nun ist diese Ruhe nicht damit zu verstehen, dass er in der Coronakrise weiter an seinem Trainer festgehalten hat, sie geht vielmehr darauf zurück, dass der Verein bewusst einen Weg eingeschlagen hat, der sich abseits des Fußballplatzes abspielt. Er hat sich wesentlich größere Identifikationspotenziale erschlossen, die er seitdem umsetzt und glaubwürdig vorlebt.

Doch wie ist es dazu gekommen?

Seit wann interessiert sich der Verein für Themen wie Nachhaltigkeit und Vielfalt?

Der Blick über den Tellerrand

Vieles ist mit dem Führungsduo Claus Vogt und Thomas Hitzlsperger verbunden. Letzterer ist als einer der wesent-

Claus Vogt (links) mit Thomas Hitzlsperger (rechts) © VfB Stuttgart

Nach seiner aktiven Spielerkarriere kehrte er 2016 zum VfB zurück und war dort bis Oktober 2019 in verschiedenen Positionen tätig, bis er zum Vorstandsvorsitzenden der VfB Stuttgart AG berufen wurde. Claus Vogt hingegen steht seit dem Abgang des ehemaligen Vereinspräsidenten Wolfgang Dietrich im Jahr 2019 an der Spitze des Vereins und vertritt diesen stellvertretend als größter Anteilseigner auch im Aufsichtsrat als Aufsichtsratschef. So positiv man an dieser Stelle über dieses Duo berichten kann, so muss man auch sagen, dass es dieses Duo eben nicht mehr in dieser Konstellation gibt. Unstimmigkeiten zwischen den beiden in der Auffassung, wie sich die AG gegenüber dem Verein zu verhalten hat, haben letztlich dazu geführt, dass Thomas Hitzlsperger seinen Vertrag als Vorstandsvorsitzender nicht verlängert hat. Seitdem ist Alexander Wehrle an seine Stelle berufen worden. Aber trotz aller Differenzen muss festgehalten werden, dass beide Personen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des VfB hatten, sein Markenimage nicht mehr allein auf sportliche Ambitionen zu gründen. Gewiss hat es in der Vergangenheit Versuche gegeben, das Markenimage über die lange Vereinsgeschichte als emotionalen Traditionsverein zu präsentieren. Dies begann jedoch meist mit den charakter-istischen Markenwerten wie dem Traditionswappen - endete jedoch nicht weit davon wieder. Rückblickend wurde zwar versucht, sich für neue Facetten außerhalb des Sports zu öffnen, aber aufgrund der zahlreichen Wechsel im Management konnte nie eine langfristige Markenstrategie für den VfB Stuttgart etabliert werden - jede neue Führung hatte eigene Ideen, wie man die Marke VfB führen sollte. Getätigte Maßnahmen hatten kurzfristige und schnelle Image-verbesserung zum Ziel. Man konzentrierte sich zumeist nur auf den Sport. Langfristig hatten diese kaum einen wesentlichen Effekt, denn der Verein wurde im letzten Jahrzehnt eher für seine vielen Entlassungen im sportlichen Führungsbereich bekannt. Hätte der VfB den notwendigen Turnaround in der

wäre es aus Sicht der Markenloyalität nicht denkbar, dass auch in Zukunft mehrere zehntausende von Fans zu jedem Heimspiel in die Mercedes-Benz Arena strömen würden. Es gab defacto damals keine Vision, wie sich die Marke VfB abseits des Fußballplatzes positionieren sollte.

Status Quo Marke VfB Stuttgart

Heute wirkt der VfB wesentlich frischer und moderner als in der Vergangenheit. Man sieht sich als Traditionsverein, der jedoch mehr als nur Fußball spielt. Mit der noch auf Thomas Hitzlsperger zurückgehenden Neustrukturierung und Professionalisierung der AG wurde das Organigramm von 20 Bereichsleitern auf 10 Direktoren verschlankt. Diese Direktionen sind direkt dem Vorstand der VfB AG unterstellt und können so auf kurzen Dienstwegen kommunizieren und berichten. Durch den frischen Wind, der durch die Neubesetzung von Führungspositionen Einzug erhielt, war es möglich, Raum für neue Ideen zu schaffen und der Marke eine neue Strategie zu geben. Das Markenimage des VfB kommt seitdem ersichtlich positiver bei den Fans an, da man Markenwerte zielgerichtet für sich nutzte. Sebastian Rose, Co-Gründer des VfB-Fan-Blogs Vertikalpass, begleitet den VfB nun schon seit 2014 kontinuierlich und hat seitdem einiges miterlebt. Für ihn ist das positiv wirkende Markenimage klar ersichtlich: “Ich muss sagen, seit Wolfgang Dietrich, der nach dieser denkwürdigen Mitgliederversammlung zurückgetreten ist, ging es dann wirklich deutlich nach vorne. Klar, seit dem kam dann doch die ein oder andere Delle auf, zum Beispiel der Brief von Thomas Hitzlsperger und die damit verbundene Schlammschlacht zwischen Vereinspräsidium und Präsident. Aber trotz allem, seitdem das Ding auch durch ist, denke ich, läuft es im Verein schon deutlich besser. Besonders die Kommunikation nach außen, ist deutlich professioneller geworden. Der VfB gibt sich sehr mühe für etwas zu stehen.”

Distinctive Brand Assets des VfB Stuttgart © VfB Stuttgart

Die positive Wahrnehmung des VfBs wurde durch das verstärkte Commitment zu den Themen Vielfalt und Nachhaltigkeit erreicht. Wie bei börsennotierten Unternehmen sind solche Aspekte der Corporate Social Responsibility oft in der einen oder anderen Form im Unternehmen verankert. Seit 2014 setzt der VfB sich bereits für diese Themen ein, jedoch wurden Sie im Laufe der letzten Monate erstmals gemeinsam mit Fans, Partnern, Mitarbeiter:innen sowie weiteren Anspruchsgruppen des VfBs in Workshops, Umfragen und Interviews erarbeitet und nachgeschärft, ehe diese in einem neuem Leitbild im Juni 2022 festgeschrieben wurden. Das dabei entstandene Leitbild gibt klare Werte vor, die Orientierung im Handeln nach innen und außen des VfB geben. Man tritt als Vorbild, auf und neben dem Platz, auf. Man möchte für Fairplay stehen und Verantwortung übernehmen, sei es beim Fußball, in der Gesellschaft oder im Umgang mit der Umwelt. Man lebt klare Werte vor und möchte sich an diesen messen lassen. Auch dann, wenn Fehler gemacht werden. Das gemeinsam erarbeitete Leitbild soll Identifikation stiften und Grundlage sein für eine erfolgreiche Zukunft. Um sich in den Dimensionen der Nachhaltigkeit (ökonomisch, sozial und ökologisch) besser verschreiben zu können, ließ sich der VfB im Jahr 2020 von dem Nachhaltigkeitsstandard sustainClub zertifizieren. Aufbauend auf diesen Ergebnissen geht es seitdem Schritt für Schritt weiter. Der erste Nachhaltigkeitsbericht ist in Arbeit, ebenso die Berechnung des sogenannten Corporate Carbon Footprints - so werden die verschiedenen Emissionen des VfB ermittelt und eine Umwelt- und Klimastrategie für den VfB Stuttgart gesteuert. Im Zuge der strategischen Ausrichtung des VfB für die kommenden Jahre wurde in den letzten Monaten die Definition der Werte noch einmal geschärft. Das Thema Nachhaltigkeit wurde deshalb in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Um den Fans zu verdeutlichen, dass der VfB das Thema Nachhaltigkeit ernst nimmt, bietet er bereits seit einigen Jahren ökologisch und sozial nachhaltige Kollektionen im Merchandising an. Um dies noch weiter auszubauen, wird bei den neuesten Trikots für die Saison 2022/2023 nun erstmals auf vollständig recyceltes Polyester gesetzt. Im Vorfeld der Veröffentlichung der neuen Trikots wurde darüber hinaus in Zusammenarbeit mit dem Ausrüster Jako eine Aktion organisiert, bei der die Fans alte Polyesterartikel abgeben konnten. Auf diese Weise konnte das Thema der Kreislaufwirtschaft ins Bewusstsein der Fans gerückt werden.

Nach dem Ende der Saison 2021/2022 hat die Sanierung der Mercedes-Benz Arena begonnen. Ziel ist es, das Stadion zukunftsfähiger und nachhaltiger zu machen. Energieeffiziente LED- und Beschallungstechnik sowie eine Photovoltaikanlage sind nur einige Beispiele für die geplanten Ausgaben des VfB, um eine bessere Klimabilanz für das Stadionerlebnis zu

ermöglichen. Bei der Renovierung der Haupttribüne des Stadions achtet der VfB besonders auf Nachhaltigkeit. Die Fans konnten ausrangierte Gegenstände wie Sitzschalen, Lampen und Kabinenmöbel erwerben. Damit wurde versucht, Materialien vor dem Wegwerfen zu bewahren und das Recycling von Baumaterialien zu ermöglichen. Da es dem VfB jedoch nicht nur um die ökologische Nachhaltigkeit geht, versucht er auch soziale Themen anzugehen und zu unterstützen. Im Rahmen von VfBfaiplay werden deshalb zahlreiche soziale Themen in den Gebieten Inklusion und Integration; Prävention und Bildung; Gesundheit und Rehabilitation; Gesellschaft und Kultur sowie Politik durchgeführt und unterstützt. In der Summe der Einzelmaßnahmen lässt sich feststellen, dass sich der VfB seiner Vorbildfunktion als größter Sportverein Baden-Württembergs bewusst zu sein scheint.

Der VfB kennt seine Identität, er weiß, was er als Marke leisten kann. Aus diesen beiden Punkten ergibt sich für ihn das emotionale und logische Verständnis, weshalb er sich in gesellschaftlichen Belangen positionieren sollte. Diesem Verständnis wurde in der Vergangenheit zu wenig Raum gegeben. Gerade der Bezug zur Region Stuttgart ist ihm besonders wichtig. Aus diesem Grund hat man sich viel Mühe gegeben, dies im neuen Heimtrikot, das gerade erst präsentiert wurde, noch einmal deutlich zu machen. 27 Sehenswürdigkeiten aus der Region wurden als leichte Ornamente grafisch eingearbeitet, um den Bezug zur Region deutlich zu unterstreichen. Der VfB hat zwar Fans auf der ganzen Welt, aber er weiß auch, wo seine Heimat ist. Für ihn ist es sehr wichtig, seine Herkunft, seine Tradition und seine Offenheit für alle Menschen durch die Markenkommunikation zu verdeutlichen. Er weiß, dass er vielen Menschen am Herzen liegt und dass es daher wichtig ist, zu bestimmten Themen abseits des Platzes klar Stellung zu beziehen und somit eine Vorbildfunktion einzunehmen. Man kann also sagen: der VfB als Marke hat erkannt wie wichtig es ist, abseits des Fußballs aktiv zu sein. Darauf baut er kontinuierlich auf, unabhängig davon, wie die Dinge im Sportbereich laufen.

Transparent, authentisch & hilfsbereit

Als hervorragendes Beispiel für Kommunikation der Marke VfB kann der Fall von Silas erwähnt werden. Silas ist ein junger kongolesischer Spieler, der seit Sommer 2019 beim VfB Stuttgart unter Vertrag steht. Auf Druck seines ehemaligen Beraters wurde ihm mit seinem Wechsel nach Europa eine falsche Identität verpasst, um sich in Europa als junges Talent besser vermarkten zu können. Damit geriet Silas in eine Drucksituation, denn es handelt sich, kurz gesagt, um Betrug. In dieser schwierigen Situation, die im Profifußball leider viel zu oft vorkommt, bat Silas den VfB 2021 um Hilfe. Obwohl der Spieler hier den Arbeitgeber in eine strafrechtliche schwierige Situation bringen könnte, beschloss der VfB, Silas zu helfen und ihm beizustehen, um die Situation zu klären. Gemeinsam haben beide transparent und proaktiv kommuniziert und die Sachlage geklärt. Silas erhielt seine gerechte Strafe und kann nun unter seiner richtigen Identität spielen. Dem VfB gebührt große Anerkennung für die Art und Weise, wie er mit diesem Fall umgegangen ist. Blickt man in den Norden Deutschlands, so kommt leider viel zu oft ein ähnlicher Fall immer wieder in den Springermedien auf, weil Spieler und Verein das Thema nicht gemeinsam angehen und ein für alle Mal aus der Welt schaffen. Man kann hier also von einer gewissen sozialen Stärke des VfB sprechen, die nicht nur im Leitbild niedergeschrieben ist, sondern auch gelebt wird.

Claus Vogt mit dem 75-tausendsten Mitglied des Vereins © VfB Stuttgart

Fazit

Der VfB ist heute viel stärker, was sich sowohl in der Kommunikation der als auch in der Ausrichtung der Marke, auch fernab des Sports, widerspiegelt. Er engagiert sich nachhaltig für Themen in der Region und auch für Projekte im Ausland. Mit diesem Ansatz, der Marke auch abseits des Spielfeldes einen gewissen Sinn zu geben, hat der VfB Stuttgart eine positive Außenwirkung geschaffen, die dem einen oder anderen Spitzenverein in Europa fehlt und durchaus auch als Vorbild für große Unternehmen zählen könnte. Sowohl im Wettbewerb der Bundesliga als auch in der zweiten Bundesliga hat der VfB bereits gezeigt, dass er sich sein soziales und ökologisches Engagement nicht nehmen lässt, ungeachtet der Spielklasse. Betrachtet man die Schlussphase der vergangenen Saison, insbesondere das letzte Saisonspiel als emotionales Highlight, kann man sehen, dass die Fans voll hinter ihrem VfB stehen und man in schwierigen Momenten zusammensteht. Da wird auch schon mal gerne ein Nichtabstieg ausgelassener gefeiert als die zehnte gewonnen Meisterschaft in Folge.

Um unsere eigenen Recherchen besser einordnen und bewerten zu können, wurden im Rahmen dieses Artikels Interviews geführt. Um die Sichtweise der Fans besser zu verstehen, sprachen wir mit Vertikalpass-Blogger und VfB-Fan Sebastian Rose. Um eine bessere fachliche Einschätzung aus Sicht des VfB Stuttgart zu erhalten, sprachen wir zudem mit einem Verantwortlichen des VfB. Vielen Dank nochmals an beide für die Unterstützung! Nachfolgend ist das Interview mit Sebastian Rose aufgeführt.

Sebastian Rose
Vertikalpass-Blogger und VfB-Fan

1) Was verbindet dich mit dem VfB Stuttgart?

Tatsächlich verbinde ich das Erlebnis mit dem Stadion. Wie man vielleicht schon hören konnte, bin ich nicht in Stuttgart aufgewachsen und ich bin auch kein Schwabe, sondern eigentlich Ostwestfale. Aber ich bin schon seit über 20 Jahren in Stuttgart und war früher bei Arminia Bielefeld-Fan. Als ich nach Stuttgart gezogen bin, war nicht nur die Stadt größer, sondern auch der Fußballverein und vor allem das Stadion. Ich habe damals auf dem Gablenberg gewohnt, das heißt, wenn der Wind gut stand, konnte ich die Stimmung an Spieltagen bis nach Hause hören.

2) Was assoziierst du mit dem VfB Stuttgart als Marke?

Eine riesengroße Emotionalität. Also einen Fußballverein, denn den sucht man sich ja nicht aus. Da wird man halt ja ein Stück weit auch reingeboren. Oft spricht man da ja von Tradition, bei mir ist das nicht der Fall. Aber wenn dein Vater, dein Opa, dein Uropa VfB-Fans waren und die seit Jahren ins Stadion gehen, dann kommst du automatisch rein und verbindest damit Emotionalität. Das ist halt der große Unterschied bei einer Marke wie dem VfB Stuttgart zu einer Marke wie beispielsweise Mercedes. Die Emotionalität ist viel größer. Die Emotionalität, die so ein Verein ausstrahlt, also nicht nur VfB, auch andere große Vereine, das glaube ich ist ganz, ganz, ganz besonders.

3) Wie beurteilst du die Positionierung des VfB aktuell?

Ich finde es auf jeden Fall erstmal positiv, dass man sich bewusst eine Positionierung sucht, weil ich finde, das war lange Zeit nicht gegeben. Man hat sich halt so ein bisschen treiben lassen. Man hat das Augenmerk nur auf den sportlichen Erfolg gelegt, aber sich so von dem auch sehr, sehr abhängig gemacht. Natürlich ist es schwierig für einen Sportverein, sich vom sportlichen Erfolg unabhängig zu machen, aber man muss es eben beides möglich versuchen. Ich finde das hat der VfB geschafft. Beweis? Er schafft es auch in der zweiten Liga, ein volles Stadion zu haben. Alles ein Ergebnis durch Wandel der Positionierung der Marke. Der Wandel, den man unter Claus Vogt und Thomas Hitzlsperger gestartet hat, also man belebt "jung und wild" wieder, man formt daraus strategisch wieder den Sport, die Marke VfB soll nachhaltig und sozialer werden, ich finde, das ist ein guter Weg der gestartet wurde. Ich finde es sehr schön, dass man einen Weg mit langfristiger Perspektive eingeschlagen hat. Ein Weg der ligaunabhängig vorgibt, wie der Verein sich positioniert.

4) Wo siehst du die Stärken des VfB als Marke?

Oh, das ist eine gute Frage. Der VfB hat sicherlich Vereinen wie Wolfsburg, Hoffenheim, Leipzig voraus, was die Tradition betrifft. Aber auch Mannschaften wie Leverkusen und Bayern. Da mein ich besonders die Emotionalität. Man sieht das man in München. Da werden die Fans nach der gewonnen Meisterschaft gebeten, im Stadion zu bleiben um noch die Meisterfeier mitzunehmen. Und hier beim VfB freuen die Fans sich so sehr über Platz 15, dass Sie den Platz stürmen. Aber wenn man jetzt den VfB mit Frankfurt, HSV, Bremen oder Köln vergleicht, ich glaube, dann ist es halt schon relativ ähnlich gelagert. Ich glaube nicht einmal, dass der VfB ein USP gegenüber solchen Vereinen hat. Sein großer Vorteil ist natürlich das riesige Einzugsgebiet. Das erlebe ich immer an Spieltagen. Die Leute fahren ganz selbstverständlich vom Bodensee hoch oder reisen sogar aus der Schweiz an, aus Ulm. Ich kann mir nicht vorstellen, dass Fans bei Vereinen wie Hamburg, solche großen Strecken jedes Wochenenden für einen Fußballverein auf sich nehmen.

5) Wie erlebst Du den Klub in seiner derzeitigen Außendarstellung?

Ich muss sagen, seit Wolfgang Dietrich, der nach dieser denkwürdigen Mitgliederversammlung zurückgetreten ist, ging es dann wirklich deutlich nach vorne. Klar, seit dem kam dann doch die ein oder andere Delle auf, zum Beispiel die Schlammschlacht zwischen Vereinspräsidium und Präsident. Aber trotz allem, seitdem das Ding auch durch ist, denke ich, läuft es im Verein schon deutlich besser. Besonders die Kommunikation nach außen, ist deutlich professioneller geworden. Besonders die Kommunikation rund um die Affäre um Silas mit seiner gefälschten Identität, fand ich wirklich großartig gelöst. Also so in die Offensive zu gehen und so transparent das Ganze zu machen. Das war sicherlich ein absolutes Musterbeispiel für gelungene Krisenkommunikation. Ein anderes Beispiel für Kommunikation ist auch das Beispiel Sven Mislintat. Als Sportmanager hat hat einen eigenen Instagram Account auf dem er dort ganz öffentlich auftritt. Und das nicht nur aus sportlichen Absichten. Er bezieht auf diesem auch politisch deutlich Stellung. Finde ich auch super!

6) Was wünschst du dir für die Zukunft der Marke VfB Stuttgart?

Ich wünsche mir, dass der VfB den eingeschlagenen Weg weitergeht, und zwar mit Kontinuität. Stichwort Trainer, Sportdirektor, Führungsriege. Dass der VfB Werte vertritt, finde ich gut, auch wenn das manchen Fans nicht gefällt. Es ist toll, dass der VfB zu vielen Themen klar Stellung bezieht, sei es Inklusion, Nachhaltigkeit oder soziale Gerechtigkeit. Man darf nicht davon loslassen. Man muss sich noch mehr engagieren. Aber wie gesagt, der Kurs stimmt. Bei alledem hoffe ich aber auch, dass der VfB trotz aller Professionalisierung, Digitalisierung und Internationalisierung seine lokalen Wurzeln nicht vergisst. Die Menschen, die ihn bisher in jeder Situation unterstützt haben, kommen aus der Region. Diese Menschen dürfen nicht vernachlässigt werden. Stichpunkt: hohe Ticketpreise. Eine Familie mit zwei oder drei Kindern kann es sich nicht leisten, zweimal im Monat zu diesen hohen Preisen ins Stadion zu gehen. Wenn man das vergisst, kann man auf lange Sicht die zukünftigen Fans verlieren.

Quellen:

Heinrich, Peter (2018): CSR und Kommunikation - Unternehmerische Verantwortung überzeugend vermitteln, 2. Auflage, Springer-Gabler, https://doi.org/10.1007/978-3-662-56481-3

Ströbel, Tim / Herbert Woratschek (2019): Sportmarken – Von traditionellen Ansätzen der Markenführung hin zum vernetzten Branding, S. 27, aus (Hrsg.) Nowak: Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts, Springer-Gabler, https://doi.org/10.1007/978-3-658-26968-5

https://www.vfb.de/de/1893/club/vfbfairplay/

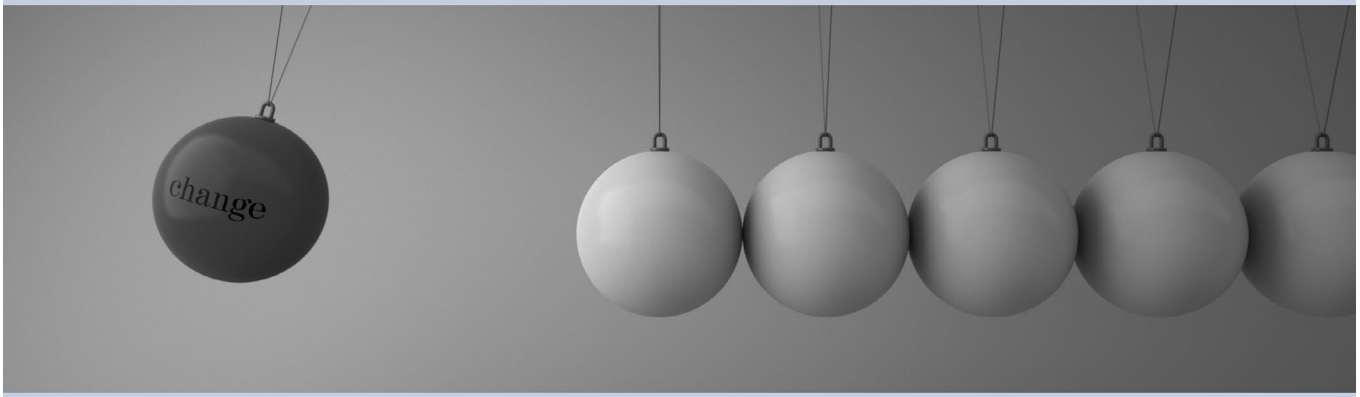
https://leitbild.vfb.de

Bilder: VfB Stuttgart

CHANGE MANAGEMENT

WIE VERÄNDERUNGEN IM UNTERNEHMEN GELINGEN UND BEIERSDORF MITHILFE EINES STICKERALBUMS DIE ABTEILUNGSÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT FÖRDERTE

Ein Artikel von Leonie Dapfer



Quelle: www.canva.com

Die Welt ist im Umbruch. Veränderung ist unverzichtbar und ein essenzieller Bestandteil für die Weiterentwicklung eines Unternehmens.

Aber genau das stellt viele Unternehmen vor die Herausforderung, wie mit Veränderung umgegangen werden soll. Langfristig sind Veränderungen jedoch unvermeidbar, weshalb es als Unternehmen unabdingbar ist, zu wissen wie der Prozess des Umbruchs erfolgreich gemanaged werden kann. Denn:

75%

der Change Projekte scheitern.

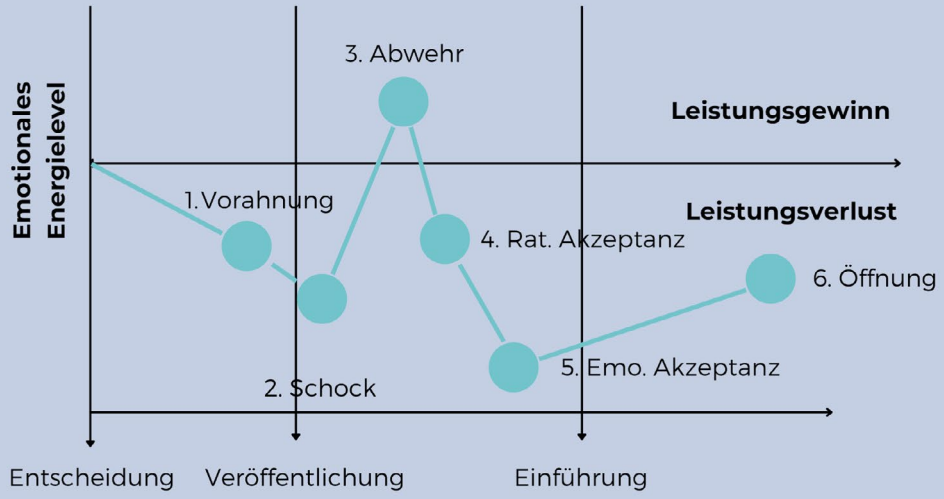
Deshalb kommt gutem Change Management im Unternehmen eine immer wichtigere Bedeutung zu. Zuletzt durch die Covid-19 Pandemie wurden Unternehmen plötzlich mit viel Veränderung konfrontiert, mit welcher umgegangen werden musste. Aber auch neue technische Möglichkeiten, sich verändernde Strukturen und neue Rahmenbedingungen auf den Märkten führen zu Veränderungen, an die sich Unternehmen anpassen müssen, um weiterhin konkurrenzfähig bleiben zu können.
Innerhalb der Change Prozesse fühlen sich die Mitarbeiter:innen jedoch häufig nicht gut

eingebunden, werden zu wenig informiert und ihnen ist oft nicht klar, welche Ziele verfolgt werden. Dabei sollten jedoch vor allem diese und deren Bedürfnisse im Vordergrund solcher Prozesse stehen und sie durch ausreichende Kommunikation und Maßnahmen abgeholt und ein-gebunden werden.
Denn Menschen sind Gewohnheitstiere. Veränderungen können daher teilweise starke Widerstände und Gefühle hervorrufen. Grundlegend für das Gelingen und das Erfolgreiche Durchführen durch Change Prozesse ist deshalb das Verständnis für emotionale Reaktionen.

DIE VERÄNDERUNGSKURVE

Die Veränderungskurve nach Elisabeth Kübler-Ross beschreibt das emotionale Erleben von Menschen in Veränderungsprozessen. Die Phasen, die dieser während einer Veränderung durchlebt, werden wie folgt beschrieben:

1. **Vorahnung** - Beunruhigung was die anstehende Veränderung bedeutet
2. **Schock** - Vorahnung wird wahr - Ausmaß des Schocks hängt davon ab, welche Auswirkungen die Veränderung für den Betroffenen mit sich bringt
3. **Abwehr** - „So haben wir das noch nie gemacht". Es wird versucht die Veränderung zu verdrängen
4. **Rationale Akzeptanz** - Entscheidung zur Veränderung wird auf rationaler Ebene akzeptiert. Es muss sich mit den neuen Gegebenheiten auseinandergesetzt werden
5. **Emotionale Akzeptanz** - Abschied vom Alten und erkennen was gut und schlecht lief
6. **Die Öffnung** - Akzeptanz der neuen Situation tritt ein
   Veränderungsbereitschaft erhöht sich
7. **Integration** - Veränderung ist abgeschlossen und neue Abläufe haben sich etabliert



MIT EINEM STICKERALBUM DEN CHANGE PROZESS MEISTERN

Um die Mitarbeiter:innen und somit das Unternehmen möglichst smooth durch einen Change Prozess zu führen bedarf es deshalb viel Verständnis für deren emotionales Erleben währenddessen. Wichtig hierbei ist vor allen Dingen die Kommunikation und Transparenz.

Ein Praxisbeispiel für einen erfolgreichen Change Prozess ist hierbei der Konsumgüterkonzern Beiersdorf, der auf abteilungsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit setzt.

Beiersdorf

Quelle: https://www.beiersdorf.de/presse

Um bessere crossfunktionale Zusammenarbeit zu schaffen und aus vielen kleinen Arbeitsgruppen ein großes harmonisches Team zu bilden, ergriff Beiersdorf die Maßnahme, mithilfe eines Stickeralbums die Kolleg:innen miteinander zu vernetzen und sich dadurch besser kennenzulernen. Zu Beginn konnten alle Mitarbeiter:innen in einer Fotobox ein Bild von sich schießen. Jede:r Mitarbeiter:in bekam dann einen Stapel seines eigenen Bildes und konnte dieses als „Tausch-Objekt“ einsetzen.

Quelle: https://business.stickerstars.de/referenzen

Ziel war es alle Sticker des gesamten Kollegiums zu sammeln und sie im eigenen Album zu verewigen, sodass sich der Sticker jedes einzelnen Mitarbeiters in jedem Album der anderen Kolleg:innen wiederfindet. So konnten sich die Mitarbeiter:innen untereinander spielerisch besser kennenlernen und gleichzeitig vernetzen. Das Ziel dieser Aktion war es, sich am Ende so gut untereinander zu kennen, sodass sichergestellt wurde, dass im richtigen Moment die ideale Information oder Unterstützung für Koleg:innen bereit gestellt wurde. Denn das ist die Dynamik die gebraucht wird, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Langfristig gesehen, wurde durch diese Maßnahme ein größeres Verständnis untereinander, sowie ein gemeinsames Wachstum erzielt.

Durch ehrliche und abteilungs-übergreifende Kommunikation, die geschaffen wurde, konnten die verschiedenen Abteilungen viel persönlicher und empathischer miteinander agieren, als noch zuvor. Was letztendlich sich in guter Zusammenarbeit der einzelnen Teams widerspiegelt und ein Arbeiten Miteinander sicherstellt.

KEY TAKEAWAYS

- Die Mitarbeiter:innen in den Change Prozess einbinden und ihnen jederzeit transparent kommunizieren, was die Ziele sind
- Alle Mitarbeiter:innen gleichermaßen motivieren und dabei individuelle Unterstützung anbieten
- Step by Step: Nicht zu viele Veränderungen hintereinander oder gar gleichzeitig umsetzen
- Vorgesetzte agieren als Vorbilder und sollten Veränderungsprozessen gegenüber offen umgehen

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Eichsteller, H. (2016a). Erfolgreiches Change Management. EXTENDED - Das Magazin der 5 Sterne Redner, 5, 30–33.

Kübler-Ross, E. (1969). On death and dying. The Macmillan Company.

Landes, M. & Steiner, E. (2013). Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. In: Landes, M. & Steiner, E. (eds) Psychologie der Wirtschaft. Psychologie für die berufliche Praxis.

Schüller, A. (06/2021). Changen Sie Change: So gelingen Innovation und Transformation. https://blog.creating-corporate-cultures.org/2021/06/10/changen-sie-change-so-gelingen-innovation-und-transformation/.

LET'S CHANGE THE GAME

WIE DIE ATTACKER BRAND ESTRID MIT NACHHALTIGKEIT IM BADEZIMMER ÜBERZEUGT

Ein Artikel von Julia Ritzenhofen, Alisa Schorner und Maximilian Szabo

WAS ESTRID ANDERS MACHT

"Wir sind im Moment auf einer 24/7 Mission ESTRID zu der emotional resonantesten Marke der Welt zu machen und hoffen, dass wir diesem Ziel in fünf Jahren noch näher gekommen sind. Vor allem aber werden wir weiterhin so viel Freude wie möglich durch die Sprache der Selbstliebe verbreiten." – ein ganz schön klares Statement von Amanda Westerbom, Co-Founderin des schwedischen Rasierer-Start-ups ESTRID. Die Mission: Rasierer herstellen kann jede:r, ESTRID möchte mehr sein als "nur eine Rasierfirma".

Das Prinzip: Dein Körper, deine Haare, deine Entscheidung. Die veganen, nachhaltigen und tierversuchsfreien Rasierer werden online im Abo-Modell angeboten. Mit diesem Ansatz – gepaart mit der auffälligen Kommunikation via Social Media – mischt ESTRID aktuell den Markt für Damen- als auch Herrenrasierer auf. Dieser Artikel beleuchtet die Attacker Brand ESTRID und die Auswirkungen auf die etablierte Marke Gillette Venus.

DIE ROLLE DER NACHHALTIGKEIT BEI KOSMETIKMARKEN

Nachhaltigkeit in der Kosmetikbranche? Auf jeden Fall! Doch was versteht man eigentlich unter nachhaltiger Kosmetik? Grob gesagt handelt es sich hierbei um ein Konzept, das nachhaltige Verpackungen, faire Arbeitsbedingungen und biologische Inhaltsstoffe im Fokus hat und bewusst auf Tierversuche verzichtet. Nur, wenn mindestens 95% aus kontrolliertem biologischem Anbau stammt, darf das Label "nachhaltige Kosmetik" verwendet werden.

Nachhaltigkeit als Unternehmensphilosophie – immer mehr Unternehmen schreiben sich das Thema Nachhaltigkeit mit auf die Fahne, indem sie ein verantwortungsbewusstes Einkaufsverhalten und eine nachhaltige Produktion aktiv fördern möchten. Ein Unternehmen aus der Kosmetikbranche, welches das Thema der Nachhaltigkeit sogar in der Unternehmens-philosophie verankert hat, ist ESTRID.

ESTRID VS. GILLETTE VENUS

ESTRID, ein 2018 gegründetes schwedisches Start-up, das den hart umkämpften Markt der Rasierer erklimmen will? Aber erstmal ganz von vorne: Die Edelstahl-Rasierer sind so konzipiert, dass sie ein Leben lang halten, im Gegensatz zu der plastikhaltigen Konkurrenzprodukten. Des Weiteren setzt sich ESTRID aktiv dafür ein, geschlechterdiskriminierende Preise zu bekämpfen. Ganz nach dem Motto: "Du solltest nie mehr dafür bezahlen, DU zu sein."

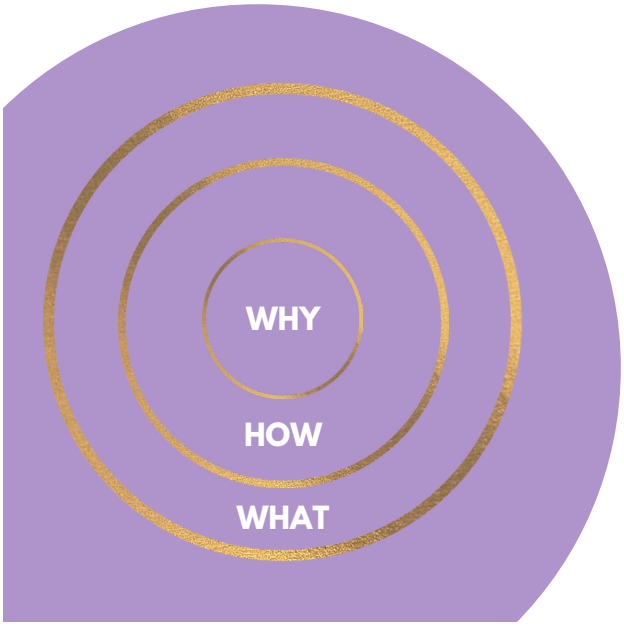
IT'S ALL ABOUT THE PURPOSE

NACHHALTIGKEIT ALS ESSENTIELLER TEIL DER MARKENSTRATEGIE VON ESTRID

Das Stockholmer Unternehmen spendet ein Teil jedes Kaufes an Charity Partner:innen, die sich für die Rechte von Frauen einsetzen, wie z.B. in Deutschland "Terre Des Femmes". Also einfach gesagt, ein Start-up, das einen nachhaltigen, kostengünstigen und formschönen 5-Klingen-Rasierer für alle Geschlechter geschaffen hat. Schaut man sich die Konkurrenzprodukte an, sind bis heute noch große Preisunterschiede zwischen Männer- und Frauenrasierer gegeben, nicht so bei Estrid.

Doch wie sieht es eigentlich aktuell beim Marktführer für Damenrasierer, Gillette Venus, aus? Vor dreißig Jahren wurde die weltbekannte PR-Kampagne von Gillette „The Best a Man Can Get" veröffentlicht und stieg zum wahren Werbehit auf.
Wie sieht es mit der Nachhaltigkeit beim "Rasiererriesen" aus? "**Als Branchen- und Marktführer sind wir uns bewusst, dass wir eine entscheidende Rolle dabei spielen, signifikante Veränderungen zu bewirken. Die Einführung von neuen recycelbaren Packungen aus Karton bei Gillette und Gillette Venus ist ein wichtiger Schritt, um die gesetzten Ziele bis 2030 zu erreichen**", so Pankaj Bhalla, Senior Vice President Europa, Grooming bei Procter & Gamble.

Doch wie authentisch wirkt der Ansatz? Auf den ersten Blick scheint Estrid hier die Nase ganz klar vorne zu haben. Denn für Estrid ist Nachhaltigkeit kein "Nice-to-have", sondern eine Verbrauchererwartung, die es gilt, in das gesamte Geschäftsmodell einzubauen. Wie genau das Meinungsbild in Deutschland zu diesem Thema aussieht, werden wir in diesem Artikel noch beleuchten - also stay tuned!



AUF DEN INHALT KOMMT ES AN

Toll klingende Werbebotschaften ohne Inhalt - das funktioniert im Jahr 2022 nur noch bedingt. Spätestens seit es soziale Netzwerke gibt, ist mit leeren Botschaften Vorsicht geboten - denn diese können ganz schnell zu einem Shitstorm führen. Ein Wort ist gerade in aller Munde im Marketing-Kosmos und alle suchen danach. Die Rede ist vom sog. Purpose (engl., wörtlich übersetzt "Zweck"). Modelle wie der "Golden Circle" von Simon Sinek (siehe links) sollen es Unternehmen erleichtern, den Zweck der eigenen Existenz, das "Warum?", zu erkunden. Wir haben uns die Marke ESTRID anhand des Golden Circle Modells genauer angeschaut und dabei festgestellt: Das schwedische Start-up macht einiges richtig. Und genau das kommt am Ende auch bei den Konsument:innen an.

ESTRID steht im Kern für eine neue Art, sich zu rasieren, die vegan, nachhaltig und sozial vertretbar ist (**WHY**). Die Rasierer bestehen zu 100% aus pflanzlichen Inhaltsstoffen und sind tierversuchsfrei. Die Produkte werden aus Edelstahl hergestellt, was besonders langlebig und damit nachhaltig ist. ESTRID hat einen festen Preis für alle Rasierer festgelegt - ganz unabhängig vom Geschlecht der Käufer:innen. Damit setzt das Start-up ein klares Statement im Kampf gegen geschlechterdiskriminierende Preise. Denn: Frauen zahlen durchschnittlich rund 38% mehr für Rasierer als Männer. Außerdem werden Teile des Erlöses an Frauenrechtsorganisationen gespendet (**HOW**). Das flexible Rasierklingen-Abo ermöglicht den Kund:innen eine Anpassung an individuelle Bedürfnisse (**WHAT**). Unser Fazit: Insgesamt wirkt die Kommunikation von ESTRID sehr glaubhaft und authentisch, verschiedene Siegel auf der Webseite beweisen Aussagen wie "vegan" und "nachhaltig". Das Unternehmen hat einen klaren Purpose, der offen kommuniziert wird. ESTRID ist ein gutes Beispiel dafür, dass eine erfolgreiche Marke viel mehr als ein reines Produktversprechen ist und einen echten Purpose benötigt, um authentisch wahrgenommen zu werden.

ATTACKER BRAND VS. BIG PLAYER

IST ESTRID WIRKLICH EINE GEFAHR FÜR GILLETTE VENUS?

HAND IN HAND: PURPOSE UND CUSTOMER EXPERIENCE

Will eine Brand den Purpose allerdings wirklich stringent und ganzheitlich etablieren, reicht es nicht aus, diesen nur zu kommunizieren, der Purpose muss Teil des Kundenerlebnisses werden. Purpose und Customer Experience erleben bereits seit geraumer Zeit einen neuen Hype. Aber warum eigentlich? Brauchten Unternehmen früher keinen Purpose? Gab es etwa andere Prioritäten als Kundenzufriedenheit? Oder sind die Kundenanforderungen im Vergleich zu früher vielleicht einfach gestiegen? Ganz einfach, weil die Digitalisierung zu einem ganz anderen Markenerlebnis führt. Vor einigen Jahren waren Marken noch über die traditionellen Medien, am Point-of-Sale oder in der Produktnutzung erlebbar. Vor allem die jüngere Generation erlebt Marken heutzutage jedoch vor allem online.

"Einige unserer wichtigsten Plattformen für die Kundenbindung sind soziale Medien und E-Mail, wo wir direkten Kontakt mit unserer Community haben", sagt Amanda Westerbom, Co-Founderin von ESTRID. Diese Kanäle sind nicht nur wichtig, um den Umsatz zu steigern, sondern auch, um die Marke aufzubauen und Loyalität zu schaffen. Westerbom beschreibt die Follower:innen von ESTRID in den sozialen Medien als "Mitarbeiter:innen", die Teil der Reise der Marke sind. So veröffentlicht ESTRID häufig User-Generated-Content in seinem Social-Media-Feed und lädt die Community ein, an der Entscheidungsfindung in Bereichen wie Produktentwicklung und Namensgebung mitzuwirken. Markenkommunikation früher und heute unterscheiden sich massiv. Deswegen wird jeder Touchpoint zu einem wichtigen, noch größeren Berührungspunkt im Markenerlebnis. **„Wir sind immer bestrebt, durch unsere Kommunikation und unsere Produkte etwas Magisches zu schaffen und wir wollen immer mehr liefern als das, was von uns erwartet wird."**, so Westerboom weiter, **„denn unser Hauptziel ist es, eine langfristige Beziehung zu unseren Kund:innen und unserer Gemeinschaft aufzubauen."**

ESTRID hat erkannt: Ernstgemeinter Purpose ist wichtig, aber Customer Experience Management ist nicht weniger wichtig.

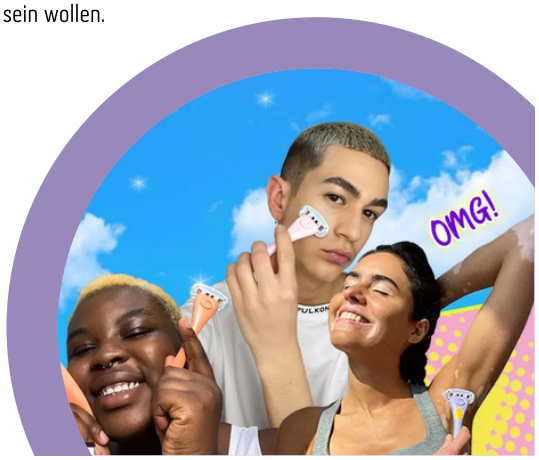
GEN Z MARKETING – WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT

Große Markennamen sind weiterhin wichtig, doch der Name alleine reicht heute nicht mehr aus, um beliebt zu sein, wie eine Studie von YouGov zeigt. Vor allem in der Gen Z spielt das ethische Verhalten von Marken eine immer wichtigere Rolle. Entscheidend für die Beliebtheit von Brands sind demnach Vertrauenswürdigkeit (86%), Ehrlichkeit (86%) und Authentizität (83%). Mehr als die Hälfte achtet außerdem auf das gesellschaftliche Engagement der Marke (65%).

Während früher Plakate, TV-Spots und Produktplatzierungen in Formaten wie "Germany's Next Topmodel" für Gillette Venus sehr gut funktioniert haben, um die Zielgruppe zu erreichen, ist die Gen Z auch bei Kosmetikprodukten vor allem über Social Media ansprechbar. Knapp drei von zehn Gen Z-Verbraucher:innen informieren sich auf Instagram über Marken und fast ein Viertel (23%) vertraut auf Produktempfehlungen von Influencer:innen. Nach dem Motto "Authenticity is the key to success" geht es für Brands vor allem darum, mit Witz, Selbstironie und Kreativität die Community zu nutzen auf Augenhöhe zu treffen.

Das hat auch Gillette Venus erkannt. Auf dem Instagram Channel sind inzwischen auch diverse Personen zu entdecken und das Thema Nachhaltigkeit hat immerhin ein eigenes Story-Highlight verdient. Erst vor kurzem startete der Big Player die #schambefreit Kampagne und spricht dabei offen über das Thema Intimrasur. Aufgelockert werden die Beiträge durch Memes, mit denen sich Gillette selbst auf die Schippe nimmt – Moment, das haben wir doch irgendwo schon einmal gesehen. Ach ja, auf dem Instagram Channel von ESTRID!

Es kann festhalten werden: Attacker Brands können eine echte Gefahr für etablierte Marken darstellen. Auch Big Player wie Gillette Venus kommen nicht daran vorbei, ihren Markenauftritt authentisch zu gestalten und den Content an die Bedürfnisse der jungen Zielgruppe anzupassen, wenn sie bei dieser erfolgreich sein wollen.



LET'S TALK ABOUT KÖRPER-BEHAARUNG

EINE UMFRAGE

REALITYCHECK: WIE WERDEN DIE BEIDEN MARKEN TATSÄCHLICH WAHRGENOMMEN?

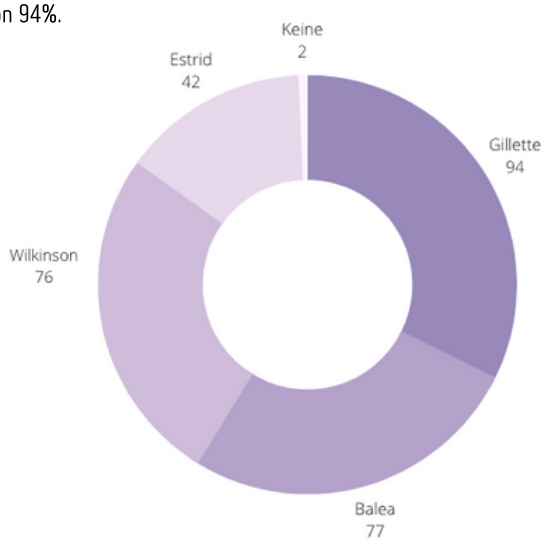
Ist die Attacker Brand ESTRID wirklich so revolutionär und eine ernsthafte Konkurrenz zu etablierten Marken wie Gilllette Venus? Wir wollten es genauer wissen und haben nachgefragt. Im Rahmen einer Online-Umfrage wollten wir herausfinden, wie bekannt ESTRID tatsächlich ist, wie die Marke im Vergleich zu Gillette Venus wahrgenommen wird und worauf es den Befragten beim Kauf eines Rasierers tatsächlich ankommt. An der Umfrage teilgenommen haben insgesamt 100 Personen (bei einer Frauenquote von stolzen 98%) im Alter zwischen 19 und 60 Jahren. Hier sind die Key-takeaways aus unserer Befragung zur Übersicht.

1. Die Bereitschaft, für nachhaltige Rasierer mehr Geld auszugeben, ist vorhanden.

Ganze 77% gaben an, mehr ausgeben zu wollen, wenn das Produkt nachhaltig ist. 23% sind nicht bereit dazu. Aber Vorsicht, soziale Erwünschtheit ist hier ein großer Einflussfaktor, den man auf jeden Fall beachten sollte.

2. ESTRID ist noch lange nicht in jedem Badezimmer angekommen.

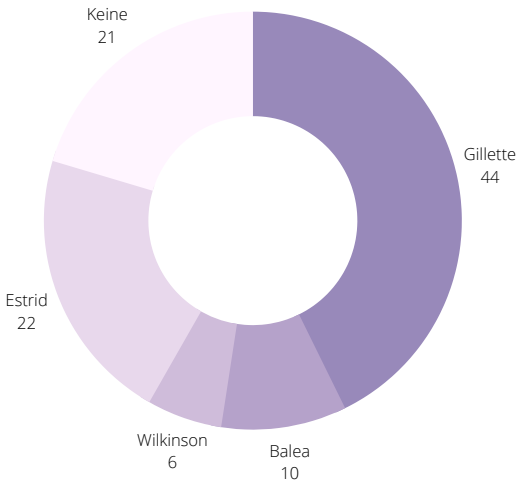
Wenn man viel bei Instagram aktiv ist und zudem in letzter Zeit in Recherche für diesen Artikel sehr häufig die ESTRID-Website besucht hat, bekommt man schnell das Gefühl: ESTRID ist DER Rasierer schlechthin und alle anderen sind Schnee von gestern. Ganz so einfach ist es nicht - nicht einmal die Hälfte der Befragten (42%) kennt die Marke ESTRID. Good news für Gillette Venus: Die Marke hat eine fast unschlagbare Markenbekanntheit von 94%.



Frage: Welche der genannten Rasierermarken kennst du?
(Angaben in Prozent, Doppelnennung möglich)

3. Die Hälfte der Personen, die ESTRID kennen, nutzt die Produkte tatsächlich.

Bei einer Markenbekanntheit von 42% gaben 22% der Befragten an, die Produkte der Marke ESTRID aktuell tatsächlich zu nutzen. Bei Gillette Venus ist der Unterschied deutlicher: Während die Marke über eine Bekanntheit von 94% verfügt, gaben lediglich 44% an, die Produkte aktuell zu nutzen. Allerdings ist das lediglich eine Momentaufnahme. Erstaunlich ist, dass 21% der Befragten keine der angegebenen Marken nutzen. Hier müsste genauer nachgefragt werden, was stattdessen genutzt wird.



Frage: Welche der genannten Rasierermarken nutzt du aktuell?
(Angaben in Prozent, Doppelnennung möglich)

4. ESTRID ist vor allem über Instagram bekannt.

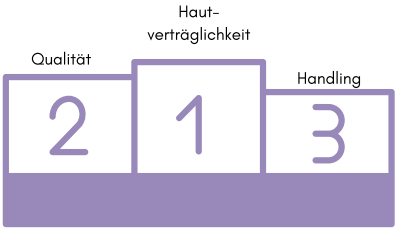
Die Umfrage hat bestätigt, was wir bereits geahnt haben: ESTRID ist eine absolute Social-Media-Brand. Von den Befragten, die angaben, ESTRID zu kennen, kennt rund ein Drittel (35%) die Marke über Influencer:innen.

16% der Befragten kamen über den Instagram Channel von ESTRID mit der Brand in Berührung. Lediglich 6% sind durch Empfehlungen von Freund:innen und/oder Familie auf ESTRID aufmerksam geworden.

ESTRID ODER GILETTE VENUS?

5. It's all about... Hautverträglichkeit. What?

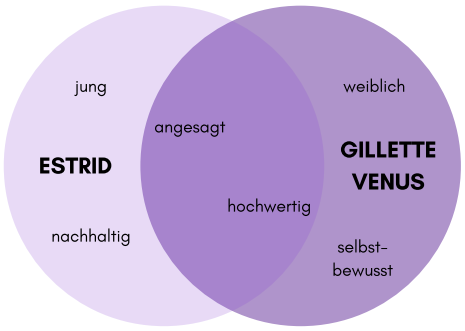
Wir haben die Befragten gebeten, fünf Kriterien, auf die beim Kauf eines Rasierers geachtet werden kann, nach ihren persönlichen Präferenzen einzuordnen. Auf dem Siegertreppchen auf Platz Nr. 1 ist die Hautverträglichkeit gelandet. Platz 2 geht an die Qualität und Platz 3 belegt das Handling der Rasierer. Preis (Platz 4) und Nachhaltigkeit (Platz 5) sind weniger wichtig als gedacht.



6. Gillette Venus ist weiblich, ESTRID ist angesagt.

Zu guter Letzt wurden die Befragten dazu aufgefordert, den Marken ESTRID und Gillette Venus Markenattribute zuzuordnen. Das Ergebnis macht die beiden Marken ein wenig greifbarer. ESTRID wird als angesagt, jung, nachhaltig und hochwertig wahrgenommen. Wir finden: It's a match! Das passt gut zur Markenkommunikation.

Gillette Venus wird vorrangig als weiblich, hochwertig, selbstbewusst und angesagt empfunden. Der Aspekt mit der Diversity ist offensichtlich noch nicht bei den Konsument:innen angekommen, die Marke steht immer noch vor allem für eines: Weiblichkeit. Das liegt vermutlich auch daran, dass Procter & Gamble die Marke ganz bewusst im Segment Damenrasierer platziert hat und dies seit mittlerweile 20 Jahren so von den Konsument:innen gelernt wurde. Auch im Hinblick auf den Nachhaltigkeitsaspekt besteht noch etwas Aufholbedarf. Interessant ist, dass sich die Marken in den Aspekten hochwertig und angesagt überschneiden, wobei angesagt mehr mit ESTRID verbunden wird und hochwertig eher mit Gillette Venus.



UND WAS HEISST DAS JETZT IM KLARTEXT?

Rasierer können heute mehr als "nur" rasieren. Sie sind Statements, Bestandteil von Selfcare-Ritualen und stehen für bestimmte Werte, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit und Diversität. Das Thema Nachhaltigkeit ist aktuell ein großes Trendthema in der Kosmetikbranche. Fakt ist allerdings, dass nachhaltiger Konsum zwar auf der Tagesordnung der Verbraucher:innen steht, viele Konsument:innen ihren nachhaltigen Kaufabsichten jedoch noch keine Taten folgen lassen. Die Umfrage legt nahe, dass sich hinter dem Erfolg von ESTRID vielmehr das gute Customer Experience Management verbirgt, das zum Kauf animiert und von der Markentreue überzeugt. Was ESTRID macht, kommt vor allem in der jungen Zielgruppe (Gen Z) gut an und wirkt authentisch. Das Start-up ist ein gutes Beispiel dafür, dass es durchaus möglich ist, eine Brand alleinig durch Social-Media-Marketing aufzubauen. Des Weiteren haben die Ergebnisse der Umfrage gezeigt, dass ESTRID in jedem Fall einen gewissen Bekanntheitsgrad hat und eine Konkurrenz zu etablierten Marken wie Gillette Venus darstellt.

Die jüngsten Entwicklungen im Markt lassen auch etablierte Brands wie Gillette Venus nicht kalt. In der Markenkommunikation, vor allem auf Social Media, ist ein klarer Wandel zu erkennen. Auf der Website wurde ein eigener Menüpunkt mit "Wofür wir stehen" ergänzt, in welchem die Mission von Gillette Venus erklärt wird. Kampagnen wie #schambefreit sind ein erster Schritt, dass die Brand offen für die Themen ist, die die Gen Z auch im Bereich Kosmetik bewegen: Nachhaltigkeit und Diversity. Die Frage, die bestehen bleibt, ist, inwiefern Gillette Venus es schaffen wird, die Marke so umzupositionieren, dass Werte wie Diversity und Nachhaltigkeit glaubhaft erscheinen. Wir sind jedenfalls gespannt! Denn ESTRID ist ein guter Beweis dafür, dass Attacker Brands bestehende Märkte aufmischen und etablierte Marken zu einem Umdenken bewegen können. Wenn dahinter so eine klare Zielsetzung in Richtung Nachhaltigkeit, Tierwohl und eine Mission zum Kampf gegen bestehende Ungerechtigkeiten zwischen den Geschlechtern steht, bleibt uns an dieser Stelle nur noch zu sagen: We like! Gerne mehr von solchen Unternehmen mit einer klaren Mission, die etwas bewegen und besser machen wollen.

Quellen:
S. 1: https://www.tft-mag.com/business/interviews/estrid-interview-amanda-westerbom/, https://www.kosmetikfuchs.de/magazin/nachhaltige-kosmetik/ & https://estrid.com/de/?gclid=CjwKCAjw-8qVBhANEiwAfjXLrj4D0neGGJ5bGVjVc6DeRaG-4ct_zVZqNUPVLHxhFwmaPIDweiGveBoCDSMQAvD_BwE
S. 2: https://www.welt.de/wirtschaft/article189430455/Verbraucherzentrale-Frauen-zahlen-38-Prozent-mehr-fuer-Rasierer.html,https://estrid.com/de/ueber-uns/ & https://packaging-journal.de/gillette-plastikfrei-und-recycelbar/
S. 3: https://www.tylernet.com/blog/the-4-es-of-marketing-success/ & https://yougov.de/news/2021/11/15/fmcg-lieblingsmarken-von-millenials-genz/ & https://home.kpmg/at/de/home/insights/2021/07/das-markenerlebnis-als-basis-fuer-gute-customer-experience.html & https://blog.hubspot.de/service/markenerlebnis & https://www.retail-week.com/tech/from-bower-collective-to-pasta-evangelists-how-subscriptions-are-leading-cx/7041686.article?authent=1 & https://www.rheingold-salon.de/purpose-und-customer-experience/
S. 4 + 5: Siehe Anhang - Ergebnisse Umfrage

INNO VATIONEN

“ **INNOVATION DISTINGUISHES BETWEEN A LEADER AND A FOLLOWER**

– STEVE JOBS

Definition Innovationen

Die Disziplin der Innovation: Wie viel Innovation ist Inspiration, und wie viel ist harte Arbeit? Natürlich gibt es Innovationen, die einem Geistesblitz entspringen. Die meisten Innovationen jedoch, vor allem die erfolgreichen, sind das Ergebnis einer bewussten, zielgerichteten Suche nach Innovationsmöglichkeiten, die sich nur in wenigen Situationen ergeben. Vier solcher Gelegenheiten gibt es innerhalb eines Unternehmens oder einer Branche: unerwartete Ereignisse, Unstimmigkeiten, Prozessanforderungen sowie Branchen- und Marktveränderungen. Drei weitere Gelegenheiten bieten sich außerhalb des Unternehmens in seinem sozialen und intellektuellen Umfeld: demografischer Wandel, veränderte Wahrnehmung und neues Wissen.

Ein Artikel von Vanessa Frietsch

INNOVATIONSMANAGEMENT

I got 99 (Innovation-)methods but solving my problem won't one. Oder: Warum Innovationsmethoden ohne passendes Mindset nutzlos sind.

Methodenkoffer über Methodenkoffer, doch nach wie vor keine disruptive Innovation in Sicht?! Ein Artikel über zahllose Innovationsmethoden, fehlen-des Innovation-Mindset in Unternehmen und „Growth" statt „Fixed" als Lösung.

Für das Innovationsmanagement besteht die größte Kunst in einer erfolgreichen Innovationstätigkeit bzw. erfolgreichem Innovieren. Vor allem mit Blick auf die digitale Transformation bedarf es hier zukünftig einer Intensivierung der Innovationsanstrengung, um sich als Unternehmen erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Die Durchsetzung eines innovationsfreundlichen Mindsets innerhalb eines Unternehmens stellt daher einen wichtigen Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg dar. Ziel ist es, Innovationen nicht als Risiko und Innovationsmanagement nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als Chance wahrzunehmen. Denn was Unternehmen und Management be-nötigen ist eben nicht „Dienst nach Vorschrift", sondern radikale und disruptive Ideen ganz im Sinne von Schumpeters schöpferischer Zerstörung.[1]

Besonders mit Blick auf den Beginn der COVID-19-Pandemie war festzustellen, dass in Krisensituationen das Budget für Innovationen radikal gekürzt wird.[2] Was dabei vergessen wird ist, dass sich selbst die rentabelste Cash-Cow irgendwann zu einem Poor-Dog entwickelt.[3] Denkt man dieses Szenario weiter, wird das Ausmaß fehlender Innovationen noch dramatischer. Wenn sich eines durch die Pandemie gezeigt hat dann, wie wichtig eine ho-he Innovationskraft in einer solchen Krise sein kann, wirft man einen Blick auf die Vielzahl, der binnen kürzester Zeit veränderten Geschäftsmodelle.[4]

Ziel dieses Artikels ist die Definition des Begriffs Innovation-Mindset, die Darstellung der Relevanz des Mindsets für das Innovationsmanagement, die Unterscheidung zwischen einem Fixed- und einem Growth-Mindset sowie mögliche Handlungsempfehlungen für das Management.

Innovation und Mindset? – Ein Definitionsversuch.
Sowohl der Begriff Innovation als auch der Begriff Management werden in der Wissenschaft immer wieder unterschiedlich definiert, je nachdem, in welchen Kontext man jeden der Begriffe setzt.[5] Besonders die Definition des Begriffs Innovation erscheint sehr indifferent, was vermutlich auch auf eine bislang fehlende Innovationstheorie zurückzuführen ist.[6] Eine mögliche Definition bieten Vahs und Brem:

> *„[...] unter einer Innovation [ist] grundsätzlich die erstmalige wirtschaftliche Umsetzung einer neuen Idee (Exploitation) zu verstehen, das heißt hier geht es um die ökonomische Optimierung der Wissensverwertung und damit um den wirtschaftlichen Erfolg. Sie hat die (Markt-) Einführung (Innovation im engeren Sinn) und die (Markt-) Bewährung (Diffusion; Innovation im weiteren Sinn) der Invention in Form eines neuen Produktes oder Verfahrens zum Ziel."*[7]

Im nächsten Schritt bedarf es noch der Klärung des Begriffs Mindset. Jede:r Manager:in bildet seine Realität in „vereinfachter Form" ab. Hruby und Hanke definieren Mindset daher wie folgt:

> *„[...] die kognitive Aktivität wie z. B. das Wahrnehmen und Denken über ein Informationsgebiet [beruht] auf einer strukturhaften Repräsentation des Wissens, welches hier als „Mindset" definiert wird."*[8]

Fasst man diese zwei Definitionen zusammen, so kann Innovation-Mindset als die kognitive Aktivität über das Gebiet des Innovierens bzw. des Innovationsmanagements verstanden werden. Das Innovation-Mindset beruht dabei auf der strukturhaften Repräsentation von Wissen, welches weitestgehend aus dem Unternehmenskontext generiert wird und sich mit der wirtschaftlichen Umsetzung einer Idee, also der Exploitation und Diffusion einer Innovation, befasst.

---

1 Vgl. Schumpeter (2020).

2 Vgl. Rammer (2022:2-5).

3 Vgl. Boston Consulting Group (o.A.-b): What Is the Growth Share Matrix? [Website]. Verfügbar unter: https://www.bcg.com/de-de/about/overview/our-history/growth-share-matrix [Zugriff: 06.02.2022].

4 Vgl. Walter (o.A.): Innovieren in Krisenzeiten – Wie Corona das Innovationsmanagement verändert. [Website/Blog]. Verfügbar unter: https://omm-solutions.de/2020/05/07/innovieren-in-krisenzeiten-wie-corona-das-innovationsmanagement-verandert/ [Zugriff: 06.02.2022].

5 Vgl. Vahs und Brem (2015:20-30); Vgl. Hauschildt et al. (2016:3-6, 67f); Vgl. Möhrle und Specht (2018): Gabler Wirtschaftslexikon: Innovation. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624/version-263028 [Zugriff: 03.02.2021]; Vgl. Haric (2018): Gabler Wirtschaftslexikon: Management. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043 [Zugriff: 03.02.2021].

6 Vgl. Vahs und Brem (2015:20ff); Vgl. Hauschildt et al. (2016:3-6); Vgl. Corsten et al. (2016:6-26).

7 Vahs und Brem (2015:21).

8 Hruby und Hanke (2014).

BESTANDTEILE DES MINDSET

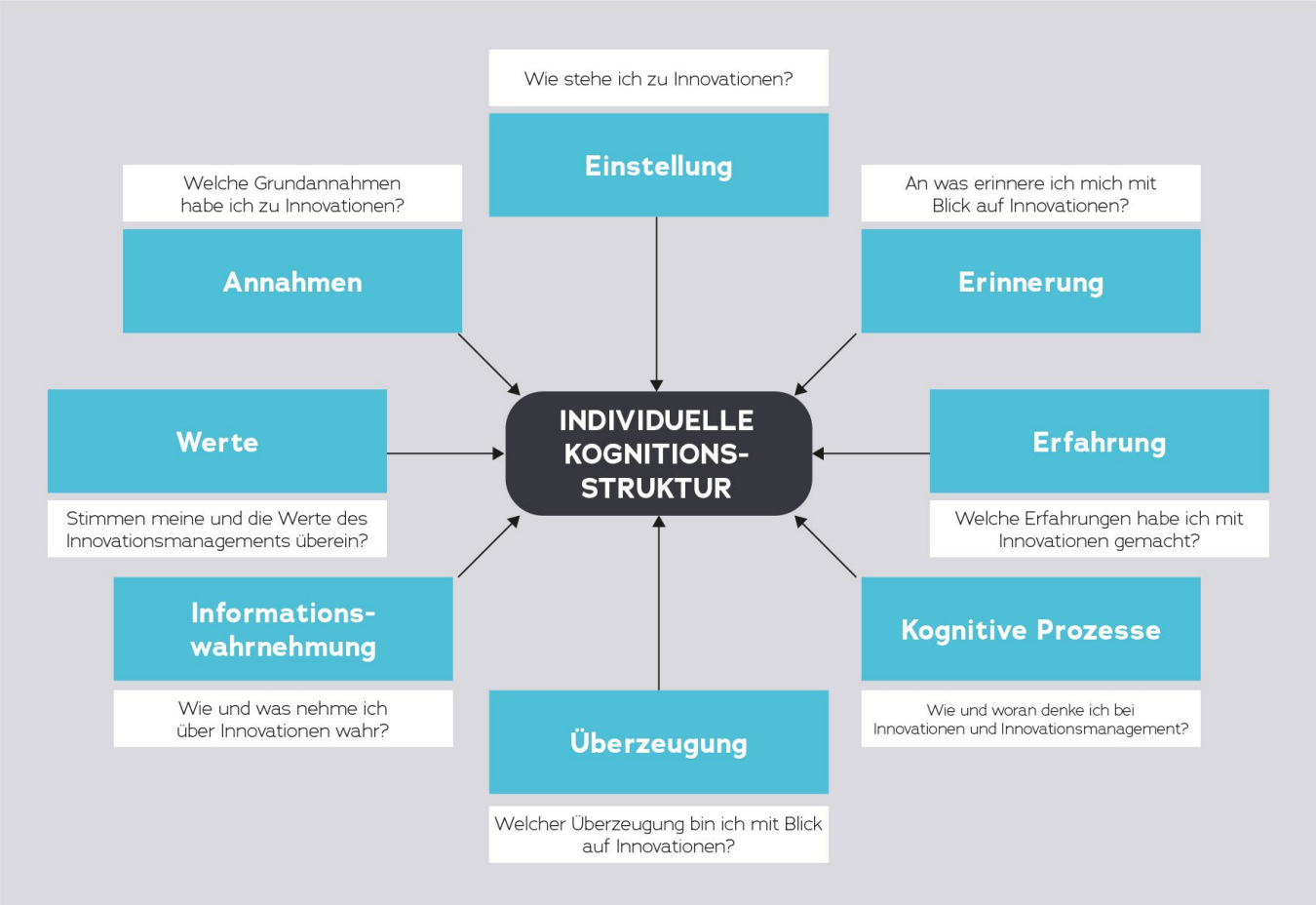


Abb. 1 Bestandteile eines Mindset und Übertragung auf die Idee des Innovation-Mindsets.[9]

Was ist nun ein Innovation-Mindset und was nicht?
Im nächsten Schritt stellt sich daher die Frage, welche Bestandteile zu einem Mindset und weitergedacht, welche Bestandteile zu einem Innovation-Mindset gehören. Die nach Hruby und Hanker modifizierte *Abbildung* 1 stellt genau diese Zusammenhänge in einer Übersicht dar.[10]

Fehlendes Mindset als größte Herausforderung bei Innovationsprojekten
Warum ist Mindset bzw. Innovation-Mindset wichtig für die Innovationstätigkeit eines Unternehmens? Ein Blick in die Daten verrät uns, dass trotz anhalten der pandemischen Krisenlage in Deutschland von 2020 auf 2021 ein Anstieg des Innovationsbudgets zu verzeichnen ist. Wenngleich die Prognosen für 2022 mit hoher Ungewissheit behaftet sind, wird dennoch klar, deutsche Unternehmen sind weiterhin bestrebt in Innovationsmanagement zu investieren, um langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern.[11]

Gleichermaßen zeigt eine Studie der Unternehmensberatung Accenture aus dem Jahr 2019 auf, was unter pandemischen Zuständen mit Gewissheit eine große Hürde für erfolgreiches Innovationsmanagement dargestellt hat und weiterhin darstellen könnte: 53 Prozent der Befragten nennen bei der Frage nach Herausforderungen im Rahmen der Realisierung von Innovationsinitiativen nämlich die Etablierung einer Innovationskultur, als große Herausforderung.[12] In diesem Zusammenhang erscheint es naheliegend, dass die umfangreichen Methodenkoffer des Innovationsmanagement dieses Problem nur kurzfristig lösen, nicht aber an der Ursache ansetzen.

[9] Abbildung: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Hruby und Hanke (2014:6ff).
[10] Vgl. Hruby und Hanke (2014:6ff).
[11] Vgl. Rammer (2022:2-5).
[12] Vgl. Niemann und Ndrepepa (2019:24f).

INNOVATIONSAUSGABEN & AUSBLICK 2021/2022

INNOVATIONSAUSGABEN

2020
170,5
Milliarden Euro

-3,6%
gegenüber 2019

Ausgaben	in Mrd. €	Veränderung zum Vorjahr (%)	in % des Umsatzes	
	2020		2020	2019
Innovationsausgaben insgesamt	170,5	-3,6	3,28	3,25
davon: laufende Innovations-aufwendungen	130,0	-1,4	2,50	2,42
davon: Investitionen für Innovationen	40,5	-10,0	0,78	0,83

AUSBLICK 2021/2022

2021
174,1
Milliarden Euro

+2,1%
gegenüber 2020

2022
176,1
Milliarden Euro

+1,2%
gegenüber 2021

Ausblick 2021/22	in Mrd. €	Veränderung zum Vorjahr (%)
Innovationsausgaben 2021	**174,1**	**+2,1**
Innovationsausgaben 2022	**176,1**	**+1,2**
Anteil Unternehmen mit … (in%)	**2021**	**2022**
steigenden Innovationsausgaben	8,7	5,0
gleich bleibende Innovationsausgaben (+/– 5%)	59,2	72,2
fallenden Innovationsausgaben	18,7	3,6
nicht bekannter Veränderung der Innovationsausgaben	13,4	19,1
Anteil innovativer Unternehmen (in%)	**sicher**	**unsicher**
2020	43,3	
2021	39,0	7,8
2022	36,1	14,9

Abb. 2 Innovationsausgaben 2020 und Ausblick 2021/2022.[13]

Fixed- oder Growth-Mindset?
Die Frage danach, wie denn nun ein Innovation-Mindset zu etablieren ist drängt sich an dieser Stelle förmlich auf. Eine eindeutige Antwort oder einen klaren Fahrplan wird es dennoch nicht geben. Vielmehr soll die Unterscheidung zwischen Fixed- und Growth-Mindset nach der Psychologin Carol S. Dweck[14] einen Denkanstoß für mögliche strategische Handlungsansätze bieten. Dweck unterscheidet in ihrem Buch „Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential." zwischen zwei Formen des Mindsets, dem Fixed- und dem Growth-Mindset.

Das Growth-Mindet verfolgt die Annahme, dass Intelligenz weiterentwickelt werden kann, wohingegen das Fixed-Mindset Intelligenz als statisches Konstrukt betrachtet, was zu einer geringeren Entfaltung des individuellen Potenzials führt.

[13] Abbildung: Modifizierte Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Rammer (2022:2-5).
[14] Vgl. Dweck (2017).

Personen mit einem Fixed-Mindset entwickeln sich in der Regel nur dort weiter, wo sie bereits gut sind, aus Angst Fehler zu machen. Denn Fehler sehen sie als Bedrohung oder Abwertung ihrer Person. Sie sind davon überzeugt, dass nur vorhandenes Talent einen Einfluss auf Erfolg hat und lernen, um ein Lob und positives Feedback zu erhalten.
Ein Growth-Mindset hingegen führt zu dem unmittelbaren Bedürfnis zu lernen und sich neuen Herausforderungen zu stellen sowie sich nicht von Rückschlägen entmutigen zu lassen. Menschen mit einem Growth-Mindset sehen Anstrengung als Weg zum Erfolg und lernen gerne aus Kritik und dem Erfolg anderer. Genau deswegen sind sie in der Lage über sich selbst hinauszuwachsen.[15] Die folgende *Abbildung 3* stellt die beiden Mindset-Typen einander gegenüber.

FIXED- UND GROWTH-MINDSET IM VERGLEICH

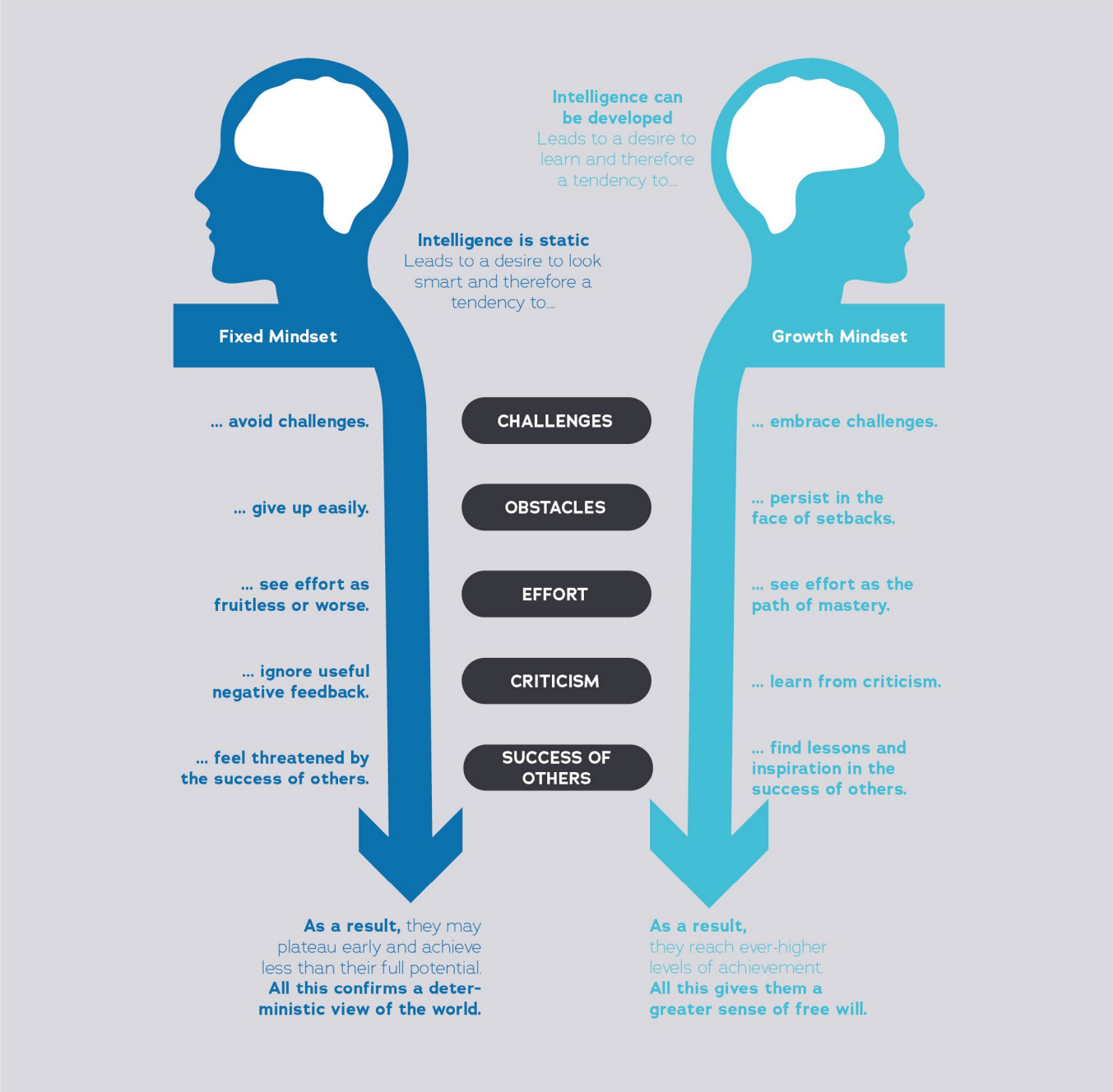


Abb. 3 Fixed- und Growth-Mindset im Vergleich.[16]

[15] Vgl. Dweck (2017).
[16] Abbildung: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Vgl. Dweck (2017:457).

Key-Take-Aways aus diesem Artikel

> *„Die größte Entscheidung deines Lebens liegt darin, dass du dein Leben ändern kannst, indem du deine Geisteshaltung änderst."*[17]

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird klar, Innovation ist ein wichtiger Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg. Trotz Pandemie ist von weiterhin steigenden Investments im Bereich des Innovationsmanagements auszugehen. Genau daher ist es besonders wichtig, eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur und ein Innovation-Mindset bei den Mitarbeitenden zu etablieren. Innovation-Mindset kann dabei als individuelles kognitives Konstrukt betrachtet werden.
Ziel ist es, alle Elemente des Innovation-Mindset positiv zu besetzen. Hierzu bieten sich verschiedene strategische Möglichkeiten, von Schulungen der Mitarbeitenden, über eine offene Kommunikation und Fehlerkultur durch beispielsweise Fuck-Up-Nights und Working-Out-Loud-Sessions bis hin zu einem vorgelebten offenen Innovation-Mindset durch Führungskräfte. Mitarbeitende mit einem Interesse an Weiterentwicklung sollten unterstützt werden, statt Stellen neu zu besetzen.

Wichtig zu beachten ist, dass es sich bei einem Mindset-Change hin zu einem Growth- bzw. Innovation-Mindset um einen langwierigen Prozess handelt. Der letzte Artikel dieser Reihe beleuchtet daher, welchen Beitrag Changemanagement und Changekommunikation bzw. Unternehmenskommunikation hierzu leisten kann.

///

[17] Vgl. Albert Schweizer.

Quellen und interessante Links zu diesem Artikel

Boston Consulting Group (o.A.-b): What Is the Growth Share Matrix? [Website]. Verfügbar unter: https://www.bcg.com/de-de/about/overview/our-history/growth-share-matrix [Zugriff: 06.02.2022].

Corsten, Hans/Gössinger, Ralf/Müller-Seitz, Gordon/Schneider, Herfried (2016): Grundlagen des Technologie- und Innovationsmanagements (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.

Dweck, Dr. Carol S. (2017): Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential. London: Robinson.

Haric, Dr. Peter (2018): Gabler Wirtschaftslexikon: Management. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043 [Zugriff: 03.02.2021].

Hauschildt, Jürgen/Salomo, Sören/Schultz, Carsten/Kock, Alexander (2016): Innovationsmanagement (6). München: Verlag Franz Vahlen.

Hruby, Jörg/Hanke, Thomas (2014): Mindsets für das Management. Überblick und Bedeutung für Unternehmen und Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Möhrle, Prof. Dr. Martin G./Specht, Prof. Dr. Dieter (2018): Gabler Wirtschaftslexikon: Innovation. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/innovation-39624/version-263028 [Zugriff: 03.02.2021].

Niemann, Frank/Ndrepepa, Elena (2019): Aus Innovationen Werte schaffen. Strategien, Herausforderungen und Reifegrade in Österreich. München: Accenture. Verfügbar unter: https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-98/accenture-aus-innovationen-werte-schaffen-1-pdf.pdf [Zugriff: 06.02.2022].

Rammer, Dr. Christian (2022): Innovationen in der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2021. Mannheim: ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. Verfügbar unter: https://ftp.zew.de/pub/zew-docs/mip/21/mip_2021.pdf?v=1643623456 [Zugriff: 06.02.2022].

Schumpeter, Joseph A. (2020): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Mit einer Einführung von Heinz D. Kurz (S. Preiswerk, T. Hager, P. Kohlgruber & P. Mellacher, Trans. 10., vervollständigte Auflage). Tübingen und Stuttgart: Narr Francke Attempto und UTB GmbH.

Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung (5., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Walter, Patrik (o.A.): Innovieren in Krisenzeiten – Wie Corona das Innovationsmanagement verändert [Website/Blog]. Verfügbar unter: https://omm-solutions.de/2020/05/07/innovieren-in-krisenzeiten-wie-corona-das-innovations management-verandert/ [Zugriff: 06.02.2022].

Ein Artikel von Carolin Engmann

VON 6 HÜTEN UND BUNTEN BRILLEN

Die etablierte 6-Hüte-Methode wird vor dem Hintergrund eines Innovationsworkshops kritisch betrachtet und auf die individuellen Gegebenheiten des Workshops angepasst.

“Innovation ist keine Garantie gegen das Scheitern, aber ohne Innovation ist das Scheitern garantiert.”

Stefan R. Munz

Dieser Grundsatz ist auf viele Bereiche des Lebens übertragbar. Innovationen sollen uns dabei helfen, Dinge, Prozesse und Gedanken zu **verbessern**, im Großen und im Kleinen. Innovationen sind der **Motor unseres Fortschritts** und Innovationsmanagement daher in immer mehr Unternehmen ein wichtiger Bestandteil der Firmenkultur.

Doch wie entwickelt man erfolgreich Innovationen?

Ein Ansatz ist die Durchführung von **Innovationsworkshops**. Sie ermöglichen direkten Austausch, Interaktion und Teilhabe für verschiedene Stakeholder und sind dadurch ein wichtiger Teil des Innovationsprozesses geworden. Dabei gibt es eine große Vielzahl an verschiedenen Methoden, die je nach Ausgangslage, Problemstellung und Anforderungen eine **individuelle Workshopkonzeption** erlauben: vom klassischen “Design Thinking” über “Lego Serious Play” bis hin zu “Jobs to be done” und “Great by Choice”.
Geht es im ersten Schritt zunächst erstmal darum, möglichst viele Ideen zu generieren, gibt es eine breite Auswahl an **Kreativitätstechniken.**

METHODEN-MATCH?

Doch wie findet man sich in diesem Meer an Methoden, Techniken und Konzepten zurecht? Wie finde ich mein **perfect Methoden-Match**?

Zunächst einmal sollte klargestellt werden, dass es DIE perfekte Methode mit passendem Patent-Rezept nicht gibt. Es gibt lediglich Methoden, die die Lösung bestimmter Arten von Problemen tendenziell erleichtern - was jedoch nicht bedeutet, dass nicht eine ganz andere Methode die **Wurzel einer neuen Innovation** sein könnte. Daher sollte man die vorhandenen Techniken eher als **Framework** ansehen - als **Baukasten**, an dem man sich bedienen kann und der dazu einlädt, auch mal mutig zu sein und etwas neues auszuprobieren. Ein “Perfect Match” im engeren Sinne gibt es daher nicht - eher viele potenzielle Matches, mit denen es zu experimentieren gilt. Und die man im Zweifel auch auf die persönliche Situation anpassen kann.

MIT 6 HÜTEN ZUM ERFOLG?

Eine solche Anpassung haben wir im Rahmen unserer Vorbereitungen für einen Innovationsworkshop im Masterseminar “Innovationsmanagement” unter der Leitung von Prof. Harald Eichsteller vorgenommen. Ziel unseres Workshops war es, **innovative Ideen zur Verbesserung der Lebensqualität des Werkquartiers in Stuttgart Vaihingen** zu entwickeln. Dazu hatten wir Vertreterinnen und Vertreter der Stadt Stuttgart, ansässiger Unternehmen sowie der Studierendenschaft versammelt und im ersten Schritt mithilfe der Kopfstandmethode zahlreiche kreative Ideen und Ansätz generieren lassen.

Den zweiten Teil des Workshops wollten wir nun nutzen, um die **bestehenden Ideen weiterzuentwickeln** und durch neue Kleingruppen-Konstellationen und Blickwinkel neue Gedanken zu ermöglichen. Gelingen sollte dies durch die von **Edward de Bono** bereits 1986 vorgestellte **6-Hüte-Methode** - jedoch hatten alle im Mitglieder des Organisations-Teams bei den Planungen ein **ungutes Bauchgefühl**. Im Kern der Methode stehen **sechs verschiedenfarbige Denkerhüte** - jede repräsentiert dabei eine **andere Denkweise**. Abwechselnd werden die bunten Hüte symbolisch aufgesetzt und das Problem dadurch aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert.

Doch was hat uns an den sechs Hüten, die über die letzten Jahrzehnte in unzähligen Workshops erfolgreich Anwendung gefunden hat, gestört?

AUS 6 HÜTEN WERDEN 5 BUNTE BRILLEN

Der Auslöser unseres schlechten Bauchgefühls war die Existenz des schwarzen Hutes: Einen **“pessimistischen Kritiker”** in unseren Gruppen zu haben, der durch negative Sichtweisen **Potenziale ausbremst** - das wollten wir in unserem Workshop nicht. Dadurch ausgelöst wurde eine intensive Diskussion über die Vor- und Nachteile der Methode, mögliche Alternativen und die Ziele, die wir mit unseren Teilnehmer:innen erreichen wollen.

Im Verlauf dieses Gesprächs ergab sich für uns eine so einfache wie erfolgreiche Lösung: wir **behalten den Grundgedanken der Methode bei, nutzen** die **passenden** Aspekte und **lösen uns von Bestandteilen**, die für unseren Workshop **nicht funktionieren** würden. Schließlich haben wir noch die Hüte durch Brillen ersetzt, um dem ganzen Ansatz etwas frischen Wind zu verleihen und zusätzliches Interesse zu generieren.

Dadurch ergaben sich für uns die folgenden bunten Brillen:

ORDNENDE:R

Die Person mit der blauen Brille sorgt allgemein für **Ordnung** und versucht, den **Überblick** über den **gesamten Prozess** zu behalten. Sie **strukturiert**, moderiert und versucht, das “**big picture**” immer im Blick zu behalten. Eine konkrete Aufgabe der blauen Brille ist es, die bisherigen Ergebnisse zusammenzufassen und ggf. zu entscheiden, welche Brillen im weiteren Verlauf (nochmals) aufgesetzt werden sollten.

OPTIMIST:IN

Der oder die Optimist:in möchte **Chancen** und **Pluspunkte** finden und formuliert häufig das “**best case scenario**”. Dabei wird versucht, möglichst **objektiv** argumentieren und weniger aus Emotionen heraus.

KREATIVE:R

Die kreative Brille steht für **Wachstum** und **neue Ideen**. Sie möchte etwas neues entwickeln - ganz egal, wie **absurd** oder **unrealistisch** der Gedanke zunächst klingen mag. Als **Träumer:in** können die **wildesten Gedanken** weitergesponnen werden und es darf grundsätzlich alles formuliert werden - außer Kritik.

EMOTIONALE:R

Die emotionale Brille ist eher auf sich bedacht und hört auf das **Bauchgefühl.** Sie lässt **Emotionen** freien Lauf und drückt ihre **Gefühlswelt** aus - egal ob es sich um Ängste und Zweifel oder Freude und Hoffnung handelt. Außerdem folgt sie ihrer **Intuition** und darf alles sagen, was in ihr vorgeht - selbst wenn es der aktuellen Diskussion **keinen offensichtlichen Mehrwert** zu bieten scheint.

ANALYTIKER:IN

Der bzw. die Analytikerin mit der weißen Brille hat **klare Daten** und **Fakten** stets im Blick. Emotionen und Gefühle werden hier bewusst ausgeblendet. Es zählen **Objektivität** und **Neutralität**. Besonders zu Beginn eines Prozesses kann die analytische Brille einen guten **Überblick** verschaffen und alle **sachlich** auf einen Nenner bringen.

FAZIT & AUSBLICK

Allen, die mit der Sechs-Hüte-Methode gut vertraut sind, wird aufgefallen sein, dass wir keinesfalls das Rad neu erfunden oder bedeutende Änderungen der Methodik vorgenommen haben. Ganz im Gegenteil. Dennoch haben wir es geschafft, bereits durch **geringe Anpassungen** eine **etablierte Kreativitätstechnik auf unsere Situation anzupassen** und dadurch den Workshop durchgängig so zu gestalten, wie wir es für richtig halten. Unsere Brillen waren **neu** und dadurch **interessant** und kein Kritiker hat für eine negative Stimmung gesorgt. Unser Workshop war ein **Erfolg**.

Dieses Vorgehen ist selbstverständlich nicht ohne weiteres auf alle Bereiche erweiterbar und oft ist das genaue Befolgen eines methodischen Vorgehens für den Erfolg von großer Bedeutung. Doch gerade im **Innovationsbereich**, wo es darum geht, den **Status Quo zu hinterfragen** und **neue Wege zu gehen**, kann es eine **Chance** sein, diesen Grundsatz auch auf gängige Methoden anzuwenden. Diese als Werkzeug zu betrachten, das dabei helfen soll, den **maximalen Output** zu generieren, kann dadurch in Zukunft dazu beitragen, Innovationsworkshops individueller und zielgerichteter zu gestalten. Und dadurch perspektivisch vielleicht zur einen oder anderen großen Innovation verhelfen.

Weiterführende Links & Literatur

- **Brem, Alexander** (2019) "Creativity on Demand: How to Plan and Execute Successful Innovation Workshops" in IEEE Engineering Management Review, vol. 47, no. 1, pp. 94-98
- **Pabst, Reinhold et al.** (2019) “Erfolgreiche Innovationsworkshops: Zusammenarbeit individuell und kreativ gestalten”, 1. Aufl., Weinheim
- **Kreativitätstechniken.info** “Die 6 Denkhüte von De Bono”, URL: https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/die-6-denkhute-von-de-bono/ *(Aufruf: 02.06.2022)*
- **Innovator-Club** “Workshops”, URL: https://www.innovator-club.de/workshops/ (*Aufruf: 02.06.2022)*

MARKEN KOMMUNIKATION

“WIR KAUFEN NICHT, WAS WIR HABEN WOLLEN. WIR KONSUMIEREN, WAS WIR SEIN MÖCHTEN

– JOHN HEGARTY

Definition Markenkommunikation

Markenkommunikation soll einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, Marken in den Köpfen der Zielpersonen zu verankern, stabile Beziehungen zwischen Marken und Konsument:innen zu etablieren und dem Angebot eine starke und einzigartige Persönlichkeit zu verleihen. Bei der kontextbasierten Markenkommunikation fließen die Situation, die Lebenswelt und die Marke selbst (als langfristige Sicherung konstitutiver Markenmerkmale) in konzeptionelle Überlegungen mit ein.

Zwischen Klicks und Kassenband – Gorillas und Rewe im Kampf um den Einkauf der Zukunft

Ein Lebensmittel-Lieferdienst nach dem anderen drängt auf den deutschen Markt und erweitert die E-Food-Landschaft. Besonders Quick-Commerce-Anbieter kämpfen aktuell um Marktanteile und die Pole-Position in der vergleichsweise neuen Branche. Welche Rolle spielen dabei aber Onlineangebote von klassischen Supermärkten? Und was wird sich in Zukunft durchsetzen?

Ein Artikel von Lisa Frisch und Natalie Krauter

26. Juni 2022

Warenkorb vs. Einkaufswagen – wie sich der Lebensmittelkonsum verändert.
Foto: Nataliya Vaitkevich via Pexels.

Flink, Bring, Getir – das sind nur ein paar Namen der Start-ups, die Produkte des alltäglichen Bedarfs in kürzester Zeit bequem nach Hause liefern und Kund:innen den Gang zum Supermarkt ersparen. Nur ein paar Klicks sind mittlerweile nötig, um die eigenen Bedürfnisse in Sachen Lebensmittel innerhalb von zehn bis 15 Minuten zu befriedigen. Damit wird einkaufen zu einem stressfreien Erlebnis, das schnell geht, komfortabel ist und digital abgewickelt wird - ohne langes Anstehen an der Kasse, umständliche Parkplatzsuche oder lästiges Tütenschleppen. Ansprechend scheint das insbesondere für die jüngeren, online-affinen Generationen zu sein: Die meisten Kund:innen der Schnelllieferdienste sind zwischen 16 und 29 Jahren alt.[1]

Gerade in der Pandemie hat der Lieferdienst-Markt als kontaktlose Einkaufsmöglichkeit jedoch auch in der älteren Bevölkerung einen Aufschwung erlebt. So geben laut einer aktuellen Studie immerhin 33 Prozent aller Befragten in Deutschland an, zumindest gelegentlich online Lebensmittel einzukaufen.[2] 21 Prozent könnten sich sogar vorstellen, in Zukunft alle Einkäufe online zu erledigen – eine recht deutliche Tendenz. Auf der anderen Seite dieser Entwicklung stehen die klassischen Supermärkte, die ihre Waren – zumindest bisher – in den eigenen Märkten vor Ort verkaufen. Wird dieses Konzept in Zukunft überflüssig? Oder können sie mit der wachsenden Konkurrenz mithalten, sie eventuell sogar wieder verdrängen, wenn sie hybride Möglichkeiten des Einkaufs schaffen?

Um diese Frage zu beantworten, werfen wir in diesem Artikel einen Blick auf die Marken Gorillas – einem der aktuell größten Quick-Commerce-Anbieter im Lebensmittelbereich – und Rewe – einem

[1] Quick-Commerce: Ein Trend mit Potenzial? (2022, 20. April). *Markenartikel*. Zugegriffen über https://www.markenartikel-magazin.de/_rubric/detail.php?rubric=handel-e-commerce&nr=48136&PHPSESSID=tuut8dmuu8k2m2u8q0lgmboqi2
[2] Spyker und Appinio. (2022). *German Online Grocery Study & Report 2022. Zugegriffen über https://www.efoodinsights.com/de-online-grocery-report/*

Supermarkt, der als einzige der bestehenden großen Supermarktketten einen eigenen Lebensmittel-Lieferdienst etabliert hat. Wir sehen uns die Positionierung der Marken an, beleuchten deren Herausforderungen und analysieren ihre möglichen Rollen für den Einkauf der Zukunft.

Zwei Lieferdienste, zwei Konzepte

Rewe und Gorillas im Wettstreit um die Konsument:innen. **Foto:** Gorillas Instagram.

Gorillas dürfte zu einem der bekanntesten Anbieter der neuen Fahrrad-Lebensmittellieferdienste auf dem Markt gehören – und scheint mit dem Konzept erfolgreich zu sein: Gerade mal zwei Jahren nach der Gründung gilt das Start-up aus Berlin bereits als Unicorn, hat also eine Unternehmensbewertung von mehr als einer Milliarde Euro. Natürlich ist Rewe nicht weniger bekannt: Mit einer gestützten Markenbekanntheit von 75 Prozent führt der Supermarktriese das Ranking bei den deutschen Verbraucher:innen an. Und mit der Gründung des eigenen Lieferdienstes im Jahr 2011 hat sich Rewe zusätzlich als First Mover von der Konkurrenz abgehoben.

Trotz beidseitig hoher Bekanntheit von Gorillas und Rewe lassen sich bei der Betrachtung der jeweiligen Zielsetzungen und Missionen deutliche Unterschiede in der Markenpositionierung erkennen. So wirbt Rewe mit dem Claim “Gemeinsam für ein besseres Leben” und gibt an, eigenverantwortlich im Sinne der Gemeinschaft und für den Kunden zu handeln. Dabei ist sich der Nahversorger seiner Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst und schreckt nach eigenen Angaben auch vor Neuem nicht zurück - trotzdem werden die Waren per Lieferwagen ausgeliefert und nicht wie bei Gorillas umweltfreundlich mit dem E-Bike. Die Bemühung um ein verantwortungsvolles Handeln endet beim Minuten-Lieferdienst dabei auch nicht bei der Auslieferung. Vielmehr hat das Unternehmen es sich zur Aufgabe gemacht, den Wandel zu bewussterem und nachhaltigerem Konsum durch Veränderung im Zugang zu Lebensmitteln anzuführen. So bedeutet der Zugang zu Lebensmitteln auf Abruf, dass die Lagerung von Lebensmitteln in riesigen Mengen der Vergangenheit angehört und damit die Lebensmittelverschwendung drastisch reduziert werden kann – nur das, was aktuell benötigt wird, wird gekauft und direkt konsumiert. Durch die vertikal integrierte Lieferkette des Schnelllieferdienstes kommen die Lebensmittel zudem schneller in die Küchen und Kühlschränke der Kund:innen und ermöglichen höhere Maßstäbe für die Frische der Lebensmittel.

Kurzer Snack vs. Wocheneinkauf

Dass Lieferdienst nicht gleich Lieferdienst ist, zeigt sich auch schon beim Vergleich der Benutzeroberflächen und des Bestellprozesses bei Rewe und Gorillas. So benötigt man bei Gorillas zum Bestellen eine eigene App, während dies bei Rewe auch über die Website möglich ist. Deutliche Unterschiede werden auch bei den Rahmenbedingungen erkennbar: Bei Rewe braucht es einen Mindestbestellwert von 50 Euro, während Gorillas diesbezüglich keine Vorgaben macht und der Bestellwert lediglich die Höhe der Versandkosten beeinflusst. Geliefert wird bei Gorillas innerhalb von zehn Minuten mit dem Fahrrad – bei Rewe wählen die Kund:innen einen Zeitslot innerhalb der nächsten zwei Wochen, zu dem die Waren dann im Kühlwagen zugestellt werden. Damit wird deutlich, dass die Händler zwar beide Lebensmittel liefern – aber auf vollkommen unterschiedliche Art und Weise. Welche Bedürfnisse bedienen also die Marken? Was sind ihre "Jobs to be done", die Gründe, weshalb Kund:innen bei ihnen einkaufen? Das lässt sich von außen natürlich nicht abschließend beurteilen. Die reine User Experience gibt jedoch schon einige Hinweise auf Antworten.

Nehmen wir zunächst den Mindestbestellwert als Anhaltspunkt. Wer für mindestens 50 Euro bei Rewe bestellt, wird am Ende mehr vor der Türe stehen haben als nur eine Packung Chips und eine Cola. In Kombination mit der Möglichkeit, die Anlieferung frühzeitig zu planen, wird klar: Bei Rewe geht es nicht den spontanen Kauf von Einzelartikeln, sondern um vorausschauende Tages- oder gar Wocheneinkäufe. Das digitale Angebot ist ähnlich groß wie im örtlichen Supermarkt, sodass keine Wünsche offen bleiben. Ob Familien oder vielbeschäftigte Einzelpersonen – wer weiß, dass er oder sie keine Zeit zum Einkaufen haben wird, ist hier gut aufgehoben.

Bei Gorillas sieht das Ganze anders aus. Die Marke steht für Schnelligkeit und Flexibilität und scheint vor allem für "Not"-Einkäufe verwendet zu werden. Spontan Freunde treffen, aber keine Snacks mehr da? Gorillas. Gerade angefangen zu kochen, aber doch nicht mehr genug Reis im Vorratsschrank? Gorillas. Langer Arbeitszeit und der Kaffee für die kleine Pause ist leer? Gorillas. Etwa solche Momente dürften es sein, in denen Menschen ihr Handy zücken und mit wenigen Klicks ihre Impulskäufe tätigen. Denn obwohl auch hier das Angebot von Obst und Gemüse über Käse und Brot alles beinhaltet, was man im Alltag benötigt, scheint die Marke eher der Befriedigung kurzfristiger Bedürfnisse zu dienen. Das wird nicht nur durch den Markenclaim "Schneller als Du" und das Versprechen, in zehn Minuten dazusein, vermittelt - auch das System der Fahrradkuriere wird nicht darauf ausgelegt sein, den Großeinkauf einer vierköpfigen Familie zu transportieren. Die on-demand-Lieferung bietet also besonders eines: die Möglichkeit, menschliche Bedürfnisse in kürzester Zeit zu stillen. So gibt Kağan Sümer, der Gründer von Gorillas, ebenfalls an: *"Gorillas existiert, um dir sofortigen Zugang zu deinen Bedürfnissen zu ermöglichen."* Damit bricht der E-Commerce-Player das Einkaufs- und Lieferkonzept von klassischen Einzelhändlern auf und prägt das Konsumentenverhalten in Richtung *Need-Order-Get*.

Kommunikation unterstreicht die Positionierungen

Auch der Markenauftritt von Rewe und Gorillas passt zu den beschriebenen Positionierungen. Auf Instagram teilt Gorillas beispielsweise überwiegend Fotos von Essen und Lifestylethemen. Rezepte sind nur selten zu finden – und wenn, dann bestehen sie aus wenigen Zutaten, die man

normalerweise immer zuhause hat. Gleichzeitig ist regelmäßig eine Gorillas-Tüte, ein “Rider” mit Gorillas-Rucksack oder einfach nur ein Gorillas-Logo zu sehen, sodass der Feed eindeutig zeigt: hier geht es um Markenawareness.

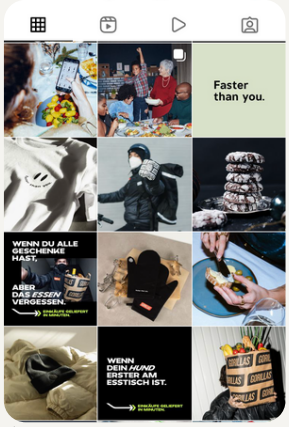


Foto: Gorillas Instagram.

Foto: Rewe Instagram.

Bei Rewe hingegen besteht der Feed hauptsächlich aus ausgewogenen Rezepten mit vielen frischen Zutaten, zwischendurch einem Familienfoto oder Informationen zu Sonderaktionen. Das ist vor allen Dingen insofern naheliegend, als dass Rewe auf Instagram auch nicht nur den Lieferdienst, sondern den Supermarkt als Ganzes repräsentiert. Es geht deutlich um kochen oder backen als (gemeinsames) Erlebnis, um vielfältige Produkte und hohe Qualität. Und eben nicht darum, sich zehn Minuten bevor der Herd angeschmissen wird erst zu überlegen, was man denn eigentlich an Zutaten braucht.

Diese Kommunikationsmerkmale spiegeln sich bei beiden Marken auch auf anderen Kanälen wieder. Rewe ist auf Pinterest vertreten und teilt dort ausschließlich Rezepte – Gorillas fehlt dort vollkommen. Auf Facebook präsentiert Gorillas exakt die gleichen Inhalte, wie auf Instagram - Rewe erweitert diese um Spots und Geschichten rund um die Familie, Sport und Partneraktionen wie beispielsweise von Paypal. Damit bestätigt die Analyse der Kommunikationskanäle den Eindruck, den bereits die Bestellvorgänge geliefert haben: Rewe steht für den großen Wocheneinkauf mit vielen frischen Zutaten und adressiert damit eher eine ältere Zielgruppe. Gorillas hingegen fokussiert sich stark auf junge Menschen - Studierende, Young Professionals usw. – und dient der spontanen Entscheidung zu kleineren Bestellungen.

Was hat nun wirklich Zukunft?

Läden ohne Kassen, 24 Stunden geöffnet und Bezahlsystem per App – der stationäre Handel wird durch die Verlagerung hin zum E-Commerce dazu gedrängt, Praktiken zu überdenken und sich an veränderte Kundenbedürfnisse anzupassen, um durch innovative Lösungen mit den wachsenden Wettbewerbern mithalten zu können. Mit dem eigenen Lieferservice hat auch Rewe solche Kundenwünsche frühzeitig erkannt und eine Alternative zum herkömmlichen Markt geschaffen. Aber reicht es aus, den Markt zu digitalisieren oder wird eine unmittelbare Form des Konsums und Einkaufens das neue Gang und Gebe? Öffentliche Zahlen zum Umsatz durch die Lebensmittel-Lieferdienste gibt es weder von Rewe, noch von Gorillas. Glaubt man jedoch den Schlagzeilen, schreibt Gorillas nach wie vor rote Zahlen und scheint aus dem Geschäftsmodell keinen wirklichen

Gewinn generieren zu können. Auch der Markt der Lebensmittel-Lieferung generell scheint keiner zu sein, dessen Volumen wie manch anderes E-Commerce-Angebot in kürzester Zeit in den Himmel schießt: Aktuell werden gerade einmal zwei Prozent des gesamten Einkaufsvolumens durch den Onlinehandel generiert. Auch wenn die Tendenz gerade in der jüngeren Generation wie eingangs beschrieben also in Richtung Schnelleinkauf per App geht und sich immer mehr Menschen vorstellen können, solche Angebote zu nutzen, zeigen die Statistiken: In der Umsetzung ist ein Großteil der deutschen Bevölkerung noch eher zurückhaltend.

Und der Blick auf Rewe und Gorillas zeigt: Den Erfolg der Marken für die Zukunft vorauszusagen, ist schwierig – vor allem aufgrund der stark unterschiedlichen Zielgruppen und Use Cases. Was man daraus jedoch ableiten könnte ist, dass vielleicht weder das eine, noch das andere die Lösung für den Einkauf der Zukunft ist. Vielmehr könnte ein Hybrid aus beidem das meiste Potenzial für die breite Masse bieten. Hybrid in dem Sinne, dass sich die Konsument:innen aussuchen können, wann und wie sie einkaufen – vor Ort, per Website oder App. Aber auch in dem Sinne, dass der Einkauf digitaler wird, wenn man sich für den Gang zum stationären Handel entscheidet. Beispielsweise könnten Läden mit Selbstbedienungskassen oder gar automatischen Check-Outs, bei denen man Produkte per App einscannt und der entsprechende Betrag direkt vom Konto abgebucht wird, zum Einsatz kommen. Beispiele aus den USA und auch schon von einzelnen Tests in Deutschland zeigen, dass solche Konzepte großen Anklang in der Bevölkerung finden. Durch den geringeren Bedarf an Personal würden so außerdem die Türen zum 24/7 Supermarkt geöffnet werden – eine Möglichkeit, über die sich vermutlich die wenigsten beklagen würden.

MEHR ZUM THEMA:

- https://www.lebensmittelzeitung.net/galerien/So-sieht-das-neue-Mini-Format-von-Rewe-aus-2087
- https://www.lzdirekt.de/pos-wissen/news/studie-lieferdienste-pos-547
- https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/31194-lebensmittel-online-rewe-ist-bekanntester-lieferdienst.html
- https://www.appinio.com/de/blog/e-food-studie-digitaler-einkauf
- https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/instant-grocery-will-it-stay-or-will-it-go
- https://www.internetworld.de/digitaler-handel/paypal/mix-online-offline-deutsche-tendieren-zu-hybridem-lebensmittelhandel-2714670.html

Ein Artikel von Lorena Knauf und Stephanie Zippelius

Herausforderung Nachhaltigkeitskommunikation im Jahr 2022
Ein Vergleich der Marken H&M und ARMEDANGELS

Lorena Knauf
Master Unternehmenskommunikation
Hochschule der Medien Stuttgart

Stephanie Zippelius
Master Medienmanagement
Hochschule der Medien Stuttgart

1. Das Thema Nachhaltigkeit und die Fashion Branche

Ob sich eine Marke mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen sollte, steht in der heutigen Zeit außer Frage. Dies betrifft insbesondere die Textilindustrie. Millionen Tonnen jährlich an Müll, Pestiziden und Düngemittel bei der Stoffherstellung und Unmengen an Wasser bei der Produktion – die Textilbranche ist in den letzten Jahren zunehmend in Verruf geraten. Weltweit beschäftigen sich die Menschen mit dem Klimawandel und hinterfragen ihren Konsum. Nachhaltigkeit spielt eine immer wichtigere Rolle, auch beim Kleiderkauf. Möchten Marken in diesem veränderten Umfeld das Vertrauen der Konsument:innen sichern und den sich wandelnden Ansprüchen gerecht werden, müssen sie sich den neuen Herausforderungen in ihrer Markenführung stellen: durch eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation.

Aus diesem Grund sind wir der Frage nachgegangen, wie erfolgreiche Nachhaltigkeitskommunikation in der Fashion Branche aussieht. Im nächsten Schritt haben wir die Nachhaltigkeitskommunikation der weltweit bekannten Fast Fashion-Marke H&M und die der bekanntesten deutschen Fair Fashion-Marke ARMEDANGELS analysiert und miteinander verglichen. Zudem hat uns die Expertin Sina Wans, Geschäftsführende Gesellschafterin des Risiko- und Nachhaltigkeitsberatungsunternehmens SustainableThinking, mit ihrer Expertise neue Blickwinkel auf die Kommunikation beider Marken aufgezeigt. An dieser Stelle möchten wir uns vielmals für ihren spannenden Input bedanken. Die Ergebnisse unserer Analyse möchten wir im Folgenden mit Ihnen teilen. In diesem Zuge möchten wir betonen, dass wir in diesem Artikel nicht das Handeln der Unternehmen, sondern lediglich die Kommunikation beider Marken in Bezug auf Nachhaltigkeit bewerten.

2. Wie können Marken Nachhaltigkeit erfolgreich kommunizieren?

Hierzu finden sich in der Kommunikationsforschung eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen und Meinungen. Zunächst einmal: Erfolgsfaktoren der Unternehmenskommunikation, wie zum Beispiel Aktualität, Konsistenz oder Verständlichkeit und eine zielgruppengerechte Ansprache, gelten selbstverständlich auch für die Nachhaltigkeitskommunikation. Diese sollte im besten Fall eng mit der Unternehmenskommunikation verflochten und Teil der Regelkommunikation eines Unternehmens sein.

Authentizität

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine gelungene Nachhaltigkeitskommunikation ist Authentizität. Dies sagt sich leichter als es in der Praxis umgesetzt ist. Beispielsweise sind Marken, die Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft integrieren, deutlich authentischer in ihrer Nachhaltigkeitskommunikation als jene, die nur über Nachhaltigkeit reden und nichts an ihrem Geschäftsmodell verändern. Langfristig sollten Marken deshalb – wenn noch nicht geschehen – **Nachhaltigkeit in ihr Kerngeschäft integrieren.** Sina Wans von SustainableThinking äußert hierzu: ***„Beim Thema Nachhaltigkeit ist wirklich wichtig, dass Unternehmen auch das machen, was sie kommunizieren. Ansonsten werden sie an den Pranger gestellt.“*** Zudem ist es authentischer, wenn sich Marken auf für sie **relevante Themen** fokussieren, die ihre eigene Branche betreffen, anstatt sämtliche Nachhaltigkeitsthemen adressieren zu wollen. Beispielsweise wirkt es wenig glaubwürdig, wenn ein Textilunternehmen sich für die Aufklärung von Missständen im Kakaoanbau einsetzt. Teil einer authentischen Nachhaltigkeitskommunikation kann außerdem **Storytelling** sein, indem z. B. reale Erfolgsgeschichten des Unternehmens erzählt und die Geschichten von Menschen, z. B. Arbeitern oder Bauern, in den Vordergrund gestellt werden.

Transparenz

Das wohl wichtigste Schlagwort in der erfolgreichen Nachhaltigkeitskommunikation lautet Transparenz. Je transparenter Maßnahmen an die Konsument:innen kommuniziert werden, desto glaubwürdiger sind Marken. Besonders die jüngeren Zielgruppen hinterfragen zunehmend die vermeintlich nachhaltigen Initiativen von Unternehmen kritisch. In diesem Umfeld laufen Marken Gefahr, des Greenwashings bezichtigt zu werden, was einen Imageschaden der Marke bedeuten kann, denn oft sind nachhaltige Aktivitäten für Kunden schwer auffindbar oder gar vollständig nachvollziehbar. Deshalb spielt in diesem Zusammenhang die **Auffindbarkeit & Präsenz** eine wichtige Rolle in der Transparenz. Ehrliche Transparenz gelingt nur, wenn Informationen zu unternehmerischen Nachhaltigkeitsaktivitäten leicht auffindbar und sowohl online als auch offline präsent sind. Um in diesem Bereich mehr Transparenz zu schaffen und den so wichtigen **offenen Dialog als auch Feedback** anzustoßen, bietet sich vor allem der digitale Weg an, um Nachhaltigkeitsaktivitäten für die Zielgruppe in jeder Facette nachvollziehbar zu vermitteln. Für Konsument:innen ist es außerdem wichtig nicht nur zu wissen, was eine Marke erreichen möchte, sondern auch warum, bis wann und wie. Hierbei hilft es Unternehmen, sowohl für die interne als auch externe Kommunikation **messbare Ziele** zu definieren und diese zu begründen. Beispielsweise bis zum Jahr X den Wasserverbrauch bei der Produktion um Y% zu senken, um diese ressourcensparender zu machen, indem Technik XY zum Einsatz kommt.

Zusammenfassend besteht für eine transparent kommunizierende Marke die Herausforderung darin, den Konsument:innen tiefgreifende und dennoch verständlich

aufbereitete Informationen, aber auch Kontaktmöglichkeiten für Nachfragen und einen offenen Diskurs zu bieten. Hierfür sollte ein Mix aus verschiedenen Formaten gewählt werden, wie z. B. ein digitaler Nachhaltigkeitsbericht mit messbaren Zielen, eine Website & ein Onlineshop mit tiefgreifenden Informationen, Social Media Kanäle und Podcasts.

Traceability

Eng mit dem Erfolgsfaktor Transparenz hängt die Traceability, also die Nachverfolgbarkeit der unternehmerischen Aktivitäten, zusammen. Konsument:innen müssen die vermeintlich nachhaltigen Aktivitäten von Marken nachvollziehen und überprüfen können, um zu sehen, ob die Versprechen einer Marke von dieser auch eingehalten wurden. Hierzu eignet sich u. a. die Implementierung einer **Software** zur Überprüfung der Produktion, die sowohl eigenständig als auch mit Hilfe eines externen Partner integriert werden kann. Die hier gesammelten Informationen können wiederum in der Nachhaltigkeitskommunikation eingesetzt werden.

Selbstreflexion

Kein Unternehmen ist bezüglich Nachhaltigkeit perfekt. Deshalb gilt es in der erfolgreichen Nachhaltigkeitskommunikation auch Defizite einzugestehen, was von Konsument:innen überwiegend positiv wahrgenommen wird. Unternehmen, gerade in der Fashion Branche, müssen außerdem ihr Geschäftsmodell überdenken: von der Wertschöpfungskette bis hin zum Point of Sale. **Expert:innen** können dabei helfen, Defizite in der Wertschöpfungs- und Vertriebskette aufzudecken, indem sie objektive Analysen von bestimmten Bereichen oder sogar des gesamten Geschäfts durchführen, Prozesse bewerten und Handlungsempfehlungen aussprechen. Expert:innen können ebenfalls **glaubwürdige Zertifikate und Siegel** ausstellen, welche den seriösen Markenauftritt und die Nachhaltigkeitskommunikation unterstützen können. Bekannte Beispiele sind hier der Global Organic Textile Standard (GOTS), die Fair Wear Foundation (FWF), Fairtrade oder das EU Ecolabel. Aber auch Siegel und Zertifikate sind mit Vorsicht zu genießen, denn zu viele Auszeichnungen wirken nicht authentisch und nicht vertrauenswürdige Siegel können einer Marke schaden.

„Für den Erfolg von Nachhaltigkeitskommunikation sind Transparenz und Traceability wichtige Kriterien, um als glaubwürdige Marke wahrgenommen zu werden. Indem man diese mit messbaren Zielen und Storytelling untermauert, können sie den Konsument:innen verständlicher kommuniziert werden."

Sina Wans — Geschäftsführende Gesellschafterin von SustainableThinking

3. Wie H&M und ARMEDANGELS ihre Nachhaltigkeit kommunizieren

Authentizität der Nachhaltigkeitskommunikation von H&M und ARMEDANGELS

Gerade bezüglich der Authentizität unterscheidet sich die Nachhaltigkeitskommunikation beider Marken deutlich, was vor allem dem Wesen ihrer unterschiedlichen Geschäftsmodelle geschuldet ist. Während sich ARMEDANGELS als Anti-Fast-Fashion Marke gegründet hat und nachhaltige Mode aus biologischen oder recycelten Materialien vertreibt, ist H&M eine klassische Fast-Fashion Marke, welche derzeit versucht ihr Sortiment mit nachhaltigerer Mode zu erweitern. Beispielsweise bietet H&M in seinem Onlineshop über 7.500 sog. „Conscious Choice"-Produkte an, die mit grüner Schrift als solche deutlich gekennzeichnet sind und laut H&M aus mindestens 50% nachhaltigeren Materialien, wie Bio-Baumwolle oder recyceltem Polyester bestehen. H&M kommuniziert zudem auf seiner Website, dass sie bis 2030 ausschließlich mit recycelten, biologischen oder anderen „nachhaltiger" gewonnenen Materialien arbeiten möchte. Dieser Ansatz ist laut Sina Wans aber nicht die Lösung des Problems: ***„Bei H&M geht es um Masse und das ist das eigentliche Kernproblem. Solange nichts an diesem Geschäftsmodell geändert wird, kann noch so viel Biobaumwolle eingesetzt werden. Es wird immer noch viel zu viel Biobaumwolle eingesetzt für Produkte, die auf Grund ihrer geringen Qualität gegebenenfalls nach wenigen Monaten weggeworfen werden."***

Ein weiterer Unterschied in der Nachhaltigkeitskommunikation betrifft den Second Hand Verkauf beider Marken im Rahmen ihrer Kreislaufwirtschaftsstrategie. Während Second Hand Kleidung von ARMEDANGELS direkt im Onlineshop der Marke vertrieben wird, gleichwertig neben den neuen Produkten, kooperiert H&M mit der Second Hand Plattform Sellpy. Auf dieser Plattform, deren mehrheitlicher Anteilseigner H&M ist, können Kunden u.a. ihre H&M Produkte weiterverkaufen und als H&M Member hierfür einen 15% Gutschein auf ihren nächsten Einkauf erhalten.

Sowohl H&M als auch ARMEDANGELS adressieren auf ihren Websites **relevante Themen** der Textilbranche – wenn auch mit deutlich unterschiedlichem Tiefgang. Die Website des Modelabels ARMEDANGELS besteht, neben dem Onlineshop, zu einem Großteil aus Informationstexten darüber, wie die Marke aktuell konkrete Probleme ihrer Branche bekämpft sowie Texten und Links zu weiterführenden Informationsmaterialien die der Aufklärung der Konsument:innen zu bestimmten Themen dienen. Neben Themen wie Sustainable Production, Social Responsibility und Circularity ist dies vor allem auch der übergeordnete Punkt Climate Action. Des Weiteren finden sich dort Informationen zum

Hennes & Mauritz H&M*

- Vertreibt Bekleidung für Damen, Herren und Kinder sowie Schuhe, Kosmetik und Dekorationsartikel in 59 Ländern
- Kernbotschaft: **„Mode und Qualität zum besten Preis auf nachhaltige Weise"**
- Hauptvertriebsweg über eigene Läden in Innenstädten u. Onlineshop
- Umsatz 2021: 19.4 Mrd. € (+6,38%)

*Bildquelle: https://www2.hm.com/de_de/index.html

ArmedAngels ARMEDANGELS*

- "Social Fashion Label", vertreibt nachhaltige und faire Mode
- Kernbotschaft: **"Made to make a difference" "We are not here to make fashion, we are here to make change"**
- Zeitloses Design statt Fast-Fashion, nachhaltige Materialien statt Chemiewahnsinn und faire Produktion statt Lohnsklaverei
- Vertrieb über Online Shop und Wholesale-Partner + eigene Showrooms in versch. deutschen Städten
- Umsatz 2021: 60 Mio. € (+50%)

*Bildquelle: https://www.armedangels.com/de-de

umfangreichen politischen Engagement des Modelabels, darunter auch Spenden und Initiativen zu Aktionen, die über klassische Textil-Themen hinausgeht. Demgegenüber steht die Website von H&M, deren Fokus auf dem Onlineshop liegt und die in ihrem Reiter „Nachhaltigkeit“ in den Unterseiten „Let's: change innovate/ be fair/ be for all/ be transparent/ clean up und Let’s close the loop“ eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsthemen v.a. der Textilbranche im allgemeinen adressiert, jedoch deutlich weniger umfangreich und eher zukunftsbezogen sowie ohne Bezug dazu, wie das Unternehmen Probleme konkret angeht.

Beide Fashion Marken nutzen **Storytelling,** um ihre Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Sina Wans von SustainableThinking sagt hierzu: „***Rund um den Bereich Nachhaltigkeit ist Storytelling extrem wichtig, denn hier sind die Themen einfach unfassbar weit weg, beispielsweise das Thema Living Wages (dt. Existenzsichernde Löhne)***.“
Gerade ARMEDANGELS stützt seine Informationsseiten mit Storys und rückt dort vor allem reale Persönlichkeiten in den Vordergrund. Beispielsweise im Zuge der neuen Dress for Change Kleiderkollektion nutzen sie Changemaker:innen aus Togo, Bildern von Familien der ARMEDANGELS Organic Farmers Association oder Interviews von Meinungsführer:innen z. B. zu Black Lives Matter. Damit macht die Marke komplexe Themen für die Konsument:innen nahbarer und lädt sie emotional auf. H&M nutzt ebenfalls Storytelling auf seiner Website, um Themen aus dem Bereich Nachhaltigkeit zu kommunizieren, stellt jedoch die Produkte und Innovationen in den Vordergrund der Geschichten, beispielsweise im Zuge der „Innovation Stories“. Hierbei handelt es sich um themenfokussierte Sonderkollektionen, die seit Frühjahr 2021 gelauncht werden und die sich der Förderung nachhaltigerer Materialien, Technologien und Produktionsverfahren widmet.

Transparenz der Nachhaltigkeitskommunikation von H&M und ARMEDANGELS

Vergleicht man die beiden Marken hinsichtlich der Transparenz ihrer Kommunikation zur Nachhaltigkeit, so fällt auf, dass sie sich bezüglich ihrer **Auffindbarkeit und Präsenz** deutlich differenzieren. Es lässt sich beobachten, dass die Marke ARMEDANGELS viel zu ihrer Mission und der Nachhaltigkeit ihrer Produkte kommuniziert sowie zu ihrem eigenen Handeln, beispielsweise was ihren betrieblichen C02 Ausstoß anbelangt. Entsprechend ihrer Kernbotschaft “H&M bietet Mode, Accessoires, Beauty-Produkte und Home-Artikel zum besten Preis auf nachhaltige Weise“ spielt Nachhaltigkeit bei H&M im Vergleich zur restlichen Kommunikation auf der Website sowie den Produkten in den Stores zwar auch eine Rolle, jedoch eine weitaus kleinere als bei ARMEDANGELS. Dennoch lassen sich die jährlich veröffentlichten Geschäftsberichte von H&M, auch aufgrund der Verpflichtung durch ihre Gesellschaftsform, inklusive des integrierten Nachhaltigkeitsberichts leicht einsehen und bewerten. Wohingegen bei ARMEDANGELS lediglich ein einzelner Nachhaltigkeitsbericht einsehbar ist, der sich vor allem auf die Aktivitäten der Marke während der Corona-Krise bezieht. Es lässt sich außerdem ein Bericht zur Corporate Responsibility Strategy aus dem Jahr 2020 finden. Während die Marke ARMEDANGELS bei der einfachen Auffindbarkeit nicht punktet, sind die in den beiden Berichten enthaltenen Ziele für die Konsument:innen transparent und messbar. Beispielsweise wird das Problem des Wasserverbrauchs in der Fashion Industrie aufgezeigt und wie das Unternehmen dieses bis zu welchem Zeitpunkt lösen möchte. Dies legt auch die Marke H&M in ihrer Climate Strategy offen: Auch sie kommuniziert **messbare Ziele**, indem das Problem des Wasserverbrauchs thematisiert wird sowie wie und bis wann dieses wie stark reduziert werden soll.

Bei keiner der beiden Marken ist ein explizites Angebot für einen **offenen Dialog** zwischen Konsument:innen und den Marken, was das Thema Nachhaltigkeit anbelangt, ersichtlich.

Traceability bei H&M und ARMEDANGELS

Hinsichtlich der Nachverfolgbarkeit ihrer Produktentwicklungsprozesse für die Konsument:innen fällt bei H&M auf, dass es im Onlineshop zu jedem Produkt den Reiter „Produktnachhaltigkeit“ gibt. Dort kann nachgesehen werden, in welchem Land und bei welchem Lieferanten das Produkt hergestellt wurde. Ein Herkunftsort der Materialien sowie die Lieferkette wird dabei jedoch nicht ersichtlich. Auch im Nachhaltigkeitsbericht lässt sich die Herkunft der Materialien, z. B. von Baumwolle, nicht nachvollziehen. Jedoch nutzt H&M verstärkt **Software** zur besseren Nachverfolgbarkeit der Umweltauswirkungen ihrer Produkte. Beispielsweise wirbt die Marke mit der Einführung der auf Benchmarking basierenden Environmental Impact Measuring (EMI) Software zur Bewertung der Umweltbelastung ihrer Jeans-Produkte. Zudem nutzt H&M für immer mehr Produkte den Higg Index, bei dem die Nachhaltigkeit von Produktmaterialien und deren Auswirkungen auf die Umwelt freiwillig und auf Basis von Selbsteinschätzung bewertet wird.

Higg Index eines Kleidungsstücks im H&M Onlineshop
Quelle: https://www2.hm.com

Bei ARMEDANGELS findet man zu den einzelnen Produkten im Onlineshop keine Angaben zur Lieferkette und Herkunft der Materialien. Allerdings wurden alle Produktionspartner vom Herkunftsort der Fasern bis zum fertigen Kleidungsstück auf der Plattform openapparel.org veröffentlicht. Außerdem lässt sich im Nachhaltigkeitsbericht der Marke ein Statement zum Stand ihrer Traceability finden.

Experten (Zertifikate & Siegel) in der Nachhaltigkeitskommunikation von H&M und ARMEDANGELS

In der Fashion Branche beliebt und sowohl bei ARMEDANGELS als auch H&M in der Nachhaltigkeitskommunikation genutzt, sind **Siegel und Zertifikate.** Welche Stoffe der

Marke ARMEDANGELS, die zur Herstellung ihrer Kleidung Bio-(Baum)wolle oder Alternativen zu zu generischer Viskose verwendet, und welche Verarbeitungsweisen mit welchen Siegeln ausgezeichnet sind, kommuniziert die Marke auf ihrer Website in jeweiligen Kategorien. Dort finden sich u. a. Label wie GOTS, Fair Wear, PETA Approved Vegan, EU Ecolabel, Responsible Wool Standard (RWS) und Global Recycled Standard (GRS). Besagte Siegel und deren Bedeutung lassen sich zudem bei jedem Teil im Onlineshop gesondert nachlesen.

Beispiel zu Siegeln und Transparenz aus dem ARMEDANGELS Onlineshop Quelle: armedangels.com

Die Fashion Marke H&M vergibt im Gegensatz dazu u.a. das unternehmenseigene H&M Conscious Siegel für Kleidungsstücke, die zu mind. 50% aus „nachhaltigeren“ Materialien wie Bio-Baumwolle und recyceltem Polyester bestehen. Daneben sind vereinzelte Kollektionen und Teile des Fashion Labels mit Gütesiegeln der Better Cotton Initiative (BCI), dem Organic Content Standard (OCS), Global Recycled Standard (GRS) oder Responsible Wool/Down Standard (RWS/RDS), versehen oder mit Nachhaltigkeitspartnern wie Jeanologia® umgesetzt. Beispielsweise die neue „Water Saving Y2K Denim Kollektion“, die von Jeanologia® als sehr umweltverträglich eingestuft wurde. Im Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation stehen auch hier insbesondere die Innovation Storys-Kollektionen, z. B. die PETA-Approved Vegan zertifizierte „Co-exist Story“ Kollektion oder die „Cherish Waste Story“, die nach eigener Aussage aus recyceltem Polyester, Nylon und Sonderstoffen wie Naia™Renew und MIRUM® hergestellt ist. Die Fast-Fashion Marke äußert sich in ihrem Onlineshop als auch im H&M Group Newsroom zudem u.a. im Rahmen ihrer Human Rights Policy oder ihrem The Sustainability Commitment zu Arbeitsbedingungen, dem Ökosystem und zum Thema Tierhaltung, untermauert dies aber nicht mit konkreten Nachweisen bzw. Siegeln oder sonstigen Zertifikaten. Ein kollektionsübergreifendes Konzept zur Nachhaltigkeit bzw. Gütesiegel wie es in der Kommunikation von ARMEDANGELS der Fall ist, lassen sich derzeit bei H&M nicht erkennen.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich nach der Analyse und dem Vergleich der Nachhaltigkeitskommunikation beider Marken festhalten, dass diese sehr unterschiedliche Stärken und Schwächen in ihrer Kommunikation aufweisen. Wider Erwarten kommuniziert die Marke H&M auf einer professionellen und weniger kundenorientierten Ebene sehr umfangreich bezüglich des Themas Nachhaltigkeit in Form von Reports. Die Nachhaltigkeitskommunikation der Marke greift v.a. Wordings wie „Faire Löhne & Arbeitsbedingungen“, „Innovation“ sowie „umweltschonendere“ und „nachhaltigere“ Mode auf. Die Verwendung dieser flexibel interpretierbaren Begriffe, der scheinbar bewusste Verzicht des Terminis „nachhaltig“ sowie das Fehlen von kollektionsübergreifenden Zertifikaten und Gütesiegeln tragen zu dem Eindruck bei, dass es der Nachhaltigkeitskommunikation der Marke an Authentizität fehlt. Sina Wans sieht hier den Grund v.a. im Geschäftsmodell des Unternehmens:

„Niemand, der bei H&M einkauft erwartet hohe Nachhaltigkeitsstandards. Aber das Geschäftsmodell ist natürlich extrem unter Druck und das bedeutet, die Investoren wollen wissen, was das Unternehmen macht, wie risikoreich es ist, in das Unternehmen zu investieren und wie gut es für die Zukunft aufgestellt ist. Aus diesem Grund kümmert sich H&M auch um Nachhaltigkeit und deswegen gibt es Sustainability und Risk Reports.“

Auf der anderen Seite steht die Nachhaltigkeitskommunikation der Marke ARMEDANGELS, die von einer starken Authentizität geprägt ist und Wordings wie „nachhaltig“, „nachhaltige Mode“, „Bio-(Baum)wolle“, „Fair Wear“, „Change“ und „Action“ integriert. Während bei H&M der Fokus der Nachhaltigkeitskommunikation auf einzelnen Produkten und Innovationen liegt, rückt ARMEDANGELS die Umwelt und den Menschen sowie deren starkes politisches Engagement in den Fokus und belegt, durch eine Reihe von Siegeln wie Fair Wear, GOTS und PETA Vegan Approved ihr nachhaltiges Engagement. Dennoch lässt sich bezüglich der Transparenz kritisieren, dass die Marke im Gegensatz zu H&M keinen regelmäßig erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und es dementsprechend auch hier Verbesserungspotenzial gibt. Abschließend ist festzuhalten, dass beide Marken z. T. ähnliche Trendthemen in ihrer Nachhaltigkeitskommunikation, wie z. B. „Circularity” oder „Innovation” aufgreifen, jedoch unterschiedliche Zielsetzungen in ihrer Kommunikation aufweisen und sich dementsprechend dennoch stark in dieser differenzieren. Der Grund hierfür findet sich in den konträren Geschäftsmodellen beider Marken, Fair-Fashion vs. Fast-Fashion. Wie sich die Nachhaltigkeitskommunikation beider Marken künftig verändern wird und ob insbesondere H&M aufgrund des steigenden gesellschaftlichen Drucks an seiner Authentizität und in diesem Zuge seinem Geschäftsmodell arbeitet, wird letztendlich die Zukunft zeigen.

Weiterführende Quellen

ARMEDANGELS.de (o.J.): Unsere Mission. Online unter: https://www.armedangels.com/de-de/mission/unsere-mission [01.06.2022]

H&M.de (o.J.): Nachhaltigkeit bei H&M. Online unter: https://www2.hm.com/de_de/nachhaltigkeit-bei-hm.html [01.06.2022].

H&MGroup.com (o.J.): Reports and presentations. Online unter: https://hmgroup.com/investors/reports/ [01.06.2022]

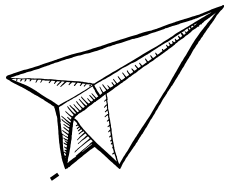
Heinrich, Peter (Hg.) (2018): CSR und Fashion. Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility).

Mayer, Katja (Hg.) (2020): Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wegweiser für die Wirtschaft der Zukunft. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler.

Schubert, Désirée; Pieper, Elsa (2018): Erfolgsfaktoren externer Nachhaltigkeitskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zeig mir, wie du würzt und ich sag' dir, zu welcher Generation du gehörst.

Foto: Karolina Grabowska.



Ein Artikel von Alica Sailer, Johanna Wurst und Vanessa Frietsch

Eine Geschmacksreise durch die Gewürzschubladen der Bundesrepublik.

Ein Blick in die Gewürzschublade der Deutschen offenbart oft mehr über die Nutzer der Küche, als vielen wirklich bewusst ist. In diesem Artikel verraten wir dir, warum das so ist.

Wir schreiben das Jahr 2022. Du befindest dich gerade bei deinem Wocheneinkauf und biegst in den Gang mit den Gewürzen im Supermarkt deines Vertrauens ein. Da stehen sie, all die… dreihundert weißen Dosen von Fuchs befüllt mit Gewürzen höchster Qualität von Ceylon Zimt über Rauchpaprika bis hin zu bestem Kräutersalz. Zielgerichtet greifst du zu den Gewürzen, die auf deiner digitalen Einkaufsliste stehen und ziehst weiter. Kein zweiter Blick notwendig. Ein paar Regalmeter weiter bleibst du stehen und lässt deinen Blick über bunte Dosen mit schönen Zeichnungen und lecker klingenden Gaumenfreuden in einem Pappaufsteller platziert schweifen, obwohl du eben erst bei den Gewürzen warst: Stullen Spice, Tropical Yogurt Spice, Feta Gewürz oder Italian Allrounder. Doch wie kann das sein?

Es scheint, als hätte das Unternehmen Just Spices mit seinem Gewürzangebot eine Antwort auf eine Frage gegeben, die niemand gestellt hat. Ein Bedürfnis gestillt, das niemandem wirklich bewusst war und eine Positionierung in einem Markt gewählt, wo eigentlich keine Positionierungslücke zu finden war.

Das Konzept könnte nicht besser funktionieren: Just Spices benötigt keine Regalmeter dank dem digitalen Handel via Online-Shop. Die Brand spricht mit ihrem Angebot vor allem die Experimentierfreude der jüngeren Kunden an, welche ihre Markenloyalität gegen Experience und Purpose eingetauscht haben. Dazu bricht Just Spices mit den typischen Kategorie-Codes des Gewürzmarktes und zwar in allen Belangen: Die Gewürze sehen anders aus, es wird auf anderen Kanälen kommuniziert, man verkauft keine einzelnen Gewürze, sondern die Geschmäcker der Welt als Gewürzmischungen verpackt in bunten Dosen. Somit werden Gewürze zu einem Lifestyle Produkt in einem Markt, in dem bislang eher von einem Low-Involvement der Kunden auszugehen war.

Es zeigt sich, was vielen Unternehmen heutzutage schneller denn je schmerzlich bewusst wird: Es bedarf einer Weiterentwicklung von Marken und deren Positionierung hinsichtlich der Bedürfnisse der Kunden, um die eigene Position auf dem Markt halten und ausbauen zu können. Gerade mit Blick auf den demografischen Wandel und das Wegbrechen älterer Käufergruppen, aber auch durch die zahllosen Möglichkeiten im E-Commerce laufen den altbekannten Marken die neuen Attacker Brands gerade den Rang ab und mischen ganze Märkte mit ihrer Präsenz auf.
Was also hat Fuchs als Platzhirsch auf dem Markt der 1001 Gewürze verpasst? Wie kann am Beispiel von Just Spices und Fuchs geklärt werden, worauf traditionelle Marken achten müssen, um zukünftig neben Attacker Brands wie Just Spices nicht auf der Strecke zu bleiben?

Um der Beantwortung dieser Fragen näher zu kommen, lohnt es sich, einen Blick auf die Hardfacts der Marken zu werfen. Denn allein die Entstehungsgeschichten, das Markenimage oder die Markenkommunikation könnten unterschiedlicher kaum sein.

Während Just Spices erst 2012 aus einer WG-Küche heraus als Start-up dreier junger Studenten in Dortmund gegründet wurde, reicht die Gründung von Fuchs durch den Namensgeber Dieter Fuchs bis ins Jahr 1952 im niedersächsischen Dissen zurück.

Fuchs konnte durch seine Historie und die langjährige Erfahrung in der Welt der Gewürze zu dem Unternehmen werden, was es heute ist: Der größte deutsche Gewürzhersteller und das weltweit größte Gewürzunternehmen in privatem Besitz. Über 3.000 Mitarbeitende beschäftigt das Unternehmen an Standorten weltweit und umfasst als Dachmarke in zwölf Einzelmarken ein vielfältiges Gewürz-Sortiment mit über 10.000 Produkten.

Just Spices hingegen bietet aktuell als Dachmarke rund 170 verschiedene Produkte an. Dabei beschäftigt das stark auf E-Commerce ausgerichtete Unternehmen über 180 Mitarbeitende und ist mittlerweile auch in über 11.000 Supermärkten im DACH-Raum sowie in Online-Shops in Deutschland, Spanien und Großbritannien erhältlich. Ebenfalls erwähnenswert ist die Just Spices Community von mehr als 1,8 Millionen Followern auf den Social-Media-Kanälen der Brand, die wahrscheinlich maßgeblich zum bisherigen Erfolg der Marke beigetragen hat.

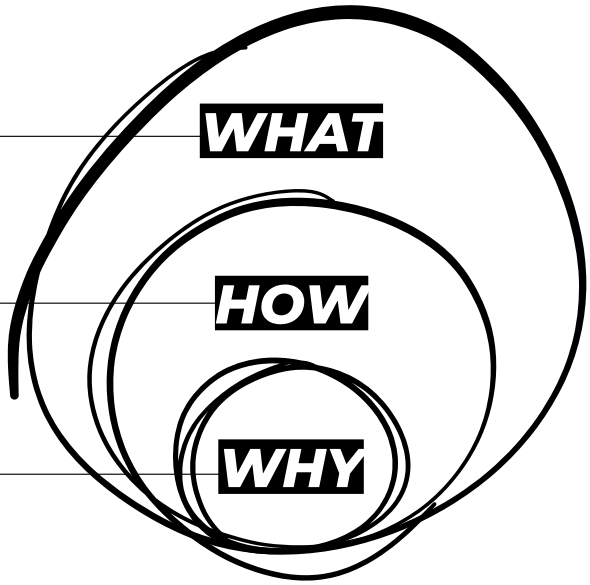
Auch was die Unternehmensziele und den jeweiligen Unternehmenszweck angeht, unterscheiden sich Fuchs und Just Spices grundlegend. Die nachfolgende Grafik stellt den Golden Circle der beiden Unternehmen einander gegenüber und verbindet diese mit relevanten Markenattributen und der Markentonalität.

»

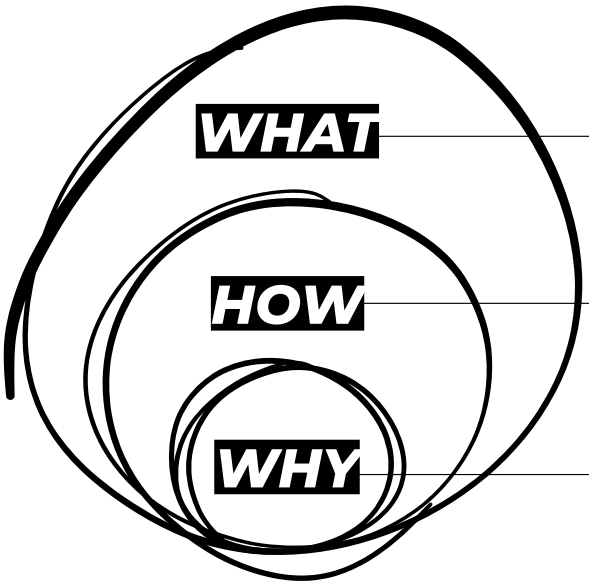
Hochwertige Gewürze für jede Küche.

Entlang unserer gesamten Liefer- und Produktionskette ist jeder Schritt nachvollziehbar. So können wir nicht nur einen aktiven Einfluss auf die Qualität und den Geschmack unserer Produkte nehmen, sondern auch eine Prise mehr geben, wenn es darum geht, unsere Umwelt zu schonen, das Klima zu schützen und die Lebensbedingungen der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Wir gestalten und prägen die Welt des guten Geschmacks, vom Samenkorn bis in die Küche.



Golden Circle – Fuchs
Grafik: Eigene Darstellung.



Wir bieten passende Gewürzmischungen für jedes Gericht und darüber hinaus an.

Einfach, schnell und ohne Schnickschnack (also ohne Geschmacksverstärker), dafür aber aus Bio-Zutaten und möglichst nachhaltig.

Sich von den Geschmäckern dieser Welt inspirieren lassen, die Besten Gewürze für dich finden, deinem Essen Charakter verleihen und dein Gewürzregal revolutionieren.

Golden Circle – Just Spices
Grafik: Eigene Darstellung.

Während Fuchs und Just Spices in einigen Punkten ihres kommunizierten Markennutzens – wie große Vielfalt und hohe Qualität – recht ähnlich sind, zeigen sich spätestens in der Markentonalität die wesentlichen Unterschiede dieser beiden Brands:
Just Spices tritt jung, hip, bunt, umweltbewusst und persönlich auf und macht das Würzen mit bunten Dosen und Gewürzmischungen zum Lifestyle. Fuchs hingegen zeigt sich edel, traditionell, qualitativ hochwertig, trotzdem zugänglich und als "der Klassiker" in der Gewürzschublade. Hier stehen die Gewürze als solche im Mittelpunkt.

Vom Markennamen mit direktem Produktbezug über die dazu passende Ableitung des Markenzeichens, in dem das Würzen dargestellt ist, bis hin zum charakteristischen Design der einfarbigen bunten Dosen, wird deutlich, dass Just Spices trotz wesentlich geringerer Zeit im Gewürzmarkt in puncto Wiedererkennbarkeit die Nase vorn hat und heraussticht.

Wie können nun aber die Kunden der Zukunft angesprochen werden? Welchen Geschmack haben die jungen Leute? Um zu verstehen, welche Würze in der Kommunikation traditioneller Marken fehlt, wollen wir nun auf die Generation Z schauen.

Durch das Kohortendenken in Generationen können allgemeine Trends und Tendenzen im Vergleich zu älteren Generationen aufgedeckt werden. Zur Generation Z gehören jene, die zwischen 1995 und 2010 geboren sind. Obwohl diese Generation deutlich heterogener ist als die Generationen zuvor (was auch daran liegt, dass es sich um eine sehr große Kohorte handelt), lassen sich bestimmte Tendenzen erkennen.

Die Gen Z ist mit digitaler Technik aufgewachsen, verwendet mobile Devices völlig intuitiv und ist 24/7 online. Dort ist diese Generation außerdem stark vernetzt, während sie im echten Leben wenige, aber dafür ausgewählte Freunde hat. Der Einfluss durch die Online-Community und Influencer wird durch die starke Social-Media-Nutzung sehr bedeutsam. Geprägt von Vorbildern wie Greta Thunberg und Luisa Neubauer sind Ressourcenschonung und Nachhaltigkeit für die Gen Z wichtiger als den Generationen zuvor. Im Trend ist ebenso soziales Engagement für Tiere, Gleichstellung, Klima oder Menschenrechte. Gleichberechtigung für alle Menschen, unabhängig von Herkunft oder Sexualität, wird immer stärker gefordert und akzeptiert.

Gen Z strebt nach Individualität und Einzigartigkeit, dabei wird gleichzeitig Authentizität erwartet. Sie achtet beim Konsum darauf, zu Produkten zu greifen, die zum persönlichen Image und zu den eigenen Werten passen. Gerade im Lifestyle- und Techniksegment wird hier auch gerne viel Geld ausgegeben. Vor allem Preis und Qualität sind relevante Kaufkriterien, aber auch Stil, Nachhaltigkeit und Einzigartigkeit spielen eine Rolle. Durch die starke Internetnutzung ist die Gen Z eine gut informierte Konsumentengruppe, die entsprechend anspruchsvoller ist. Am liebsten shoppt diese Generation online, denn dort kann sie alle wichtigen Informationen schnell finden und vergleichen.

»

Da die Kaufkraft der Generation Z in Zukunft weiter zunehmen wird und die Gen Z bereits heute 13,7% der deutschen Bevölkerung ausmacht, wird sie eine immer wichtigere Zielgruppe für Marken. Umso entscheidender ist daher, die Markenkommunikation auf diese Kohorte abzustimmen.

Das Kaufverhalten der Gen Z erklärt, warum hippe Lifestyle Marken wie Just Spices eine ernsthafte Konkurrenz für etablierte Gewürzmarken darstellen. Daraus lassen sich grundlegende Regeln für die strategische Weiterentwicklung einer Marke mit Blick auf zukünftige Zielgruppen ableiten.

»

Grafik: Just Spices GmbH.

Zehn tasty Regeln für mehr Würze bei der Ansprache der Gen Z

01 **Segmentierung anpassen**

Zielgruppen müssen spezifischer segmentiert, ständig überprüft und immer wieder angepasst werden. Eine Segmentierung durch früher übliche Faktoren wie Alter oder Geografie wird aufgrund von Digitalisierung und Globalisierung immer ungenauer.

02 **Einzigartigkeit kreieren**

Die Gen Z will einzigartige Produkte, unterstützt aber auch Marken. Es bedarf ein Mindestmaß an Einzigartigkeit oder Personalisierung, um bei der Zielgruppe attraktiv zu sein.

03 **Erlebnisse schaffen**

Erlebnisse sind der Gen Z wichtiger als Besitztümer. Daher sollten Einkaufserlebnisse und Markenerlebnisse geschaffen werden.

04 **Community aufbauen**

Die Gen Z steht unter dem Einfluss von Social Media und Influencern. Konsumenten Communities aufzubauen, zu pflegen und zu ständigen Impulsgebern und Beratern für die Zielgruppe werden zu lassen ist entscheidend, um die eigene Markenbotschaft zu verbreiten.

05 **Vom “Social-Network-Effekt” profitieren**

Die Gen Z orientiert sich an Freunden und Familie und lässt sich von diesen beeinflussen und beraten, wodurch Marken profitieren können.

06 **Verantwortung übernehmen**

Ethisches und sozial verantwortliches Verhalten der Marke in jeder Wertschöpfungsstufe etablieren und kommunizieren – extern und intern.

07 **Klares Storytelling**

Mit einer klar kommunizierten und unverwechselbaren Mission an jedem Touchpoint kann für die Gen Z ein erfahrbarer Wert geschaffen werden.

08 **Omnichannel Strategie zur Erreichbarkeit verbessern**

Kommunikation und Shopping erfolgt überwiegend digital und vorzugsweise auf Social Media. Daher muss das Markenerlebnis crossmedial verbessert werden und Kontaktmöglichkeiten müssen auf allen Kanälen bestehen.

09 **Relevanz schaffen durch Content**

Die Gen Z fühlt sich durch offensichtliche und irrelevante Werbung gestört. Daher ist es wichtig, Werbung nativ, relevant und unterhaltsam zu gestalten.

10 **Authentizität**

Die ethische Positionierung sollte authentisch und glaubhaft sein, schließlich kann diese Generation fast alles online überprüfen.

Damit Fuchs weiterhin relevant bleibt und zukünftig auch junge Zielgruppen wie die Gen Z zu ihren Fans zählen kann, bedarf es einer Anpassung der Positionierung der Marke und entsprechende kommunikative Maßnahmen. Unsere genannten 10 Gebote können hierbei als Ansatzpunkte dienen. Fuchs muss ein Markenerlebnis schaffen und möglichst viele Touchpoints dabei adaptieren, um den Ansprüchen der Gen Z gerecht zu werden. In der Kontrolle der Touchpoints sind digitale Attacker Brands wie Just Spices klar im Vorteil, da sie meist den größten Teil ihres Umsatzes über ihren eigenen D2C Shop generieren und somit alle Touchpoints selbst gestalten können, während etablierte Marken oft überwiegend im Einzelhandel vertreiben. Und dort liegt die Ziel-Experience zu einem großen Teil außerhalb ihrer Gestaltungsmöglichkeit. Diesen Vorteil gilt es auszugleichen, um sich in den Köpfen der Konsumenten von morgen wiederfinden zu können und als Marke zu bestehen. Fuchs profitiert aktuell noch von großer Bekanntheit – die meisten kennen sie wohl noch aus den Gewürzregalen ihrer Eltern und Großeltern und verbinden sie mit leckerem Essen und Vertrautheit. Das muss ausgenutzt und auf die Online-Welt übertragen werden. Eine Online-Community würde dafür sorgen, dass die Marke im nativen Umfeld der Gen Z zum Inspirator, Berater und Begleiter wird. Gleiches gilt für den Ausbau des Onlineshops.
Also ran an das Gewürzregal - jetzt wird die Zukunft gewürzt. Denn mit oft einfachen Mitteln können etablierte Marken dafür sorgen, sich die Kunden nicht von jungen Wettbewerbern stehlen zu lassen und so Attacker Brands zu trotzen.

///

Foto: Henry Dick.

Quellen

[1] **Fuchs Gruppe (2022):** Fuchs Gruppe Website. https://fuchsgruppe.com/de/. Zugegriffen: 07.06.2022.

[2] **Graf, Alexander (2022):** Millionen Gewürze von Just Spices mit Florian Falk. Podcast. https://www.kassenzone.de/millionen-gewuerze-von-just-spices-mit-florian-falk/. Zugegriffen: 20.06.2022.

[3] **Gründerküche (2021):** Gründerstory Just Spices: Eine Welt des guten und ausgefallenen Geschmacks. https://www.gruenderkueche.de/gruendertalk/gruenderstory-just-spices-eine-welt-des-guten-und-ausgefallenen-geschmacks/#-So_kam_uns_die_Idee_So_fing_alles_an. Zugegriffen: 07.06.2022.

[4] **Just Spices (2022)**: Just Spices Website. https://www.justspices.de/. Zugegriffen: 07.06.2022.

[5] **Kleinjohann, Michael; Reinecke, Victoria (2020):** Marketingkommunikation mit der Generation Z. Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives. Springer Fachmedien Wiesbaden.

[6] **OC&C (2019):** Eine Generation ohne Grenzen: Generation Z wird erwachsen. https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenzen_.pdf. Zugegriffen: 24.Mai 2022.

[7] **Statista (2021):** Statistiken zum Thema Generation Z. https://de.statista.com/themen/5349/generation-z/#dossierContents__outerWrapper. Zugegriffen: 31.05.2022.

DIGITALE TRANSFORMATION

“THE BIGGEST PART OF OUR DIGITAL TRANSFORMATION IS CHANGING THE WAY WE THINK.

– SIMEON PRESTON

Definition Digitale Transformation

Der durch die Digitalisierung eingetretene und ermöglichte Wandel in Gesellschaft und Unternehmen wird auch als Digitale Revolution oder 4. Industrielle Revolution nach der 1. (Mechanisierung), 2. (Massenfertigung) und 3. (Automatisierung) Industriellen Revolution bezeichnet. Spätestens seit der Markteinführung von Smartphones und Tablets und der Netzinfrastruktur für die mobile Nutzung dieser Geräte sind Informationen ortsunabhängig und jederzeit verfügbar.
Digitale Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die im kommerziellen Bereich auch zu neuen Geschäftsmodellen führen können.

Ein Artikel von Piet Kleeßen

DIE ORGANISATIONSFORM DES INTERNET 3.0: DAO

Digitale Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Um die digitale Transformation greifbar zu machen, definierte pwc im Jahr 2020 die „Essential Eight“ – acht Zukunftstechnologien, die laut pwc die digitale Transformation treiben. Zu diesen gehören AI, AR, VR, IoT, Drohnen, Robotik, 3D-Druck und die Blockchain. In diesem Artikel geht es darum, wie die Blockchain-Technologie das Internet verändert und neue Formen der Organisation ermöglicht.

Die Anfänge des Internets liegen in den 1960er Jahren: Immer mehr Haushalte und Unternehmen verfügten über eigene Telefonanlagen, wodurch die Welt immer schneller zusammenwuchs. Universitäten und Forschungseinrichtungen wollten noch effizienter Informationen austauschen, weshalb sie ihre Großrechner miteinander vernetzten und so das erste Internet schufen. Mittlerweile hat das Internet mehrere große Entwicklungsstufen durchlaufen. Es hat sich vom Web 1.0 zum Web 2.0 und in Teilen bereits zum Web 3.0 entwickelt.

Als **Web 1.0** werden die Anfänge des noch jungen Internets beschrieben. Es gab vorwiegend statische Websites, mit denen die Nutzer nicht interagieren konnten. Das darauffolgende **Web 2.0** wird oft mit den Anfängen der sozialen Netzwerke gleichgesetzt. Jeder hat die Möglichkeit einfach und unkompliziert Inhalte, sogenannten User Generated-Content zu erstellen. Diese Entwicklungsstufe des Internets war auch die Grundlage für den Aufstieg von Unternehmen wie Google, Apple, Facebook (heute: Meta) und Amazon (GAFA) zu mächtigen Plattformen, die das Internet bis heute dominieren. Aber ist das noch zeitgemäß, dass einige wenige Tech-Giganten aufgrund der Tatsache, dass sie Zugriff auf die Daten von Milliarden von Menschen haben, darüber bestimmen, wohin die Reise im Internet geht?

Web1 was all about reading and getting information.

Web2 was all about reading, writing and creating.

Web3 is all about reading, writing and owning.

An dieser Stelle kommt das **Web 3.0** ins Spiel. Ähnlich wie bei den zwei vorherigen Entwicklungsstufen gib es keine einheitliche Definition und die Abgrenzung zu den zwei Vorgängern ist nicht eindeutig möglich. Im Kern geht es beim Web 3.0 aber um die Vision eines dezentralen, fairen, durch die Nutzer kontrollierten Online-Ökosystems. Dabei wird die derzeit vorherrschende Plattformökonomie durch ein Netzwerk unabhängiger Rechner und Server ersetzt. Die Basis für das Web 3.0 bildet dabei die Blockchain-Technologie, die es ermöglicht Daten ohne zentrale Instanz (Intermediär), also dezentral zu verwalten. Die Nutzer bzw. Ersteller von Content im Web 3.0 werden für ihren Beitrag mit Tokens entschädigt. Ein Schlüsselkonzept dieser Bewegung ist die DAO.

Was ist eine DAO?

DAO ist die Abkürzung für Decentralized Autonomous Organization. Gemeint ist damit eine im Internet beheimatete Gemeinschaft, die auf der Grundlage gemeinsam definierter Regeln und transparenter Entscheidungsprozesse an einer gemeinsamen Mission arbeitet.

Das Rückgrat einer DAO sind ihre Smart Contracts. Ein Smart Contract ist einfach gesagt ein Programm, das auf der Ethereum-Blockchain läuft. Sie legen die Regeln der Organisation fest und verwalten die Gemeinschaftskasse der DAO. Die zugrunde liegenden Smart Contracts können von niemandem außer der DAO selbst geändert werden.

- Internetbasiert
- Gemeinsame Regeln
- Transparente Entscheidungsprozesse
- Gemeinsame Mission

Wichtige Entscheidungen (Zahlungen, Regeländerungen, etc.) werden nicht von einer einzigen Person oder einem kleinen Kollektiv getroffen, sondern dezentral, sprich im Konsens aller Mitglieder der DAO. Die Entscheidungsprozesse werden dabei völlig transparent abgebildet.

Wie funktioniert die Entscheidungsfindung?

Jedes DAO-Mitglied kann Vorschläge einreichen, über die dann mittels sogenannter Governance-Tokens abgestimmt wird. Die Governance-Tokens erhalten die DAO-Mitglieder für erbrachte Leistungen oder können durch einen Kauf erworben werden. Den Einfluss, den ein Mitglied bei einer Abstimmung hat, hängt in der Regel von der Anzahl der Governance-Tokens ab, die er besitzt. Das Ergebnis der Abstimmung hängt von der Höhe der Beteiligung (Mindestbeteiligungsquote) und dem Abstimmungsverhalten (Mehrheitsbeschluss) ab.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Uniswap ist eine dezentrale Kryptowährungsbörse und als DAO organisiert. Im Unterschied zu anderen Kryptowährungsbörsen wie z.B. Coinbase, sind die Nutzer und Partner von Uniswap direkt am Erfolg von Uniswap beteiligt und haben Einfluss auf die Entscheidungen von Uniswap. Dies wird durch die Uniswap DAO und den Uniswap Governance-Token $UNI ermöglicht.
Der Abstimmungsprozess verläuft in drei Phasen:

1. **Temperature Check** (Besteht ein ausreichender Wille zur Änderung des Status quo?)
2. **Konsens Check** (Ziel: Eröffnung einer offiziellen Diskussion über einen möglichen Vorschlag)
3. **Endgültige Abstimmung** (Nach einer erfolgreichen Abstimmung wird die vorgeschlagene Maßnahme direkt ausgeführt)

Was sind weitere Anwendungsbeispiele?

PleasrDAO ist eine exklusive Gemeinschaft, die kulturell bedeutende NFT-Kunstwerke und Sammlerstücke kauft.

LinksDAO will den besten Golfclub der Welt aufbauen und hat mit seinen Membership-NFTs bereits mehr als 10 Millionen Dollar für diese Mission gesammelt.

Service-DAOs wie **LexDAO** und **RaidGuild** bieten Dienstleistungen wie Rechtsberatung und kreative Dienste für Web 3.0-Projekte an. Diese werden oft mit den Token des jeweiligen Projekts bezahlt.

Medien-DAOs wie **Bankless** und **Forefront** stellen das klassische Mediengeschäftsmodell auf den Kopf und beziehen die Leser aktiv in die Wertschöpfung ein.

Warum braucht es dafür die Blockchain?

Das Prinzip der dezentralen Durchsetzung von Regeln gibt es grundsätzlich schon lange und manifestierte sich bereits 2013 in Vitalik Buterin's (Mitgründer & Erfinder der Kryptowährung Ether) ursprünglichen Whitepaper zu Ethereum – mit einer entscheidenden fehlenden Komponente: der Technologie zur Umsetzung. Damals konnten Daten nur mittels zentraler Instanz in einer verteilten Infrastruktur verwaltet werden. Die Blockchain ermöglicht es nun, Daten ohne zentrale Instanz (Intermediär) zu moderieren.

Die Blockchain-Technologie ermöglicht es zudem, viele kleine Eigentümer und Interessenvertreter mit Entscheidungsbefugnis und Gemeinschaftskasse zu koordinieren. Das Konzept des Eigentums ist ein zentraler Pfeiler des Web 3.0. Eine der wichtigsten Funktionen einer DAO liegt in der Fähigkeit, ihren Wert an ihre Mitglieder zu verteilen. Das bedeutet, dass die Arbeit der Nutzer (z.B. das Schreiben von Rezensionen) nicht mehr einer zentralen Organisation (z.B. Amazon) zugute kommt, sondern der Benefit der Arbeit in Form von Belohnungen an die Mitglieder umverteilt wird. Um beim Beispiel Amazon zu bleiben: Nicht mehr Amazon würde die Produktrezension monetarisieren und von dem Engagement der Nutzer profitieren, sondern der Autor würde bei einer "AmazonDAO" eine anteilige Dividende aus den Einnahmen, die seine Rezension generiert, erhalten. Alle partizipieren damit am Erfolg der Unternehmung – der DAO.

DAO vs. traditionelle Organisationsformen

Timo Springer, Mitgründer der DAO twire, ist der Meinung, dass die DAO das Organisationsmodell der Zukunft ist, um die Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte zu lösen. Mit twire hilft er seinen Kunden selber DAOs zu „bauen“: Vom Konzept über die Mission, Tokenomics bis zur rechtlichen Ausgestaltung.

Hi Timo, du hast auf Linkedin gepostet, dass du der Meinung bist, dass zukünftig viele nicht mehr nur noch bei einem großen Unternehmen angestellt sind, sondern verschiedene Beiträge zu einer Vielzahl von DAOs leisten und dafür entlohnt werden. Wie kommst du zu dieser Ansicht?

"Ich bin ganz stark der Überzeugung, dass in Zukunft viele Menschen ihren 40-Stunden Job verlassen, um DAO-Contributor (Mitwirkender) zu werden. Die Theorie dahinter ist eigentlich relativ einfach. Jeder der einen klassischen Vollzeit Job hat kennt es selber am besten: Irgendwas passt immer nicht, sei es das Gehalt, die Kolleginnen und Kollegen, man lernt nicht mehr, man hat zu viel zu tun oder die Strategie ändert sich und man steht nicht mehr dahinter. Daraufhin wechselt man den Job, ist die ersten zwei Monate motiviert und nach zweieinhalb Monaten fällt einem wieder etwas auf, das einen stört und im Kopf ist man eigentlich schon wieder eine Station weiter. Das führt meiner Meinung nach zu massiver Unproduktivität, Ineffizienzen und vor allem Unzufriedenheit bei vielen Angestellten.
Die Flexibilität, die hingegen DAOs mit sich bringen, ermöglichen es dem Individuum, nicht nur für eine DAO zu arbeiten bzw. zu contributen, sondern für eine handvoll. Das heißt, man hat zum Beispiel eine Cash-Cow DAO, also eine mit der man Geld verdient, eine DAO, die sich mit dem Thema Klimaschutz beschäftigt und man engagiert sich zusätzlich noch in der DAO des lokalen Sportvereins.
Das kann man weiter spinnen und am Ende resultiert das darin, dass das Individuum zufriedener, erfüllter und ausgeglichener ist – die Bedürfnisse besser abgedeckt sind. Das wiederum führt zu mehr Produktivität, Effizienz und schlussendlich zu mehr gesamtwirtschaftlicher Produktivität."

Welche Herausforderungen siehst du schon heute, bei denen traditionelle Organisationsformen an ihre Grenzen kommen?

"Dazu habe ich ein Beispiel. Wir tun uns in Deutschland extrem schwer gute Software zu entwickeln. Das hat natürlich vielschichtige Gründe, aber einer der Gründe ist, dass viele deutsche Unternehmen aufgrund ihrer Kultur und Denkweise nicht die Talente bekommen, die wirklich gute Software entwickeln können.
Dazu ein Beispiel: Ein Blockchain-Developer aus unserer twire-Community hat letztens ein Jobangebot von Volkswagen bekommen. Sie haben ihm gesagt, er soll dafür bitte nach Wolfsburg ziehen. *Welcher Blockchain-Developer zieht für einen Job bei VW nach Wolfsburg?*

Wenn man sich einigermaßen im Blockchain-Bereich auskennt, weiß man, dass egal wie viel Geld geboten wird, man mit so einer Bedingung eigentlich keine Chance hat.
Bei einer DAO sind die Commitments auf beiden Seiten viel geringer. Es basiert eigentlich alles auf Freelancer-Basis, der Recruiting Prozess ist maximal flexibel, funktioniert global und dauert statt mehreren Wochen wenige Stunden.
Wir als twire-Community können deshalb extrem schnell skalieren und viele verschiedene Rollen onboarden. So schaffen wir es, im Gegensatz zu VW, die besten Talente in unsere Community zu holen und für Projekte einzusetzen. Ich sage nicht, dass wir da heute schon sind, aber wir kommen da hin."

Welche weiteren Vorteile haben DAOs gegenüber traditionellen Organisationsformen?

"Nehmen wir als Beispiel den Sales-Prozess. Wenn wir als Service-DAO in einem Pitch mit Web 2.0 Agenturen sind, die wahrscheinlich alle Folien bauen und diese pitchen, stechen wir durch einen ganz anderen Ansatz hervor. Wir malen keine Folien, haben durch den Freelancer-Ansatz andere Mechaniken und erstellen die Angebote zusammen mit unseren potenziellen Kunden. Am Ende eines Sales-Calls konvertieren wir unsere potenziellen Kunden direkt in unseren Discord, in unsere Community. Die Person fängt dann an, mit der Community zu interagieren und hat schonmal den ersten Konvertierungsschritt gemacht, wodurch wir schonmal viel näher dran sind als unsere Konkurrenten. Ich würde mal die These aufstellen, dass eine Einladung in das interne Microsoft Teams oder Intranet eines Web 2.0 orientierten Unternehmens - Stand heute - absolut undenkbar ist.
Dazu kommt die extrem hohe Transparenz in einer DAO. Wenn ein potenzieller Kunde in unserem Discord ist, kann er selber mitlesen, Fragen stellen und interagieren. So wird er selber Teil der Community, wodurch sich die geteilte Sicht aus Kunde und Agentur auflöst. Deswegen ist auch die Transparenz, wenn du mich fragst, ein riesiger Sellingpoint, da sie ein enormes Vertrauen schafft."

Wo haben hingegen traditionelle Organisationsformen noch die Nase vorne?

"Tausende Themen. Was uns als Service-DAO tatsächlich unfassbar schwer fällt, ist die Ressourcenplanung. Stell dir vor, du bist eine Web 2.0 Agentur und hast 20 Mitarbeiter, wovon die Hälfte in Vollzeit arbeitet und die andere in Teilzeit. Du kannst relativ klar planen. Zudem wächst eine Agentur in der Regel auch organisch und nicht super schnell. Wir haben in wenigen Monaten 25 Mitglieder in die twire-Community geonboardet und dadurch, dass alles Freelancer sind, haben die Leute teilweise 6-7 Kunden, das heißt unsere Ressourcenplanung ist viel viel komplexer. Für uns bedeutet das, dass wir eigentlich immer mehr Mitglieder haben müssen, als Aufträge, also quasi ein Overhead an Mitgliedern, damit wir das ausgleichen können. Das ist ein ganz konkreter Nachteil, den wir im Bereich Service-DAO haben."

Wie sieht das mit Work-Life-Balance in DAOs aus?

"Das ist das Schöne an DAOs. Jeder kann so viel beitragen wie er möchte. Man geht kein festes Commitment ein, dass man 40h die Woche arbeitet, sondern trägt das bei, was man kann. Bei uns gibt es Mitglieder, die gefühlt 24/7 erreichbar sind, während andere nur 6 Stunden die Woche am Start sind – aber das ist in Ordnung. Diesen Mix ermöglichen DAOs viel einfacher als Unternehmen."

Wo siehst du die Zukunft von DAOs?

"Ich glaube, dass DAOs den Arbeitsmarkt revolutionieren werden – in vielen Bereichen, sicherlich nicht in allen. Es kristallisieren sich immer mehr Anwendungsfälle heraus, wie zum Beispiel Investment-DAOs, die so viel einfacher umsetzbar sind als in den bestehenden gesellschaftlichen Formen. Von daher glaube ich, dass DAOs nach und nach einen immer größeren Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung einnehmen werden.
Auf der anderen Seite ist bisher nicht geklärt, wie der Staat in regulatorischer Perspektive auf DAOs reagiert. Es steht zwar in der Blockchainstrategie der vorherigen Bundesregierung drin, aber passiert ist noch nichts. Zudem bin ich gespannt, was das mit dem Sozialsystem macht, wenn wir in Zukunft vielleicht viel mehr Freelancer in der Gesellschaft haben."

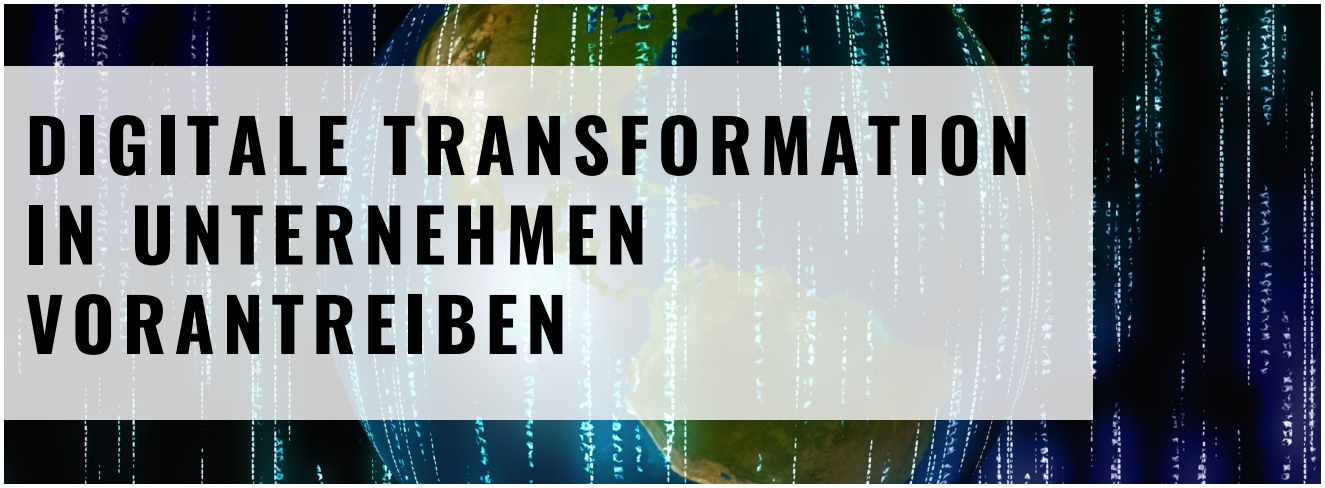
Fazit

Es bleibt spannend zu sehen, wie schnell die Eisscholle der traditionellen Organisationsformen wirklich schmilzt. Die Unternehmen müssen sich jedenfalls darüber bewusst sein, dass sich im Web 3.0 neue Formen der Organisation herausbilden, die durch ihre Flexibilität, Transparenz und geteilte Mission für viele Talente anziehender sind als bestehende Konstrukte. Traditionelle Unternehmen sollten folglich die Themen New Work, Arbeit 4.0 und Change Management ernst nehmen und aktiv angehen, wenn sie zukünftig wettbewerbsfähig bleiben möchten.

Weiterführende Links & Quellen

pwc (2020): The Essential Eight technologies. Zugriff unter: https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/essential-eight-technologies.html
Eichsteller, Harald (2017): Digitale Transformation. In: Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (Hrsg.) (2017): BOARD. Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland. 4/2017. Köln: Bundesanzeiger Verlag GmbH
Vitalik Buterin (2013): Ethereal White Paper. Zugriff unter: https://blockchainlab.com/pdf/Ethereum_white_paper-a_next_generation_smart_contract_and_decentralized_application_platform-vitalik-buterin.pdf
Timo Springer: https://de.linkedin.com/in/timospringer
Web 3 Insider Newsletter von Timo Springer: https://timospringer.substack.com
twire: https://www.twire.io/

Ein Artikel von Laura Pötsch



DIGITALE TRANSFORMATION IN UNTERNEHMEN VORANTREIBEN

Was ist digitale Transformation?

Digitalisierung bezeichnet die Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft und die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Herausforderung für die Geschäftsführung liegt dabei darin, das gesamte Potential der Informationstechnologie entlang der Wertschöpfungskette zu heben.

„Digitale Transformation bezeichnet den Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, auf Basis von digitaler Infrastruktur und Anwendungen Wertschöpfungspotenziale zu erschließen, die im kommerziellen Bereich auch zu neuen Geschäftsmodellen führen können.“

Die digitale Transformation gliedert sich in drei Eckpfeiler: Customer experience, big data und digitale Geschäftsmodelle. Für eine erfolgreiche digitale Transformation in Unternehmen müssen alle drei Bereiche berücksichtigt und im Transformationsprozess fokussiert werden. Doch warum braucht es digitale Transformation?

Status Quo

Die heutige Welt ist gekennzeichnet durch eine Reihe von Veränderungen. So sind Informationen durch die Einführung von Smartphones und Tablets jederzeit ortsunabhängig verfügbar. Auch die Datenerfassung ist heute viel schneller und kostengünstiger als früher. Durch die Industrie 4.0 sind Maschinen zunehmend miteinander vernetzt und die Rechenkapazitäten sind um ein Vielfaches höher. Das stellt Unternehmen vor neue Möglichkeiten aber auch Herausforderungen.

Zwar unternimmt der deutsche Staat einiges, um digitale Transformation zu fördern. Viele Projekte und Initiativen wurden ins Leben gerufen, um digitales Know-How zu fördern. Allerdings ist die Förderungssumme der Projekte oft in einer Größenordnung, die der Bedeutung und Dringlichkeit von digitaler Transformation nicht gerecht wird. Und so glauben lediglich 9% der befragten Geschäftsleute einer Studie, dass in den deutschen Aufsichtsräten ausreichend Digital-Know-How vorhanden ist, um Unternehmen entsprechend eines immer digitaler werdenden Umfeldes erfolgreich zu transformieren.

Doch welche Herausforderungen müssen im Zuge digitaler Transformation bewältigt werden?

Herausforderungen digitaler Transformation

Zum einen ist digitale Transformation heutzutage schwieriger als im vergangenen Jahrzehnt. Während digitale Transformation früher lediglich die Erstellung einer kundenorientierten Website beinhaltete, umfasst es heutzutage die Integration von digitalen Prozessen in allen Geschäftsmodellen. Die Maßstäbe haben sich geändert. Data Management und Customer Experience funktionieren heute anders. Unternehmen sollten ihre Entscheidungen auf Daten basieren. Doch bisher werden die gesammelten Daten oft nicht ausreichend genutzt. Dieses Versäumnis ist nicht nur eine Menge verschwendetes Potential, sondern auch ein enormes Risiko für Unternehmen. Denn wer nicht schnell genug auf wandelende Kundenbedürfnisse reagiert, rückt schnell in den Hintergrund. Und vor allem Daten helfen dabei, Wandel frühzeitig zu identifizieren.

Doch neben Kundenorientierung rückt auch Mitarbeiterorientierung immer mehr in den Fokus. Denn durch den *war of talents* wird es für Unternehmen immer schwieriger, Personal zu finden, das fit für den digitalen Arbeitsmarkt ist. Hinzu kommt, dass immer mehr Risikokapital Unternehmen den Markt schwemmen und vom Druck befreit sind, das investierte Geld schnell zurückzugewinnen. So können sich solche Unternehmen in Ruhe auf die digitale Transformation konzentrieren, während tradierte Unternehmen immer mehr in Bedrängnis geraten.

Damit auch Sie die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen erfolgreich vornehmen können, müssen Sie sich auf drei zentrale Herausforderungen konzentrieren.

Status Quo feststellen

Zuerst einmal müssen Sie den Status Quo in Ihrem Unternehmen feststellen. Wie weit sind Sie mit Ihrer Digitalstrategie - Haben Sie überhaupt eine? Und wie und von wem wird die Strategie in Ihrem Unternehmen umgesetzt?

Dringlichkeit erkennen

Als zweites müssen Sie die Dringlichkeit erkennen, dass die unternehmerischen Prozesse verändert und an die neuen Umweltbedingungen angepasst werden müssen. Dabei ist vor allem wichtig, diese Dringlichkeit auch Ihren Mitarbeitenden zu vermitteln und ihnen klarzumachen, dass der Transformationsprozess nötig ist, um die Zukunftssicherheit des Unternehmens zu gewährleisten.

Passende Organisationsform

Als Drittes muss eine passende Organisationsform gefunden werden. Sie müssen sich klar darüber werden, wie Sie ihr Innovationsmanagement handhaben, was intern geschieht und wo externe Kooperationen angestrebt werden sollten.

Warum ist Change Management für digitale Transformation nötig?

Um digitale Transformationsprojekte im Unternehmen erfolgreich umzusetzen, muss der Wandel gemanaged werden. Nur so bleiben sowohl Kunden als auch Mitarbeitende während des gesamten Transformationsprozesses zufriedengestellt. Denn digitale Transformation ist eine Veränderung des gesamten Unternehmens, dafür müssen alle Partizipierenden abgeholt und vorbereitet werden. Aufgabe der Führungsebene ist hierbei vor allem, eine klare Vision vorzugeben.

Wie kann digitale Transformation im Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden?

Viele Unternehmen richten sich im Zuge ihrer digitalen Transformation zwar verstärkt auf Kunden aus, allerdings müssen sie manchmal erkennen, dass die internen Strukturen so träge sind, dass die Umsetzung der neuen Strategien schwerfällt. Digitale Transformation geschieht nicht von einen Tag auf den anderen. Auch das gesamte Unternehmen kann nicht auf einmal auf neue digitale Prozesse umgestellt werden. Stattdessen sollten sich 10 Prozent der Mitarbeitenden mit digitalen Prozessen und Innovationen beschäftigen, während die restlichen 90 Prozent weiter dem Tagesgeschäft folgen und den Geschäftserfolg des Unternehmens sicherstellen. So kann die Innovationseinheit in kleinen Einheiten Ideen testen und die neuen Geschäftsmodelle bis zur Entscheidungsreife stabilisieren.

Sobald dies geschehen ist, können die Modelle in das Unternehmen integriert werden. Denn es ist wichtig, dass auch die restlichen 90 Prozent von den Innovationen mitbekommen und gewonnenes Know-How ausgetauscht wird. So können Sie die drei Eckpfeiler digitaler Transformation, Customer experience, big data und digitale Geschäftsmodelle, in Ihrem Unternehmen erfolgreich implementieren.

Zum Weiterlesen

- Eichsteller, H.; 2006: Herausforderung Digitale Transformation in Board 2/2016, S.66–70
- Eichsteller, H./Seitz, J., 2017: Digital Dialog Insights 2017; im Fokus: Customer Centricity, Bundesanzeiger Verlag
- Schallmo, D. R. A. (2016). Jetzt Digital Transformieren: So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells (1. Aufl.). Springer Gabler.
- Schallmo, D. R. A., Rusnjak, A., Anzengruber, J., Werani, T., & Lang, K. (Hrsg.). (2021). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen: Grundlagen, Instrumente und Best Practices (2. Aufl.). Springer.

Ein Artikel von Stephanie Zippelius

Organisationale Ambidextrie als Schlüssel zur digitalen Transformation

Quelle: Bild von fauxels /Pexels.com

Zum ersten Mal mit dem Begriff der Organisationalen Ambidextrie in Kontakt gekommen, bin ich im vergangenen Wintersemester 21/22 während eines Gastvortrags von **Dr. Julia Duwe**, im Rahmen der Vorlesung **Personalmanagement** in meinem Master Medienmanagement an der HdM. Den Begriff der Ambidextrie möchte ich im Folgenden näher beleuchten und Ihnen einen kurzen Einblick in die Organisationale Ambidextrie und deren Relevanz in der digitalen Transformation von Unternehmen geben.

Was bedeutet Organisationale Ambidextrie?

Je nachdem welche Definition man betrachtet, wird unter Ambidextrie »beide rechts« bzw. „Beidhändigkeit“ verstanden, faktisch also die Fähigkeit sowohl mit links als auch rechts gleich flexibel und effizient zu arbeiten. Dies bezieht sich im organisationalen Kontext darauf, dass Unternehmen sowohl *exploitativ* (Bestehendes ausnutzend) als auch *explorativ* (Neues erkundend) agieren. Die Professoren Charles A. O’Reilly III & Michael L. Tushman definieren Ambidextrie als die Fähigkeit eines Unternehmens, zugleich forschen (Exploration) und optimieren (Exploitation) zu können, um langfristig anpassungsfähig zu sein. Ambidextrie wird somit als ein System zur Bewältigung der organisationalen Transformation z.B. vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung, welche insbesondere durch die Corona Pandemie an Geschwindigkeit zugenommen hat, gesehen.

In der Organisationalen Ambidextrie unterscheidet man zwischen vier verschiedenen Arten der Ambidextrie:

- der **zeitlichen Ambidextrie** (sequenzieller Wechsel zwischen einer explorativen Organisationsstruktur zu einer exploitativen und damit zeitlichen Trennung),
- der **kontextuellen Ambidextrie** (verschiedene organisatorische Faktoren werden je nach Aufgabe situativ gemanaged, es wird eine Balance zwischen Exploration und Exploitation angestrebt),

- der **strukturellen Ambidextrie** (strukturelle bis hin zur räumlichen Abgrenzung der Organisationseinheiten die sich mit Exploration und Exploitation beschäftigen)
- und der **intellektuellen Ambidextrie** (als Crossover-Begabung einzelner Personen z.B. Führungskräften).

Wie unterscheiden sich Exploitation und Exploration ?

Im Zentrum der Organisationalen (kontextuellen) Ambidextrie steht das Konzept Exploitation und Exploration in eine Balance zu bringen und dadurch einen fließenden Übergang hin zur digitale Transformation zu ermöglichen. Exploration bezeichnet in diesem Zusammenhang die Erschließung neuer Geschäftsmodelle, Märkte und Technologien. Die Exploitation wiederum den Ausbau und die Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts, mit dem u.a. die explorativen Maßnahmen bis zu einem gewissen Punkt finanziert werden.

Aktivitätsmuster	Charakteristika	Fokus
Exploitation	Nutzen vorhandener Potenziale	Effizienz
	Optimierung vorhandener Prozesse, Strukturen, Technologien, usw.	
	Erhaltung des Status Quo	
Exploration	Suche nach neuen Möglichkeiten	Flexibilität
	Experimentieren mit alternativen Prozessen, Strukturen, Technologien usw.	
	Überdenken des Status Quo	

Quelle: zitiert nach Weibler, Jürgen (2016): Personalführung, 3. Aufl., München: Verlag Vahlen.

Warum benötigt es Organisationale Ambidextrie?

Erfolgreiche Unternehmen ruhen sich gerne auf ihrem Triumph aus und übersehen dadurch Innovationsmöglichkeiten, bis es zu spät ist und sie von der Konkurrenz überholt wurden. Ambidextrie hilft diesen Unternehmen dabei sich ständig weiterzuentwickeln und an Innovation zu arbeiten, um nicht durch einen Paradigmenwechsel ihres Umfelds disruptiert zu werden. Unternehmen müssen sich, vor allem vor dem Hintergrund der heutigen *VUCA-Welt* fragen, wie sie sich mit ihrem Unternehmensumfeld mitentwickeln können. Dies gilt insbesondere für die Personalführung der Zukunft.

Was hat Ambidextrie mit Führungsstil (Organisational Leadership) zu tun?

Gerade die Pandemie hat gezeigt, wie wichtig es für Unternehmen ist flexibel und agil auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können. Diese Flexibilität wird im Personalmanagement der Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen. Auch hier kann das Ambidextrie System zum Einsatz kommen: durch beidhändige Führung. Diese wird als *Ambidextrous Leadership (dt. ambidextre Führung)* bezeichnet.

Wie kann ambidextre Führung in Unternehmen aussehen?

Duwe beschreibt in ihrem Werk Beidhändige Führung (2018) Ambidextrous Leadership als Schlüsselkompetenz von Führungskräften, die sich immer wieder situativ auf Exploitation

und Exploration anpassen, mit entsprechenden Handlungsstrategien reagieren und damit Experten sowohl im bestehenden Business als auch im Business der Zukunft sein müssen. In dieser hybriden Welt helfen ihnen spezielle Modelle und Handlungsmuster eine Balance zu finden zwischen dem Management des Tagesgeschäfts und dem gezielten Vorantreiben von Innovation und digitalem Wandel. Dies betriff insbesondere die Führungskräfte des oberen Managements, die Innovation und Alltagsgeschäft ausbalancieren und zugleich Entscheidungen über die Zukunft der Organisation treffen müssen. Das hier entstehende Spannungsfeld führt dazu, dass bei *Ambidextrous Leadership* auch vom „Management von Wiedersprüchen" die Rede ist.

Der Schlüssel zur ambidextren Führung

Diesen sieht Duwe (2020), neben einer Loslösung von einem starren Verständnis von Führung und strikt zugewiesenen Funktionen, vor allem in der Kommunikation als zentrales Führungsinstrument. Handlungsoptionen im Führungsalltag sind in diesem Zusammenhang die Schaffung von Innovationsökosystemen, einem agilen Betriebssystem und kreativitätsfördernden Prozessen. Dies wird u.a. durch zielgerichtete Kommunikation und dem Vorantreiben von Kommunikation zwischen den Akteuren im Rahmen eines Ökosystem- und in diesem Kommunikationsmanagement erzielt.

KEY TAKEAWAYS:

1. **Organisationale Ambidextrie** ist ein Konzept zur digitalen Transformation und beschreibt die Fähigkeit von Organisationen zugleich explorativ zu forschen und exploitativ optimieren zu können und damit die langfristige Anpassungsfähigkeit zu sichern.
2. **Ambidextre Führung** bezeichnet in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Führungskräften, zwischen dem Management des Tagesgeschäfts und dem gezielten Vorantreiben von Innovation und Wandel balancieren zu können.
3. Der **Schlüssel** zur erfolgreichen ambidextren Führung wird in der Loslösung von starren Verständnis von Führung und strikt zugewiesenen Funktionen, aber vor allem im Kommunikationsmanagement gesehen.

Weiterführende Literatur:

- Duwe, Julia (o.J.): *AMBIDEXTROUS LEADERSHIP DER BLOG ZU AMBIDEXTRIE und FÜHRUNG*, online unter https://www.ambidextrie.de/ (Stand: 16.05.2022).
- Duwe, Julia (2020): *Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen.* 2. Auflage. Springer Gabler Berlin, Heidelberg.
- O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael (2013): *Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future*. In: Academy of Management Perspectives 27 (4).
- Eichsteller, H. & Lorenz, M. (2019). *Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. S. 150-154.

Ein Artikel von Ines Kuhfeld

CORONA-KRISE ALS SIGNAL

DIE DIGITALE TRANSFORMATION IM STATIONÄREN EINZELHANDEL

Leere Innenstädte, Ladenschließungen, Verbote – Corona hat viele Bereiche der deutschen Wirtschaft stark getroffen, egal ob Industrie, Handel oder Gastronomie. Gerade der stationäre Einzelhandel stand durch die verordneten Schließungen und die digitale Konkurrenz im E-Commerce vor großen Herausforderungen.

So auch die junge Gründerin eines kleinen Einzelhandelsgeschäfts in Stuttgart – smillhus. Sie stand direkt bei ihrer Eröffnung im Frühjahr 2020 vor einer großen Aufgabe, denn die Corona-Pandemie verändert und beeinflusst die Welt. Ich habe mit Smilla über ihren Werdegang gesprochen, inklusive der Herausforderungen, denen sie sich annehmen musste, bis hin zu ihrem Ehrgeiz, welcher sie zu ihrem digitalen Laden geführt hat.

DIE CORONA-KRISE ALS SIGNAL FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION

Keine Veränderung prägte die Geschäftswelt in den letzten Jahren so stark wie die Digitalisierung – spätestens durch die Pandemie haben sich die meisten Unternehmen intensiv damit auseinandergesetzt und gehandelt. Viele Betriebe haben bereits erfolgreich Digitalisierungsprojekte umgesetzt, andere hingegen stehen immer noch am Anfang der digitalen Transformation.

Die **digitale Transformation** baut auf der Digitalisierung auf und umfasst einen Veränderungsprozess für Gesellschaft und Unternehmen, basierend auf einer digitalen Infrastruktur und Anwendungen, mit dem Ziel Wertschöpfungspotenziale zu erschließen. Die digitale Transformation ist somit eine ganzheitliche und strategische Veränderung. Durch den Einsatz von digitalen Technologien können beispielsweise Prozesse verbessert und Unternehmensvorteile gesichert werden.

DEFINITION

DIE DIGITALISIERUNG IM EINZELHANDEL

Durch die Corona-Pandemie hat sich das Kaufverhalten stark verändert, da die Menschen aufgrund der vorherrschenden Maßnahmen und Verbote dazu gezwungen waren, in gewissen Bereichen auf das Internet auszuweichen. Eine repräsentative Umfrage des Digitalverbandes Bitkom von 2021 zeigt deutlich den Anstieg im digitalen Handel durch COVID-19. Interessant dabei ist allerdings, dass für 94 Prozent der Befragten der stationäre Einzelhandel weiterhin eine hohe Relevanz hat.

72 %

der Einzelhändler*innen sind mittlerweile auf Social Media aktiv; vor der Pandemie waren es gerade einmal 28 Prozent.

85 %

verkaufen ihre Waren mittlerweile im Internet; vor der Pandemie lag die Zahl noch bei 58 Prozent.

> *Spätestens jetzt ist klar: Eine gute Online-Präsenz ist für Einzelhändler kein 'Nice-to-have', sie ist Pflichtprogramm.*

Achim Berg, Bitkom-Präsident

Insbesondere nach der Pandemie hat sich gezeigt, dass Einkaufen ein umfassendes Erlebnis für Konsument*innen ist und viele Kund*innen immer noch gerne Geschäfte aufsuchen, obwohl es zahlreiche Onlineshops gibt. Durch die Erwartung einer kundenzentrierten Ausrichtung, Innovationen von Geschäftsmodellen und die Anpassung von Prozessen stehen Unternehmen vor Herausforderungen, die zwingend wahrgenommen werden müssen. Langfristig ist davon auszugehen, dass der komplementierende Einsatz von digitalen Technologien vorausgesetzt wird, um als stationärer Einzelhandel überleben zu können. Studien belegen, dass viele Kunden hybride Shopping-Modelle bevorzugen, bei denen die Vorteile des stationären Handels mit mehrwertschaffenden digitalen Dienstleistungen kombiniert werden. Aufgrund dessen sollten technologische Voraussetzungen für Konsument*innen am Point of Sale sowie im Back-End geschaffen werden.

DAS SMILLHUS

Das hat Smilla mit ihrem Concept Store für Skandinavischen Interior, Fashion und Pflanzen bereits erkannt und sich den Herausforderungen gestellt. Die junge Gründerin hat im Frühjahr 2020 ihren Traum in die Tat umgesetzt, nämlich all ihre liebsten Dinge in einem kleinen Laden im Stuttgarter Westen zu verkaufen.

Die Corona-Pandemie hat die Anfangsphase für die junge Gründerin maßgeblich erschwert. Doch sie hat sich davon nicht unterkriegen lassen, wurde aktiv und ist ein wunderbares Beispiel dafür, wie digitale Technologien für jeden noch so kleinen Laden umgesetzt werden können.

DER WEG HIN ZUM EIGENEN STORE

Der Weg der jungen Gründerin hat mit einem Studium in Nagold im Bereich Textilmanagement begonnen, bei diesem sie sich bereits auf den stationären Einzelhandel fokussiert hat. Nach dem Studium hat sie zunächst in einem großen Textilunternehmen gearbeitet und die Hintergründe der Produktion, aber auch die Schattenseiten der Textilindustrie kennengelernt.

Für Smilla war klar, dass sie zurück nach Stuttgart möchte. Im November 2019 hat sie ihren ganzen Mut zusammen genommen und zunächst einen Pop-up Store in Stuttgart West eröffnet. Das Konzept hat sich bewährt und somit hat sie im Februar 2020 ihren eigenen Store eröffnet - das smillhus.

Direkt nach der Eröffnung stand die Gründerin vor einer großen Herausforderung – die Corona-Pandemie erreicht auch Deutschland und verändert das gesamte Leben der Menschen. Über die Umsetzung ihres Onlineshops, Social Media und was sie am stationären Einzelhandel so sehr schätzt habe ich mit ihr gesprochen.

INTERVIEW MIT SMILLA SCHÜLKE

Du hast deinen Laden direkt eröffnet als die Pandemie auch Deutschland erreicht hat und schnell gehandelt. Was waren die größten Herausforderungen in Bezug auf die Pandemie als du deinen Store eröffnet hast?

Mein Ziel war es immer einen kleinen Laden, der authentisch ist, wo du dich wohlfühlst und vor allem nicht angeschaut wirst, wenn du reinkommst, sondern wo man Lust hat reinzugehen, zu eröffnen. Schon fast ab dem ersten Tag war mir klar, dass das Thema Corona präsent war. Wir haben noch eröffnet und eine kleine Party gemacht und alles war gut. Und dann ging es zack, zack und plötzlich wurde mir klar – okay, das wird ernst und ich musste meinen Laden Mitte März wieder schließen, nach knapp zwei Wochen. Das war natürlich eine Herausforderung, auf die ich nicht vorbereitet war. Ich habe mit vielem gerechnet, aber nicht mit einer Pandemie und es war tatsächlich dann die größte Herausforderung. Ich habe mich dann immer gefragt, wie kann ich auf mich aufmerksam machen, wenn der Store geschlossen ist? Also gerade die ersten Wochen sind ja dafür da, dass Leute vorbeikommen, sich alles in Ruhe anschauen und es dann mit ihren Freunden/ Familie teilen und jeder dann mal reinschnuppert und vorbeischaut.

Dann kam mir natürlich gleich das Medium Social Media in den Sinn. Also habe ich direkt damit gestartet, weil ich denke, dass gerade darüber unsere Generation erreicht werden kann. Das wurde natürlich durch die Pandemie auf ein ganz anderes Level gebracht. Und deswegen war für mich Instagram die optimale Möglichkeit, um weiterhin mit meinen Kunden zu kommunizieren, um zu sagen "Hey, ich habe vielleicht nicht meinen Laden offen, aber ich bin trotzdem für euch da" und dem ganzen ein Bild zu geben – wer bin ich eigentlich? Wie sieht mein Laden aus? Und da habe ich eigentlich aus der Herausforderung eine Möglichkeit geschaffen. Ja, Not macht erfinderisch und deswegen war das mitunter die größte Herausforderung sichtbar zu werden.

Es war nie mein fester Plan, wo ich mir gesagt habe, okay ich eröffne und werde dann sozusagen eine Art Influencerin, sondern das kam mit der Pandemie einher.

Hattest du schon immer geplant einen Onlineshop umzusetzen? Oder war tatsächlich die Pandemie der Auslöser? Wie hast du das ganze umgesetzt?

Na ja, also ich meine, in der heutigen Zeit hat man ja schon immer im Kopf, man muss auf den Zug der Digitalisierung aufspringen. Aber ich muss sagen, ich habe mich schon im Studium immer sehr auf den stationären Handel fixiert und bin so groß geworden. Der stationäre Handel liegt mir auch immer noch sehr am Herzen, weil was hat die Stadt noch für einen Mehrwert, wenn du eigentlich gar nichts mehr daraus machen kannst, sondern nur noch alles digital ist? Es ist ganz logisch, man muss ja auch zukunftsorientiert denken – aber, dass ich so schnell einen Onlineshop umsetze, war nicht geplant. Also wenn, dann hatte ich mir vorgestellt, dass ich mir ein geiles Konzept ausdenke und dieses umsetze. Durch die Schließung war es wichtig schnell eine Lösung zu finden, um Geld zu verdienen, damit ich meine Miete usw. zahlen kann.

Deswegen habe ich dann sehr schnell, einen sehr einfachen Onlineshop aufgezogen. Dabei habe ich tatkräftige Unterstützung von meinen Freunden bekommen. Zunächst haben ich auf ein einfaches Baukastensystem gesetzt. Beschreibungen, Produktbeschreibungen aber auch das Grundkonzept, Preise, Verpackung, Transport – das waren alles Dinge, die organisiert werden mussten und worauf ich gar nicht vorbereitet war und irgendwie so reingestürzt bin und versucht habe das Bestmögliche daraus zu machen. Es war ein wirklich einfacher Onlineshop, der aber völlig ausgereicht hat und von den Kunden genutzt wurde. Im Oktober 2020 habe ich den Onlineshop dann relauncht und professioneller aufgezogen. Bis heute nutze ich diesen und er läuft nebenher.

Du fährst damit ja sozusagen eine Doppelstrategie – wo liegen die Herausforderungen?

Es ist natürlich schon eine Herausforderung, beides zu machen. Es bedeutet eine tägliche Challenge, gerade wenn du so klein bist, dann liegt der Fokus immer auf irgendwas und ich würde lügen, wenn ich sagen würde ich fokussiere mich nicht auf meine Kunden vor Ort. Hier hängt mein Herz natürlich auch dran. Und trotz allem ist mir der Onlineshop mittlerweile sehr wichtig, weil ich durch Instagram auch viele Kunden gewonnen habe, die nicht in Stuttgart wohnen. Denn auch hier wächst die Reichweite von Tag zu Tag – und dieser Kundengruppe möchte ich natürlich auch etwas anbieten. Das quasi parallel laufen zu lassen zieht viele Herausforderungen mit sich, allein, wenn wir das Thema Warenwirtschaftssystem betrachten. Unser Kassensystem ist beispielsweise nicht mit unserem Onlineshop kompatibel, was bedeutet, dass ich alles händisch im Onlineshop abändern muss und hier können unglaublich viele Fehlerquellen entstehen.

Du kannst jetzt nicht einfach sagen okay, ich lade jetzt einfach alles in meiner Kasse und im Onlineshop hoch, sondern ich nehme halt wirklich jede einzelne Größe danach aus dem Handy und danach aus dem Shop raus. Das ist schon ein enormer Aufwand.

Man müsste sich eigentlich ein Team aufbauen, dass nur für den Onlineshop zuständig ist. Ich bin zum Beispiel auch viel im Gespräch mit Trusted Shops, also mit Dingen wie - wie kann ich meine Kunden und die, die mich nicht kennen erreichen. Da arbeiten wir jeden Tag dran. Aber klar, ich meine, wenn man sich nur auf den Onlineshop fokussiert, dann hast du ja auch viel mehr Kapazität. Im Grunde bin ich vor Ort und das wird auch immer mein Fokus bleiben.

Gerade der Druck online auf Social Media ist enorm – wenn man sieht, was hier teilweise von Einzelhändlern auf die Beine gestellt wurde. Hier muss man sich selbst auch den Druck etwas rausnehmen und stolz darauf sein, was man bis dahin schon alles geschafft hat und man jeden Tag ja auch weiterwächst. Man darf natürlich auch nicht unterschätzen, wie unglaublich viel Arbeit dahintersteckt. Ein weiteres großes Thema in Bezug auf den Onlineverkauf sind natürlich auch die Retouren. Die Kunden haben hier mittlerweile hohe Ansprüche und sehen den Aufwand dahinter nicht, deshalb bezahlen sie auch nicht gerne für Retouren und bestellen dann nicht. Um die Retourenquote so gering wie möglich zu halten bieten wir beispielsweise auf Social Media eine Beratung an, dass man sich die Sachen anschauen kann, wenn man bspw. zwischen zwei Größen steht.

Wo ich die großen Probleme gerade in Bezug auf den Onlineshop sehe ist die Individualisierung, aber auch die Emotionalisierung. Mein Wunschgedanke ist es, dass ich zukünftig einen Onlineshop schaffe, der quasi das Feeling, was wir im Laden haben, digital umzusetzen. Bisher habe ich hier noch keine Lösung gefunden, aber das ist mein großes Ziel.

Was würdest du sagen macht den stationären Einzelhandel aus?

Ich merke die Leute kommen in den Laden nicht unbedingt, um neue Sachen zu haben, sondern wegen der Experience. Sie lassen sich inspirieren, kommen vielleicht nach Hause und denken okay, vielleicht kann ich das, was ich jetzt gekauft habe mit etwas anderem kombinieren.

Bei mir sind es auch einfach nette Gespräche, weil sie mit mir oder mit meinen Kolleginnen oder auch mit anderen Kundinnen sprechen. Die Kunden treffen sich bei mir im Laden und erkennen sich wieder und quatschen einfach.

Und ich glaube, dass ist das, wo es hin zurück geht. Sozusagen wie früher, wo du dich auf dem Marktplatz getroffen und dich ausgetauscht hast. Die Leute möchten wenn sie rausgehen, etwas erleben und nicht anonym in einen Laden gehen. Das können sie auch online machen. Und es geht darum, die Leute zu faszinieren und Erlebnisse zu schaffen. Sei es durch ein tolles Einkaufserlebnis, durch einen tollen Kundenservice oder die Inspiration vor Ort. Worauf wir zum Beispiel viel achten oder auch durch Events umsetzen. Wir wollen einfach, dass die Kunden eine gute Zeit bei uns haben. Und ich glaube, dass hier auch die Problematik liegt, dass manche das einfach nicht konkret umsetzen. Wie schaffe ich es, meine Kunden wieder in den Store zu bringen, dass sie Lust haben vorbeizukommen? Das ist es, womit sich der stationäre Einzelhandel auseinandersetzen muss.

Da haben wir als kleiner Laden natürlich Glück, dass wir gerade das Persönliche einfacher rüberbringen können. Und der Gedanke, dass es das einfach nicht mehr geben würde, macht mich unheimlich traurig und deshalb versuche ich dafür zu kämpfen. Auch wenn ich weiß, wie viel Power hinter der digitalen Welt steckt.

Wie schaffst du es die Kund*innen in deinen Store zu bringen?

Man muss eben schauen, dass man die Leute begeistert und dies ist eine Herausforderung. Letztendlich geht es darum, dem Kunden eine gute Zeit zu bieten. Ich glaube, da muss man auch seine Anforderungen und Erwartungen runterschrauben. Am Ende ist der stationäre Einzelhandel kein Dienstleister und was wir drumherum bereits anbieten ist unglaublich toll und wird gut angenommen. Wir veranstalten regelmäßig eine Ladies Night bei uns im Store oder kleine Flohmärkte. Das Wichtige ist auf jeden Fall authentisch zu bleiben. Natürlich bekomme ich auch von vielen Händlern mit, die krampfhaft versuchen etwas umzusetzen und oft liegt aus meiner Sicht das Problem darin, dass es nicht authentisch ist und es gar nicht gefühlt wird.

Man kann auch nicht einfach alles nur umsetzen, sondern muss seinen persönlichen Weg finden, der zu einem passt. Und das sowohl digital als auch stationär.

KEY TAKEAWAYS

- Die digitale Transformation sollte als Chance genutzt und nicht ignoriert werden.
- Hybride Shopping-Modelle sollten umgesetzt werden, um die Vorteile des stationären Handels durch mehrwertschaffende digitale Dienstleistungen zu ergänzen
- Gerade Social Media bietet die Möglichkeit sichtbar zu werden und auf sich aufmerksam zu machen
- Es gibt bereits sehr einfache Umsetzungen für Online-Shops, um Kund*innen zu erreichen und ihnen eine digitale Alternative anzubieten
- Der stationäre Einzelhandel muss etwas bieten, dass die Leute begeistert. Wichtig ist dabei immer authentisch zu bleiben und den richtigen Weg für sich zu finden. Sowohl online als auch offline.

Mehr erfahren

Bitkom (2021): Corona-Effekt: Deutscher Handel so digital wie nie (abgerufen am 28.05.2022)

Eichsteller, H. / Lorenz, M. (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter.

Hess, T. (2022): Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen. 2. Auflage

o. A. (2021): Stationärer Handel: Auch nach der Pandemie deutlich beliebter als E-Commerce.(abgerufen am 28.05.2022)

Wirtschaftsinformatik & Management (2019): Digitale Transformation im stationären Einzelhandel.

NEW WORK

“WIR KÖNNEN DIE ZUKUNFT NICHT VORAUSSAGEN, ABER WIR KÖNNEN SIE GESTALTEN.

– PETER DRUCKER

Definition New Work

New Work beschreibt den Wandel der Arbeitswelt hin zur zukunftsweisenden und flexibel organisierten Arbeit. Arbeitszeit und -umgebung, aber auch grundsätzliche Unternehmens- und Prozessstrukturen unterziehen sich dieser Neustrukturierung. Arbeitnehmer:innen entwickeln neue Bedürfnisse und Anforderungen an die Arbeitsgestaltung in Unternehmen, die sich von agilen Arbeitsmethoden über Home Office und Diversity Management erstrecken.

Ein Artikel von Carolin Engmann

NEW WORK, NEW ONBOARDING?

Ein Jobwechsel ist für die meisten Menschen eine **aufregende Phase**. Angefangen bei der Stellensuche, über das Zusammenstellen der Bewerbungsunterlagen und das Vorstellungsgespräch, bis hin zu den Vertragsverhandlungen. Es gibt im Internet massenweise Bewerbungstipps, Guides, ellenlange Listen mit Do's and Dont's, um die Jobanwärter:innen auf alles optimal vorzubereiten. Doch nicht nur für die Bewerber:innen ist der Druck hoch - auch aus Unternehmenssicht steht eine Menge auf dem Spiel. Neben **Reputation** und **Image** nicht zuletzt **harte Zahlen** - denn so ein Bewerbungsprozess ist teuer.

Daher wird viel Wert darauf gelegt, die richtige Kandidatin bzw. den richtigen Kandidaten auszuwählen.

"Laut einer aktuellen Studie [...] haben 17,8% der Mitarbeiter:innen schon einmal innerhalb der ersten 100 Tage ihren Job gekündigt."

Ist dieser Schritt gelungen, die Formalitäten geklärt und das Eintrittsdatum festgelegt, beginnt einer der wichtigsten Schritte im Prozess: das Onboarding. Der Begriff stammt aus dem **Personalmanagement** und beschreibt das "an Bord nehmen" von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Darunter fallen alle Maßnahmen, von der **Einarbeitung** in neue Aufgaben bis hin zur **Eingliederung in das neue Arbeitsumfeld**.

Auch wenn das Onboarding maßgeblich über die Zufriedenheit und somit die gemeinsame Zukunft entscheiden kann, wird dessen immense Bedeutung allzu oft verkannt. Diese Nachlässigkeit kann auch aus finanziellen Gesichtspunkten teuer werden: Eine Kündigung innerhalb der Probezeit kostet Unternehmen im Schnitt **43 Tsd. Euro.** Laut einer aktuellen Studie des Recruiting-Dienstleisters softgarden haben **17,8%** der Mitarbeiter:innen in der Vergangenheit bereits innerhalb der ersten 100 Tage ihren Job gekündigt. Im Jahr 2018 lag die selbe Quote noch bei **11,6%.** Woher kommt dieser deutliche Anstieg?

Betrachtet man den Zeitraum zwischen den beiden Studien - also 2018 und 2022, so wurde er durch kein anderes Ereignis so geprägt wie durch die Corona-Pandemie. Seit 2020 hat das Virus nicht nur unseren Umgang mit Großveranstaltungen verändert und unser Vokabular um Begriffe wie “Aerosole”, “Inzidenz” und “R-Wert” erweitert - auch unser Verständnis von Arbeit ist heute in vielen Bereichen ein anderes. Seit deutlich wurde, dass Mitarbeiter:innen nicht zwingend im Büro sein müssen, um effektiv ihren Job zu erledigen, gibt es kaum noch Argumente gegen hybrides Arbeiten.

NEW WORK, NEW ONBOARDING?

Die Vermutung liegt daher nahe, dass es einen Zusammenhang zwischen den Erkenntnissen der Studie und der mittlerweile etablierten hybriden Arbeitsweise geben könnte. Inwiefern die allgemeine Home-Office-Situation für die gestiegene Kündigungs-Quote während der Probezeit tatsächlich verantwortlich ist, wird in den kommenden Monaten mit Sicherheit noch ausreichend erforscht werden. Klar ist jedoch, dass remote arbeitende Mitarbeiter:innen das Onboarding vor ganz neue Herausforderungen stellt. Und, dass es dringend angepasster Prozesse bedarf, die auch in der neuen Wirklichkeit funktionieren.

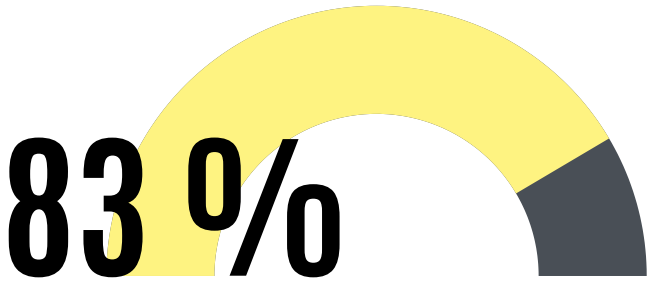
HÜRDEN

Wer seit April 2020 einen neuen Job in einem Büro angenommen hat, machte mit großer Wahrscheinlichkeit eine andere Erfahrung als vorher üblich. Ein Paket von DHL mit dem neuen Laptop und der nötigsten technischen Ausstattung, statt einer persönlichen Einweisung vor Ort. Ratschläge am Telefon statt gemeinsamer Fehlersuche am Schreibtisch. Ein Bildschirm voller Webex-, Zoom- oder Teamskacheln statt einem gemütlichen Plausch beim Mittagessen. Doch nicht nur die formalen Schritte des Einstiegs stellen remote eine größere Herausforderung dar - auch auf der persönlichen Ebene wird das Ankommen erschwert.

Während das Wir-Gefühl innerhalb des Teams laut aktueller Studien eher weniger unter der physischen Distanz leidet, so ist der Austausch mit anderen Gruppen innerhalb des Unternehmens sowie die kulturelle Integration deutlich reduziert und auch die allgemeine Verbundenheit mit der Firma hat abgenommen.

Wie kann man den Start neuer Mitarbeiter:innen auch im hybriden heute so angenehm und erfolgreich wie möglich gestalten?

haben keine zusätzlichen (digitalen) Onboarding-Maßnahmen etabliert



HAUFE "ONBOARDING-STUDIE 2021"

NEW WORK, NEW ONBOARDING!

Die Antwort darauf ist vergleichsweise simpel - die Umsetzung hingegen nicht. So wie sich unsere Art zu Arbeiten verändert hat, so muss sich auch das Onboarding verändern. Unternehmen sind gezwungen, ihre Prozesse anzupassen, um so den veränderten Bedürfnissen zu entsprechen. Nur dann können sie ihre neuen Mitarbeiter:innen auch langfristig erfolgreich an sich binden. Laut einer repräsentativen Studie von Haufe aus dem Janaur 2022 haben erst 17 % der Unternehmen ihren Onboarding-Prozess angepasst und um digitale Maßnahmen erweitert. Das bedeutet, dass für 83 % hier also noch Bedarf zur Nachbesserung herrscht.

Best-Practices und belastbare Studien wurden in diesem Bereich bisher nur wenige veröffentlicht, dafür ist das Thema noch zu jung. Ansätze und Ideen gibt es jedoch genug, sodass jeder Arbeitgebende eine jeweils passende Strategie entwickeln kann. Dabei sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden:

#1 Onboarding beginnt nach dem Vertragsabschluss

Die Zeit vor dem ersten Arbeitstag kann bereits sinnvoll genutzt werden, indem Onboarding-Materialien oder kleine Willkommenspakete zugeschickt werden. Das können erste Begrüßungs- und Erklärvideos sowie Tipps für den Einstieg sein - oder auch einfach ein Notizblock, Stift, Schokolade oder sonstige Goodies, die neuen Mitarbeiter:innen ein Lächeln aufs Gesicht zaubern können.
Wird dieses Willkommenspaket gemeinsam mit der benötigten Technik (inkl. Software!) geliefert, die für den Einstieg benötigt wird, steht einem erfolgreichen ersten Tag erstmal nichts mehr im Wege.

#2 Viel Kommunikation für mehr Nähe aus der Ferne

Was früher selbstverständlich war - Gespräche auf dem Flur, beim Kaffee holen, in der Kantine - ist im Home Office so nicht möglich. Daher ist es wichtig, gerade auch beim Onboarding Zeit für solche informellen Gespräche einzuplanen und diese bewusst zu fördern.

Termine für virtuelle Kaffeepausen oder einen entspannten After-Work-Drink sollten daher gerade in den ersten Wochen in jedem Kalender zu finden sein. Besonders mit den Führungskräften sollte der Austausch in dieser Phase **besonders intensiv** ausfallen. Jede Minute Aufmerksamkeit, die den neuen Mitarbeitenden hier geschenkt wird, kann sich langfristig positiv auswirken.

Daher ist es sinnvoll, Pläne zu entwickeln und diese transparent zu kommunizieren. Auch wenn der Onboarding-Prozess bei vielen Unternehmen bereits nach einer Woche offiziell beendet ist, sollten diese Pläne einen **Zeitraum von mindestens 90 Tagen** umfassen und durch Feedbackgespräche regelmäßig evaluiert werden.

#3 Kommunikation der Pläne und Maßnahmen

Die meisten Menschen wissen gerne, was auf sie zukommt und schätzen es, wenn sie zumindest den groben Plan kennen. Mitarbeitende in Unternehmen sind hier keine Ausnahme - 55% sehen einen "**konkreten Plan/ Programm**", an dem sich die Einarbeitung orientiert, als eine ihrer drei größten Prioritäten beim Onboarding an.

#4 Ein Buddy als persönliche:r Ansprechpartner:in

Gerade am Anfang stößt man häufig auf Fragen und Unsicherheiten, was die Bearbeitung von Aufgaben oder Gepflogenheiten im Unternehmen betrifft. Vielen ist es dann unangenehm, immer wieder auf verschiedene neue Kolleg:innen zuzugehen und diese mit allzu vielen Fragen möglicherweise zu nerven oder von der Arbeit abzuhalten.

Prioritäten im Job in den ersten 100 Tagen

laut der softgarden Studie "Onboarding Reloaded" 2022

"Ich werde am ersten Tag den Kollegen offiziell vorgestellt."

58,9%

"Das Unternehmen legt einen konkreten Plan/ein Programm vor, an dem sich meine Einarbeitung orientiert."

55,2%

"Arbeitsplatz und Arbeitsmittel (PC, Mailadresse, Visitenkarten) sind am ersten Arbeitstag vollständig eingerichtet."

53,3%

Anteil Priorisierung auf den ersten drei Rängen. Frage: Wie wichtig sind folgende Dinge in den ersten 100 Tagen für Sie? Ordnen Sie bitte alle folgenden Aspekte nach Wichtigkeit. Die wichtigsten zuerst, die weniger wichtigen danach.

Aus diesem Grund wird empfohlen, allen neuen Mitarbeitenden einen Buddy zur Seite zu stellen - eine Person, die sich in besonderem Maße kümmert, an die Hand nimmt und ein offenes Ohr für alle Fragen hat.

#5 Mehr Zeit einplanen

Remote-Onboarding nimmt mehr Zeit in Anspruch - da Kennenlernen nicht mehr so einfach auf die Mittagspausen gelegt werden können und selbst für kleinere Rücksprachen häufig ein Termin eingestellt werden muss. Aber auch die Onboardees **benötigen häufig länger**, richtig im Unternehmen anzukommen, wenn sie dieses nur virtuell kennenlernen. **Diese Zeit sollte eingeräumt werden**: Nur so kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden sich langfristig mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können und glücklich sind.

QUO VADIS, ONBOARDING?

Auch wenn die Corona-Pandemie nur temporär sein mag - die Veränderungen unserer Art zu Arbeiten, Home Office und hybride Meetings sind gekommen, um zu bleiben. Sie bringen **viele Vorteile** und **Flexibilität** mit sich, aber auch **neue Herausforderungen**, für die es heute noch kein Patent-Rezept gibt. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen und Belegschaft kontinuierlich versuchen, **Prozesse und Maßnahmen zu optimieren** und **agil auf neue Bedürfnisse zu reagieren**. Insbesondere das Onboarding darf dabei nicht vernachlässigt werden, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende auch in Zukunft **richtig im Unternehmen ankommen** und **langfristig dort glücklich** werden können.

Weiterführende Links & Literatur

- **Haufe** "Onboarding-Studie 2021", URL: https://www.myonboarding.de/form/haufe-onboarding-studie-2021 *(Aufruf: 12.05.2022)*
- **Monster** "Remote Onboarding: 6 Tipps, um Mitarbeiter virtuell willkommen zu heißen", URL: https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/hr-know-how/personalmanagement/unternehmenskultur/remote-onboarding-6-tipps-um-mitarbeiter-virtuell-willkommen-zu-heissen/ *(Aufruf: 14.05.2022)*
- **Personio** "7 Tipps für Ihr Remote Onboarding", URL: https://www.personio.de/hr-lexikon/remote-onboarding/ *(Aufruf: 12.05.2022)*
- **Petrilli, Sara, Laura Galuppo, and Silvio C. Ripamonti** (2022) "Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience" Sustainability 14, no. 9
- **Softgarden**: "Studie "Onboarding Reloaded" 2022", URL: https://softgarden.com/de/studie/onboarding-reloaded-2022/ (Aufruf: 12.05.2022)
- **Yang, Longqi et al.** (2021) "The effects of remote work on collaboration among information workers", URL: https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/the-effects-of-remote-work-on-collaboration-among-information-workers/ *(Aufruf: 12.05.2022)*
- **Zavvy** "9 Trends für das Mitarbeiter-Onboarding im Jahr 2022: Zurück zum Menschen", URL: https://www.zavvy.io/blog/mitarbeiter-onboarding-trends *(Aufruf: 14.05.2022)*

New Work

Vom Konzept der Humanität zum Talent-Köder

Ein Artikel von Alica Sailer

Unabhängigkeit und Sinnhaftigkeit werden, insbesondere für jüngere Generationen, immer wichtiger in der Arbeitswelt und spätestens seit der Corona-Pandemie haben wohl die meisten Arbeitnehmenden die Freiheiten des Homeoffice kennengelernt. Zuletzt hatte Apple mit Kündigungen zu kämpfen, als der Konzern bekannt gab, seine Mitarbeitenden nun wieder drei Tage in der Woche im Büro zu erwarten und sich mit dieser Homeoffice-Regelung offensichtlich über die Wünsche seiner Angestellten hinwegzusetzen versuchte. Das Stichwort "New Work" scheint in aller Munde zu sein und ist auf dem Arbeitsmarkt für Unternehmen ein beliebter Talent-Köder. Doch was steckt hinter dem Begriff? Bedeutet Homeoffice schon New Work?

Begründer des Begriffs "New Work" ist der Soziophilosoph und Philosopieprofessor Frithjof Bergmann. Das Konzept dazu entstand bereits in den 80er-Jahren während des Taylorismus, in der viele Arbeitende in Fabriken ihren Job durch Automatisierung verloren. Seiner Vorstellung nach soll Arbeit Sinn spenden und die Menschen bei ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen, anstatt sie zu entkräften. Die Überlegung war, dass klassische Lohnarbeit nur noch an zwei Tagen in der Woche notwendig sei, da die Technologie den Menschen Aufgaben abnehmen würde. Die restliche Zeit bliebe für Dinge, die man wirklich machen will. Sinnfindung und Selbstverwirklichung stehen somit im Mittelpunkt. Dadurch soll auch die Gesellschaft profitieren.

"New Work ist die Arbeit, die ein Mensch wirklich wirklich will."

Fritjof Bergmann

Die Ziele von New Work sieht Bergmann in humanitärer Sinnstiftung.:
1. Armut soll weltweit eliminiert werden, die Kluft zwischen arm und reich soll sich verringern.
2. Menschen sollen weniger auslaugender Arbeit nachgehen und mehr der Arbeit, die sie "wirklich wirklich wollen" und ihnen Sinn stiftet.
3. Ressourcenverschwendung soll gestoppt werden, ebenso die Zerstörung unseres Klimas und unserer Kultur.
4. Es soll durch New Work eine neue Kultur geschaffen werden, die zu einer neuen Art der menschlichen Beziehung führen würde.

Diese Ziele können laut Bergmann mit dem Konzept erreicht werden.

Der Begriff New Work wird heutzutage vor allem mit Themen wie Homeoffice, Digitalisierung oder der Abschaffung von Hierarchien in Verbindung gebracht, das ursprünglichen Konzept kennen nur wenige. Einzelne Maßnahmen, wie das Abschaffen von Hierarchien oder eines Dresscodes, erfüllen nicht die Anforderungen an das umfassende Konzept von New Work, wie es sich Bergmann vorgestellt hat. Es sollte um den wohlwollenden humanistischen Gedanke hinter den Maßnahmen gehen.

"Der Obstkorb im Büro ist nicht gleich New Work."
Vanessa Jobst-Jürgens

New Work beschreibt aktuell also eher den strukturellen Wandel der Arbeitswelt, denn von Bergmanns Konzept bleibt meist vor allem der Versuch übrig, Arbeit zu etwas zu machen, was Menschen nicht auslaugt, sondern ihnen Freude bereitet oder zumindest als möglichst angenehm empfunden wird. Ob Unternehmen, die sich New Work auf die Fahne schreiben, den humanitären Absichten Bergmanns folgen oder sich nur einen Vorteil im War of Talents erkämpfen wollen, ist fraglich.

In jedem Fall profitieren Unternehmen durch New Work - Maßnahmen von einer steigenden Zufriedenheit der Mitarbeitenden und damit einhergehenden steigenden Produktivität. Diese wird durch intrinsische Motivation erhöht, welche durch Autonomie, Kompetenz und Eingebundenheit gefördert werden kann. Können Mitarbeitende freie Entscheidungen treffen, mit ihrem Wissen gewünschte Ziele erreichen und haben das Gefühl, ein Teil der Gruppe zu sein und mit ihrer Arbeit zum Ganzen beizutragen, haben sie wahr-scheinlich eine höhere intrinsische Mo-tivation. Und das ist eine Win-Win-Situation: Die Arbeit macht den Arbeitnehmenden mehr Spaß und schenkt ihnen Erfüllung, während der Arbeitgebende von einer steigenden Produktivität profitiert.

Das Buch "On the Way to New Work" bietet Ansatzpunkte, wie Arbeit zu etwas werden kann, das Menschen, Organisationen und die Gesellschaft stärkt. Die gute Nachricht: Jeder kann schon mal bei sich anfangen.

Wie du deine ersten Schritte Richtung New Work machen kannst:

Selbstreflexion: Reflektiere dich selbst z.B. mit Persönlichkeitstests oder Feedback-Gesprächen, denn nur so lernst du deine Stärken und Schwächen kennen und kannst deine Stärken entsprechend gezielt einsetzen.

Sinnfindung: Finde etwas, was du "wirklich wirklich" machen willst, dessen Sinn du verstehst.

Selbstmanagement: Ein sinnvoller Umgang mit Zeit und Kraft ist entscheidend, um effektiv und effizient arbeiten zu können. Setze Prioritäten.

Gewohnheiten: Gewohnheiten kosten weniger kognitiven Aufwand als Entscheidungen, die neu getroffen werden müssen. Eigne dir Gewohnheiten an, die dich mit deinen Zielen weiterbringen.

Gesundheit: Achte auf deine psychische und körperliche Gesundheit, lass den Stress nicht Überhand gewinnen!

Freiheit: Gemeint ist mentale Freiheit. Schließe Frieden mit der Vergangenheit, um das tun zu können, was du "wirklich wirklich" willst.

Kreativität: Wage Neues! Etwas zu schaffen, das am Ende erlebbar ist, kann dich erfüllen.

Lernen: Es ist wichtig, immer weiter zu lernen, so bleibt der Kopf jung und hast du die Möglichkeit, neue Dinge zu entdecken, die dich erfüllen.

Resilienz: Meint die psychologische Widerstandsfähigkeit. Arbeite daran, dich nach Krisen wieder vollständig erholen zu können.

Literaturquellen:
Jobst-Jürgens, Vanessa: New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung. Springer Fachmedien Wiesbaden: 2020.
Allmers, Swantje; Trautmann, Michael; Magnussen, Christoph: On the Way to New Work. Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt. Verlag Franz Vahlen München: 2022.
Weck, Andreas: Homeoffice-Zoff bei Apple: Was Chefs aus dem Fiasko lernen können. In: t3n, 10.05.2022. https://t3n.de/news/zoff-homeoffice-regeln-apple-chefs-1470462/ (abgerufen am 11.05.2022).
Bildquelle: Pexels, freilizenziert.

VISION MISSION LEITBILD

> **IF YOU DON'T KNOW WHERE YOU'RE GOING, YOU'LL END UP SOMEWHERE ELSE.**
>
> – MARK TWAIN

Definition Vision, Mission, Leitbild

Entgegen dem alltäglichen Sprachgebrauch unterscheiden sich die Begriffe Vision und Mission in ihrer Definition. Visionen sind an die Zeit gebunden und werden dann obsolet, wenn die neue Wirklichkeit eintritt. Im Gegensatz zu Missionen tragen sie ihre Deadline mit sich. Die Mission eines Unternehmens spiegelt den Unternehmenszweck wider, der durch das Leitbild umfassend schriftlich fixiert wird.

VISION, MISSION, LEITBILD – UND WARUM STARKE MARKEN ANKER IN UNSICHEREN ZEITEN SEIN SOLLTEN

Ein Artikel von Michael Wertenauer

Das deutsche Patent- und Markenamt (DPMA) registrierte 2021 92.317 neue Marken. Insgesamt sind im Register 868.401 Marken geschützt. Eine unglaubliche Zahl, die verdeutlicht, wie allgegenwärtig Marken heutzutage sind.

In der tagtäglichen Flut an Informationen müssen Marken, um ihrer Funktion als ein Anker, der Stabilität, Orientierung und klare Positionierung verleiht, gerecht werden zu können, folglich herausstechen. Damit das in einer VUCA-Welt gelingen kann, sollten Markenmanager bei der Ausgestaltung ihrer Marken ein klares Leitbild des Unternehmens, abgeleitet aus einer starken Vision und einer aussagekräftigen Mission, im Blick behalten.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Unternehmen ihre Vision, Mission und Leitbild klar definiert haben und sich daran orientieren. Denn was diese Begriffe gemeinsam haben (Purpose wäre in dieser Reihe auch noch eine Ergänzung) ist, dass sie jeder kennt aber die tatsächliche Bedeutung nur schwer zu fassen ist. In diesem Artikel wollen wir also zunächst die Begriffe klären, um ein einheitliches Begriffsverständnis zu schaffen. Anhand des Modells des Golden Circle von Simon Sinek wird darauf aufbauend erläutert, wie Vision, Mission und Leitbild mit der Markenpositionierung zusammenhängen. Im Experteninterview ordnet dann Werner Pastula, Abteilungsleiter Markenführung und Design des SWR ein, wie Medienunternehmen ihre Marken in unruhigen Zeiten zum stabilisierenden Anker machen können und warum gerade das essentiell für einen guten Markenauftritt ist.

„Insbesondere Vision und Mission werden im Sprachgebrauch häufig sehr synonym verwendet. Mission und Vision bauen zwar aufeinander auf, haben aber unterschiedliche Bedeutungen, die wir im Folgenden erörtern wollen.

Vision

„A VISION IS A DREAM WITH A DEADLINE" – Michael Lorenz

Die Vision ist die Zielsetzung und Motivation. Der interne Motivator und der Treibstoff, der benötigt wird, um die Markenziele zu erreichen. Ein Vision Statement (die ausformulierte Vision) soll sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend sein. Bei der Entwicklung einer guten Version steht die Frage im Zentrum, was erreicht werden soll und wie die ideale Zukunft des Unternehmens aussehen könnte. Was Visionen gemeinsam haben ist, dass sie immer nur solange Gültigkeit haben können, bis die neue Wirklichkeit eingetreten ist. Visionen haben also ein Verfallsdatum.

Beispiele für Visionen sind „Bring the world closer together" von Facebook (2018) oder „Einen besseren Alltag für viele Menschen schaffen" von IKEA (2017).

Mission

Anders als die Vision ist die Mission nicht zwangsläufig mit der Annahme einer besseren Zukunft verbunden. Stattdessen werden wichtige Aktivitäten oder Kernkompetenzen benannt, die das Unternehmen zur Erreichung der Vision zugrunde legt. Dieses „Defining the Business" sollte auch bei jeder Existenzgründung am Anfang stehen. Für eine Mission sollten vier zentrale Elemente berücksichtigt werden: der Unternehmenszweck und die Unternehmensziele, zentrale Werte des Unternehmens, Verhaltensstandards sowie abgeleitete Strategien.

Leitbild = Mission Statement

Das Leitbild bildet die Grundprämissen allen Erfolgs und ist die Basis des Handelns. Im Grunde ist das Leitbild also die schriftlich fixierte Mission. Diese wird kommuniziert und bietet Orientierung, Legitimation und optimalerweise auch Motivation.
Dabei hat das Leitbild nach innen und außen eine unterschiedliche Funktion. Während das Leitbild nach innen identitätsstiftend sein sollte und die Mitarbeiter zur gemeinsamen Zielerreichung motivieren soll, gilt es nach außen eine gute Repräsentation und Wahrnehmung zu schaffen.

Das Leitbild verankert also eine erste Position und eine Idee, wofür das Unternehmen stehen möchte, in den Köpfen der Menschen. Eine starke Vision, sinnvoll abgeleitete Mission sowie aussagekräftig formuliertes Leitbild bilden folglich die Grundlage, um Marken erfolgreich am Markt positionieren zu können. Bevor wir uns das aber im Interview mit Werner Pastula näher betrachten, gehen wir auf das Modell des Golden Circle ein, um zu verstehen, wie Unternehmen gelungene Visionen entwickeln können.

Der Golden Circle von Simon Sinek

Simon Sinek stellt zur Entwicklung einer Unternehmensvision drei simple Fragen ins Zentrum aller Überlegungen. ‚Why?', ‚How?' und ‚What?'.

Die drei Kreise des Modells sollen dabei von innen nach außen wirken. Mittelpunkt des Golden Circle ist die Frage nach dem ‚Why'. Dieses ‚Why' definiert den höheren Zweck einer Organisation. Unternehmen, denen eine glaubhafte Antwort auf dieses ‚Why' gelingt (und diese Antwort auch selbst überzeugend finden) sind häufig erfolgreicher als Unternehmen,

denen das nicht gelingt. Bei der Frage nach dem ‚How' wird das Vorgehen beschrieben, mit dem das im ‚Why' definierte Ziel erreicht werden soll. Wenn das ‚Why' ein versteckter Schatz wäre, wäre das ‚How' im übertragenen Sinne die Schatzkarte. Im Anschluss werden im ‚What' konkrete Handlungen und Vorgehensweisen beschrieben. Hier wird konkret auf die Produkte und Dienstleistungen verwiesen. Häufig fällt es Unternehmen leicht, Antworten zu den äußeren Ebenen zu finden während keine befriedigende Antwort auf das ‚Why' gegeben werden kann. Ist das der Fall, ist dies ein Indikator für eine schwache Vision. Daraus resultieren dann Schwierigkeiten, eine Marke klar positionieren zu können.

Interview mit Werner Pastula

Um zu verstehen, welche Herausforderungen bestehen, wenn Marken und Zielbild zusammenkommen sollen, und welche Bedeutung Marken gerade in unsicheren Zeiten haben, habe ich für diesen Artikel mit Werner Pastula vom SWR in Stuttgart gesprochen. Werner Pastula ist seit 2013 verantwortlich für den Bereich Markenführung und Design, seit 2019 Abteilungsleiter und ein absoluter Experte zu allem was sich um Marken dreht. An dieser Stelle vielen Dank für das spannende Gespräch.

Hat denn der SWR ein Zielbild? Und wie und warum wurde dieses entwickelt?

Ja, der SWR hat ein Zielbild aufgelegt nach dem Wechsel zu Intendant Kai Gniffke Ende 2019. Das Zielbild hatte vor allem den Fokus, ein Bewusstsein im SWR dafür zu schaffen, dass klassisches, sehr linear geprägtes Agieren uns nicht unbedingt in die Zukunft führt, sondern dass wir schauen müssen, in einer neuen Medienwirklichkeit für viele Zielgruppen auf vielen Plattformen ein adäquates Angebot zu machen.

Und das Zielbild kann von euch in der Markenführung verwendet werden?

Es musste interpretiert und ergänzt werden, konnte dann aber mit herangezogen werden, um Veränderungen der Marken sowie Veränderungen in der Kommunikation mit zu begründen und zu legitimieren. Es war aber leider nicht so, dass im entwickelten Zielbild Marken und deren Entwicklung eine große Rolle gespielt haben.

Jetzt leben wir ja gerade in ziemlich bewegten Zeiten. Welche Bedeutung haben denn Marken für die notwendigen Transformationsprozesse?

Marken, wenn sie wirklich gelingen, haben eine Qualität dahingehend, dass sie für Menschen Dinge eindeutig identifizierbar und eindeutig wertig adressierbar machen. In einer Welt, in der wir uns bewegen, die immer unruhiger und unübersichtlicher wird, orientieren sich Menschen dennoch und nicht zuletzt an Marken. Und Marken haben eine Eindeutigkeit im Versprechen, im Verhalten, im inhaltlichen Angebot, in den Botschaften etc., lösen das ein und erzeugen damit positive Gefühle. In dieser Welt tun wir gut daran, eben das, was wir auch neu und anders anbieten wollen, so auszugestalten, dass es markant ist und dass es bestmöglich Marke sein kann. Es muss immer einen Unterschied machen und einen hohen Nutzwert haben. Dazu braucht es dann aber andere Marken, weil unsere Marken beim SWR eben keine digitalen Marken waren und

in einer digitalen Welt und für digitale Nutzer somit keinen geeigneten Orientierungspunkt bieten konnten. Da hat das Zielbild uns geholfen.

Welche Besonderheiten gibt es denn bei der Positionierung von öffentlich-rechtlichen Marken?

Das geht damit los, dass man in den öffentlich-rechtlichen Medien bereits durch den Rundfunkauftrag sehr uneindeutig und vielschichtig auftreten muss. Du sollst Informationen liefern, Kultur, Nachrichten und so weiter. Man hat hier also die große Herausforderung inhaltlich Klarheit zu schaffen. Man muss bei der Positionierung sehr darüber nachdenken, was einen denn wirklich ausmacht, denn die Schwierigkeit ist es, trotz der gewissen Spreizung eine Klarheit zu schaffen, die letztlich auch das Unternehmen als ganzes zur starken Marke reifen lässt. Da haben es private Anbieter vielleicht ein wenig leichter, weil diese sich stärker auf einzelne Aspekte konzentrieren können. Weitere Besonderheit ist natürlich, dass wir bei der Markenpositionierung immer auch unsere Legitimation im Blick behalten müssen. Sprich, wie rechtfertigen wir unsere Finanzierung über den Rundfunkbeitrag.

Abschließend: Kannst du den Lesern deine Top-3 Tipps mitgeben, wie Medienunternehmen in der Markenführung vorgehen sollten?

Das Erste ist den eigenen Kern ganz klar zu finden und herauszuarbeiten: Was macht mich aus. Wenn ich versuche alles zu sein, bin ich im Endeffekt gar nichts. Als Zweites ist es wichtig, sich auf genau diesen Kern zu beziehen und damit richtig stark zu werden. Versucht man zu früh in zu viele ergänzende Angebote zu gehen wird das Schiefgehen. Erst gilt es im Kerngeschäft stark und stabil zu werden. Entscheidet man sich dann für eine Erweiterung des Portfolios ist darauf zu achten, sich nicht versehentlich selbst Konkurrenzangebote zu schaffen die das Markenbild nach außen schwächen. Und Drittens sollte man gerade bei Medienmarken eine große Stabilität und einen Anker bieten. Die Aufmerksamkeit der Leute geht gerade im Medienmarkt sehr schnell von Thema zu Thema. Jetzt ist Krieg, morgen gibt es kein Gas mehr oder es kommt die nächste Umweltkatastrophe oder das nächste Massaker. In diesen Zeiten Konstanz, Stabilität und Verlässlichkeit zu bieten, halte ich für essentiell. Es gilt Beweglichkeit als Grundprinzip zu etablieren aber dabei immer erkennbar zu bleiben

Key Take Aways:

1. Jedes Unternehmen sollte wissen, wofür es steht. Dafür ist die Entwicklung einer Vision und eines klaren Leitbilds essentiell.
2. Der Golden Circle - richtig angewandt - ist ein gutes Tool, um die eigene Vision herausarbeiten zu können.
3. Medienunternehmen müssen den Spagat zwischen Zukunftsgewandtheit und Beständigkeit schaffen, um einen starken Markenkern zu schaffen.
4. Marken sind als Anker in der Informationsflut essentiell und bieten Orientierung in unsicheren Zeiten.

.

Verwendete Quellen und weiterführende Literatur:

Sinek, Simon (2011): Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. Portfolio

Eichsteller, H.; Lorenz, M. (2019): Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Campus Verlag GmbH

Kreutzer, R. (2018): Vision – Mission – Ziele. In: Toolbox für Marketing und Management. Springer Gabler, Wiesbaden.

Diehl, Andreas (2019): Why, How, What – Der Golden Circle von Simon Sinek als Führungsinstrument. URL: https://digitaleneuordnung.de/blog/why-how-what/. Abgerufen am 06.07.2022

Deutsches Patent- und Markenamt: https://www.dpma.de/dpma/veroeffentlichungen/statistiken/marken/index.html. Abgerufen am 07.07.2022

SWR Gniffke bloggt vom 08.09.2020: https://www.swr.de/unternehmen/gniffkebloggt/vision-mission-des-swr-102.html. Abgerufen am 05.07.2022

Ein Artikel von Laura Kühn und Vivan Walz

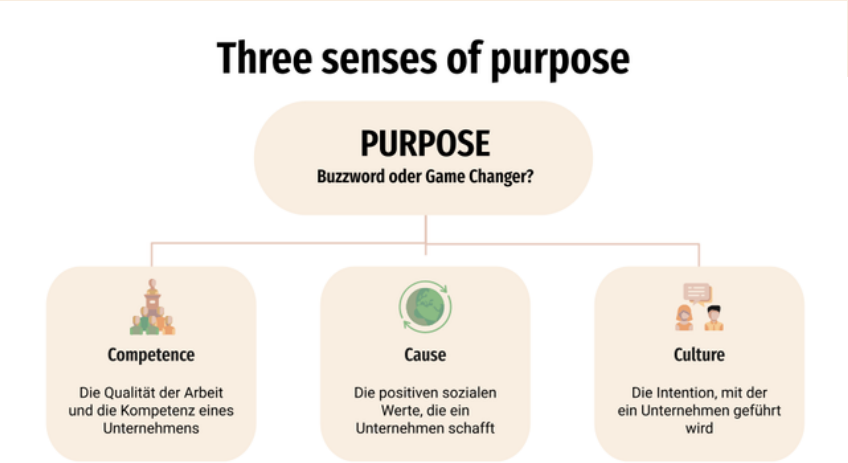
PURPOSE - BUZZWORD ODER GAMECHANGER?

Purpose ist mittlerweile in aller Munde. Der Begriff spielt sowohl in der Wirtschaft als auch bei den Konsument:innen eine immer größere Rolle: Mehr und mehr Unternehmen stellen Purpose-Statements auf, die soziale und ökologische Verantwortung eines Unternehmens ist mittlerweile ein starkes Verkaufsargument und die Gen Z geht sogar so weit, mehr Geld für eine Marke mit Purpose auszugeben.

Gleichzeitig sind aber bisher nach einer Studie von GlobeOne nur 15% aller deutschen Marken so gut positioniert, dass sie ihren Purpose glaubwürdig kommunizieren können. Vor allem Marken in dienstleistungsnahen Branchen haben eine geringere Purpose-Glaubwürdigkeit, da sie Schwierigkeiten haben, ihren positiven Beitrag zu Nachhaltigkeit und Gesellschaft greifbar zu machen.

Doch wie schafft es eine Marke, ihren Purpose ganzheitlich und glaubhaft zu kommunizieren? Ein wichtiger erster Schritt dahin ist eine klare Definition des Begriffes Purpose:

"Der Unternehmenszweck, engl. Purpose, definiert, wofür eine Organisation steht. Er beschreibt, wie die Organisation einen nachhaltigen und positiven Beitrag zur wert-stiftenden Koexistenz von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt leistet".



Zu beachten ist außerdem, dass obwohl jede Marke einen Purpose benötigt, dieser nicht unbedingt in den Bereichen Nachhaltigkeit oder sozialem Engagement verankert sein muss.

Denn Purpose kann, wie das hier dargestellte Modell der Harvard Business Review aufzeigt, drei verschiedene Formen annehmen.

Eine Marke kann sich ganz klassisch, der Purpose-Dimension “Cause” verschreiben, die die positiven sozialen Werte umfasst, die ein Unternehmen schafft. Zusätzlich kann sich eine Marke aber eben auch durch ihre “Competence” hervorheben - also der Qualität ihrer Arbeit und ihrer Kompetenz. Liefert eine Marke beständig ein gutes Produkt oder glänzt durch Kompetenz, kann und sollte dies ganz klar auch deren Purpose sein.
Andere Unternehmen zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie mit einer guten Intention geführt werden - und somit der Purpose Dimension “Culture”.

"Das was man gerne macht, macht man gut." - Bernd Eberle

Diese Dimension findet sich vor allem bei Unternehmen, deren Erfolg von starkem Mit-arbeiter:innen-Engagement sowie einer effektiven Zusammenarbeit mit Lieferant:innen und Händler:innen abhängt. Am meisten Aufmerksamkeit erhalten aktuell vor allem Marken, die sich auf die Purpose-Dimension "Cause" konzentrieren. Das begründet sich in der Klimakrise und der Tatsache, dass die Corona-Pandemie soziale Missstände aufgedeckt hat. Deshalb untersucht das vorliegende Paper diese Dimension.

INTERVIEW MIT EBERLE BRAND DESIGN & COMMUNICATION

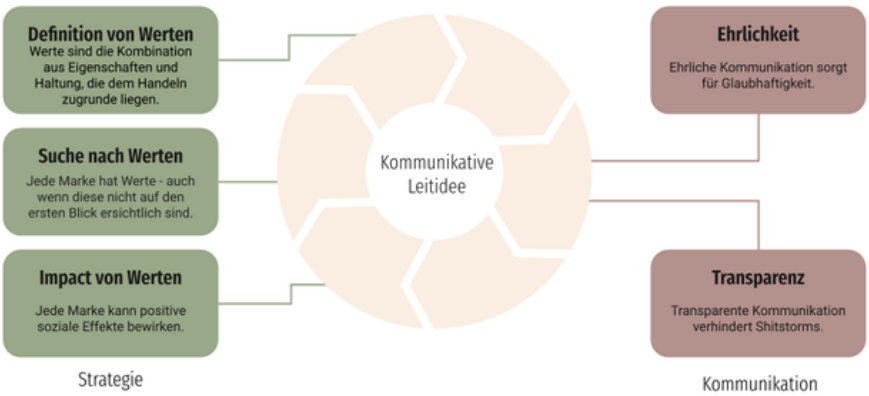
Um die Frage zu beantworten, wie Marken ihren Purpose ganzheitlich und glaubhaft kommunizieren können, sprachen wir mit Bernd Eberle, Geschäftsführer der Agentur Eberle Brand Design & Communication. Die Agentur wurde bereits 1950 gegründet und zählt zu den Top 50 der inhabergeführten Werbeagenturen Deutschlands. Bernd Eberle qualifiziert sich als Experte im Thema Purpose-Kommunikation, da seine Agentur bereits seit 25 Jahren vorrangig nachhaltige Marken wie zum Beispiel Alnatura, Weleda oder Hipp vertritt. Dabei arbeitet die Agentur schon immer mit einer starken Wertorientierung, früher noch unter dem Begriff “Authentizität”.

"Die Worte dafür gab es noch nicht." - Bernd Eberle

Purpose war aber schon immer ein wichtiges Thema. Neben operativ tätigen Branchen-Expert:innen wie Bernd Eberle beschäftigt sich auch die einschlägige Literatur mit dem Purpose-Begriff. Die Learnings aus Theorie und Praxis haben wir in den folgenden Golden Rules of Purpose zusammengestellt - ein Leitfaden, der Marken im gesamten Prozess von der Suche nach ihrem Purpose bis hin zur kommunikativen Umsetzung unterstützen soll.

EBERLE BRAND DESIGN & COMMUNICATION

Golden Rules of Purpose



1 Definition von Werten
Es empfiehlt sich, den Purpose bereits in der Strategie mitzudenken und ganzheitlich darin zu verankern. Bei Eberle werden die Markenwerte nach dem Verständnis "Eigenschaften und Haltung, die allem Handeln zugrunde liegen" entwickelt.

2 Suche nach Werten
Ganz wichtig und doch häufig übersehen: Jede Marke hat Werte - auch wenn diese vielleicht nicht direkt ins Auge springen. Hier verwendet Eberle nebenstehende eigens entwickelte Matrix, um den Status Quo der Kund:innen zu erfassen und den richtigen Weg zu finden.

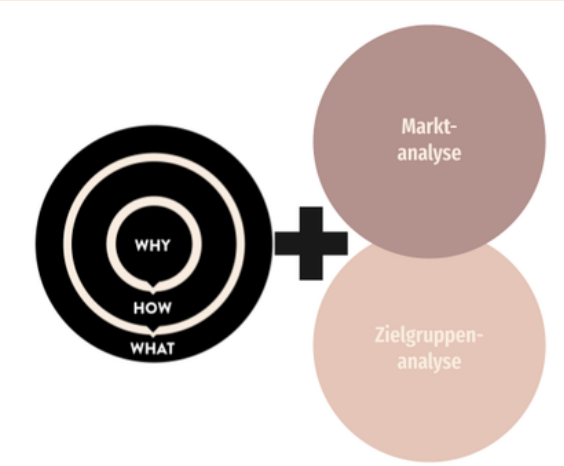
3 Impact von Werten
Jede Marke kann einen positiven sozialen Effekt schaffen, auch kleine Schritte führen zum Ziel. Um Shitstorms und Green-washing-Vorwürfe zu vermeiden ist es besonders wichtig, alle Schritte klar und deutlich offenzulegen.

4 Ehrliche und transparente Kommunikation sind das A und O der Purpose-Kommunikation, so Bernd Eberle. Das ist nicht neu, aber nach wie vor essenziell, um das Vertrauen der Konsument:innen zu gewinnen und zu erhalten.

5 Kommunikative Leitidee
Die dargestellten Elemente fließen alle in die kommunikative Leitidee ein, die von der Marke nach außen getragen wird. Die kommunikative Leitidee stellt damit den zentralen Purpose-Driver dar, der für die Kund:innen greifbar und erlebbar wird.

Ein hilfreiches Asset zur Formulierung der kommunikativen Leitidee kann der Golden Circle, ein Klassiker der Markenstrategie und -kommunikation, sein. Der Purpose eines Unternehmens erwächst aus dem Inneren, aus dem Kern der Marke und treibt sie sowie alle Mitarbeiter:innen intrinsisch an. Mit Blick auf den Golden Circle finden wir uns hier also ebenfalls im Kern des Modells wieder: im zentralen “WHY?”, nach Sinek dem Beginn aller markenstrategischen Überlegungen. Im Kontext der Purpose-Diskussion empfiehlt es sich, dessen Bedeutung mit der deutschen Übersetzung “Wozu?” zu interpretieren.

Bernd Eberle führt einen Kritikpunkt am Golden Circle an: die zu starke Ausrichtung nach innen. Denn beim Golden Circle wird erst einmal nur die Marke an sich betrachtet - die Bedürfnisse der Kund:innen und alle anderen Stakeholder sind davon ausgenommen. Zudem wird der immer stärker werdende Konkurrenzkampf am Markt um die verstärkt schwindende Aufmerksamkeit der Konsument:innen nicht mitgedacht. Daher ist es besonders wichtig, bei der Findung des Marken-Purpose im ersten Schritt zwar den Golden Circle zu betrachten, im Anschluss daran aber auch die Zielgruppe und den Markt mit einzubeziehen. Aus diesem Gedanken heraus entwickelten wir nebenstehenden "Golden Circle reloaded".



“Dinge zu finden in einer Marke, die echt sind, die ehrlich sind [und] die dadurch wesentlich mehr bestechen.” - Bernd Eberle

Um den Purpose einer Marke ganzheitlich und glaubhaft zu kommunizieren, muss das ganze System betrachtet werden, in dem die Marke agiert. Unsere Golden Rules unterstützen Marken bei der Definition ihres individuellen Purpose von der strategischen Entwicklung über die Kommunikation bis hin zum impliziten "Leben" des Purpose in allen Handlungen der Marke. Die ergänzende Erweiterung des Golden Circle verweist auf die nötige Orientierung an Markt und Zielgruppe.

Für Markenverantwortliche bedeutet das: Sie können den Purpose ihrer Marke noch so präzise formulieren, ihn ehrlich und transparent kommunizieren - wenn der Purpose die Bedürfnisse der relevanten Zielgruppen nicht trifft und nicht zur Differenzierung von der Konkurrenz beiträgt, dann wird er den Sprung vom “leeren” Buzzword zum erfolgreichen Game Changer nicht meistern können.

QUELLEN

cCann Worldgroup Truth Central (2021). Truth About Gen Z.
IFAK, GfK Media and Communication Research, forsa marplan (2022). Verbrauchs- und Medienanalyse - VuMa 2022.
Schaffmeister, N. et al. (2020), GlobeOne: Purpose Readiness Studie Deutschland 2021.
Knowles, J. et al. (2022). What is the Purpose of your Purpose?. Harvard Business Review.
Eberle Werbeagentur (o.D.): Nachhaltigkeit, https://eberle-werbeagentur.de/nachhaltigkeit/ (Stand: 07.07.22).
Simon Sinek, (o.D.): Golden Circle, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de (Stand 07.07.2022).

WEITER FÜHRENDES

EIN ZIEL OHNE PLAN IST NUR EIN WUNSCH.

– ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

Autor:innen

B

Balz, Joshua
Im Abseits des sportlichen Erfolgs: Wie lassen sich Fussballvereine als Marke positionieren, um weiterhin attraktiv zu sein? 8

D

Dapfer, Leonie
Change Management: Wie Veränderungen im Unternehmen gelingen und wie Beiersdorf mithilfe eines Stickeralbums die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit förderte..... 13

E

Engmann, Carolin
New Work, New Onboarding?..... 72

Von 6 Hüten und bunten Brillen: Kritische Reflexion einer etablierten Innovationsmethode im Rahmen eines Workshops. 29

F

Frietsch, Vanessa
I got 99 (Innovation-)methods but solving my problem won't one. Oder: Warum Innovationsmethoden ohne passendes Mindset nutzlos sind. 24

„Zeig mir, wie du würzt und ich sag' dir, zu welcher Generation du gehörst." – Eine Geschmacksreise durch die Gewürzschubladen der Bundesrepublik. 46

Frisch, Lisa
Zwischen Klicks und Kassenband: Gorillas und Rewe im Kampf um den Einkauf der Zukunft. 37

K

Kleeßen, Piet
Digitale Transformation: Die Organisationsform des Internet 3.0: DAO 54

Knauf, Lorena
Herausforderung Nachhaltigkeitskommunikation im Jahr 2022: Ein Vergleich der Marken H&M und ARMEDANGELS. 42

Krauter, Natalie Sophie
Zwischen Klicks und Kassenband: Gorillas und Rewe im Kampf um den Einkauf der Zukunft. 37

Kuhfeld, Ines
Corona-Krise als Signal: Die digitale Transformation im stationären Einzelhandel. 66

Kühn, Laura
Purpose-Kommunikation. Purpose – Buzzword oder Gamechanger? 85

R

Ritzenhofen, Julia
Let's change the game: Wie die Attacker Brand Estrid
mit Nachhaltigkeit im Badezimmer überzeugt. 17

S

Sailer, Alica
New Work: Vom Konzept der Humanität zum Talentköder. 77

„Zeig mir, wie du würzt und ich sag' dir, zu welcher Generation du gehörst."
– Eine Geschmacksreise durch die Gewürzschubladen der Bundesrepublik. 46

Schorner, Alisa
Let's change the game: Wie die Attacker Brand Estrid
mit Nachhaltigkeit im Badezimmer überzeugt. 17

Szabo, Maximilian
Let's change the game: Wie die Attacker Brand Estrid
mit Nachhaltigkeit im Badezimmer überzeugt. 17

W

Walz, Vivian
Purpose-Kommunikation. Purpose – Buzzword oder Gamechanger? 85

Wertenauer, Michael
Im Abseits des sportlichen Erfolgs: Wie lassen sich Fussballvereine
als Marke positionieren, um weiterhin attraktiv zu sein? 8

Mission, Vision, Leitbild: Warum starke Marken Anker in unsicheren Zeiten sein sollten 81

Wurst, Johanna
„Zeig mir, wie du würzt und ich sag' dir, zu welcher Generation du gehörst."
– Eine Geschmacksreise durch die Gewürzschubladen der Bundesrepublik. 46

Z

Zippelius, Stephanie
Herausforderung Nachhaltigkeitskommunikation im Jahr 2022:
Ein Vergleich der Marken H&M und ARMEDANGELS. 42

Organisationale Ambidextrie als Schlüssel zur digitalen Transformation. 63

Literatur zu Definitionen

Change Management

Lauer, T. (2021). Change Management: The Path to Achieve the Goal. In: Change Management. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_1

Innovationen

Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation (übersetzt aus dem Englischen). Harvard Business Review. https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation

Markenkommunikation

Fuchs, W., Unger, F. (2014). Management der Marketing-Kommunikation. Verlag SpringerGabler.

Baetzgen, A. (2007). Kontextbasierte Markenkommunikation. Haupt Verlag.

Digitale Transformation

Handelsblatt Research Institute (2016). Eine Wachstumsstrategie für das digitale Zeitalter.

Eichsteller, H. (2016). Herausforderung Digitale Transformation. In: Board 2/2016, S.66–70.

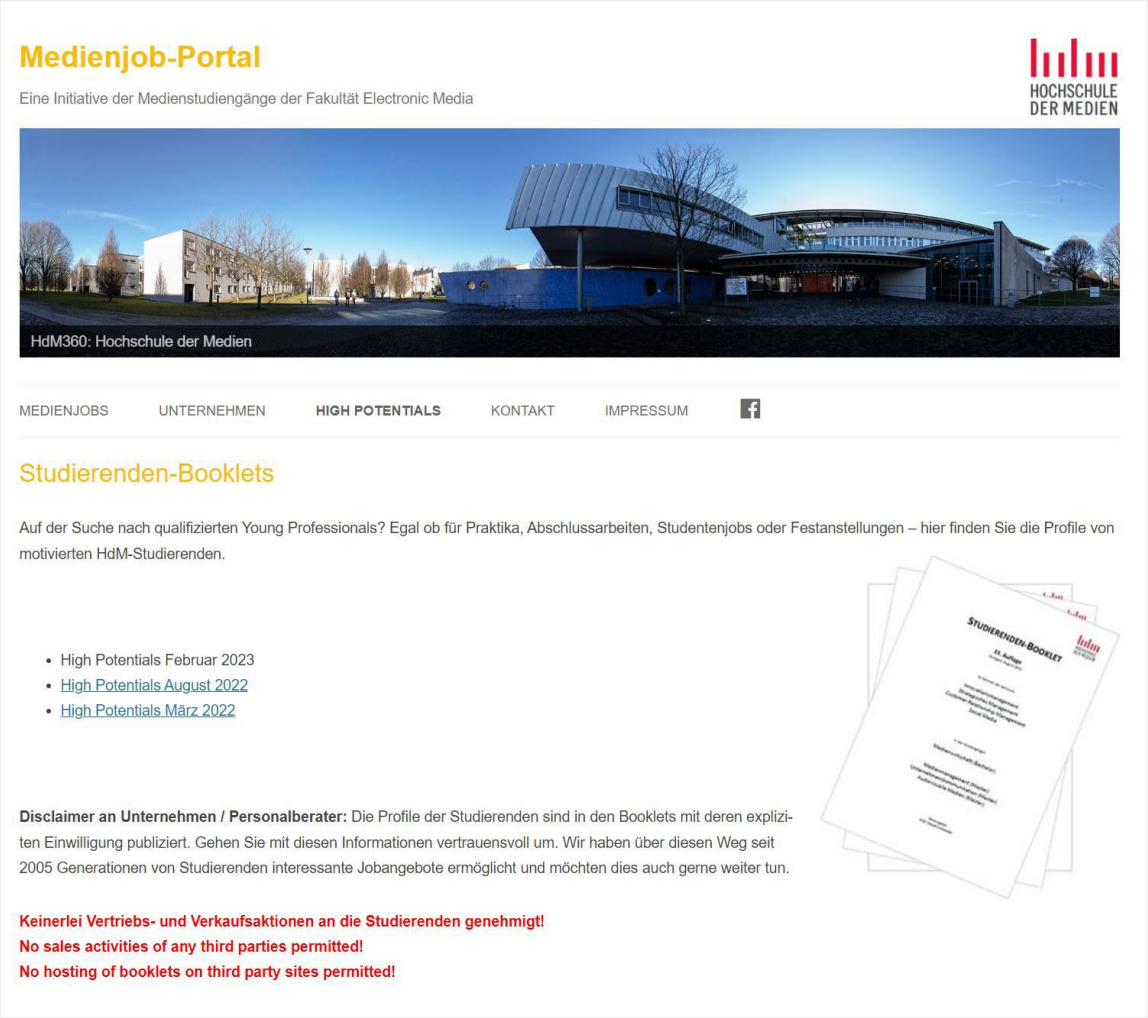
Eichsteller, H. (2017). Lexikon-Beitrag Digitale Transformation. In: Board 4/2017, S.205-207.

Vision, Missison, Leitbild

Lorenz, M., Eichsteller, H., & Wecke, S. (2019). Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern. Campus Verlag.

Weitere Infos zu den Studierenden

Seit 2005 unterstützen wir das Placement unserer Studierenden mit einem Profil-Booklet auf dem medienjob-portal.de



Medienjob-Portal

Eine Initiative der Medienstudiengänge der Fakultät Electronic Media

HOCHSCHULE DER MEDIEN

HdM360: Hochschule der Medien

MEDIENJOBS UNTERNEHMEN **HIGH POTENTIALS** KONTAKT IMPRESSUM

Studierenden-Booklets

Auf der Suche nach qualifizierten Young Professionals? Egal ob für Praktika, Abschlussarbeiten, Studentenjobs oder Festanstellungen – hier finden Sie die Profile von motivierten HdM-Studierenden.

- High Potentials Februar 2023
- High Potentials August 2022
- High Potentials März 2022

Disclaimer an Unternehmen / Personalberater: Die Profile der Studierenden sind in den Booklets mit deren expliziten Einwilligung publiziert. Gehen Sie mit diesen Informationen vertrauensvoll um. Wir haben über diesen Weg seit 2005 Generationen von Studierenden interessante Jobangebote ermöglicht und möchten dies auch gerne weiter tun.

Keinerlei Vertriebs- und Verkaufsaktionen an die Studierenden genehmigt!
No sales activities of any third parties permitted!
No hosting of booklets on third party sites permitted!

QR-Code zum Medienjob-Portal.

Empfehlung

Eichsteller, H.; Lorenz, M. (2019). Fit für die Geschäftsführung im digitalen Zeitalter. Souveräne Performance in 8 Schritten. Campus Verlag.

www.eichsteller.com https://www.fit4gf-digital.de/

Schneller, komplexer, globaler, anspruchsvoller, wirkungsvoller, authentisch, medienwirksam, motivierend, verlässlich – die Anforderungen an die Führungskraft im digitalen Zeitalter sind enorm. Gleichzeitig alte Erfolgsrezepte bewahren, kontinuierlich Verbesserungsprozesse am Laufen halten sowie völlig neue Dimensionen mit disruptiven Innovationen und validen Geschäftsmodellen erschließen – das bedeutet Geschäftsführung Next Generation.

„Das ist vielleicht der größte Nutzen des Buchs: Es ist differenziert und stellt zu den wichtigsten Themen rund um IT und Digitalisierung, Change-Management sowie Digital Leadership die entscheidenden Fragen - und liefert abhängig von den Antworten pragmatischen Ansätze und Denkanstöße zur Lösung. Zur Vertiefung dienen dabei ein praxisorientierter Aufgabenteil und ergänzende Videos."

Harvard Business Manager 12-2019

QR-Code zur Literatur.

STRATEGIE CHALLENGE

Alle in diesem Werk enthaltenen Angaben und Informationen wurden durch Herausgeber und Autor:innen sorgfältig recherchiert und geprüft. Für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität können weder der Herausgeber noch die an der Erstellung und Veröffentlichung dieses Werkes beteiligten Studierenden die Haftung übernehmen. Ein Nachdruck des Werkes sowie eine vollständige oder teilweise Verwendung der Inhalte, insbesondere von Texten, Textteilen, Bildmaterial oder sonstigen Informationen oder Daten ist ausdrücklich erwünscht – allerdings ist erwünscht, dass der Herausgeber, die Autorenschaft sowie der Verlag ausdrücklich genannt werden und der Herausgeber bzw. der Verlag von der Verwendung digital oder mit Beleg informiert werden.

Als Zitierweise im wissenschaftlichen Kontext wird vorgeschlagen:
„Eichsteller, Harald (Hrsg.) (2023): Strategie Challenge 2022/23: Impulse von Young Professionals zu Erfolgsfaktoren der Zukunft. Kappel-Grafenhausen: Digipolis Verlag."

digipolis VERLAG
ISBN 978-3-949372-07-0
9 783949 372070
www.digipolis-verlag.de