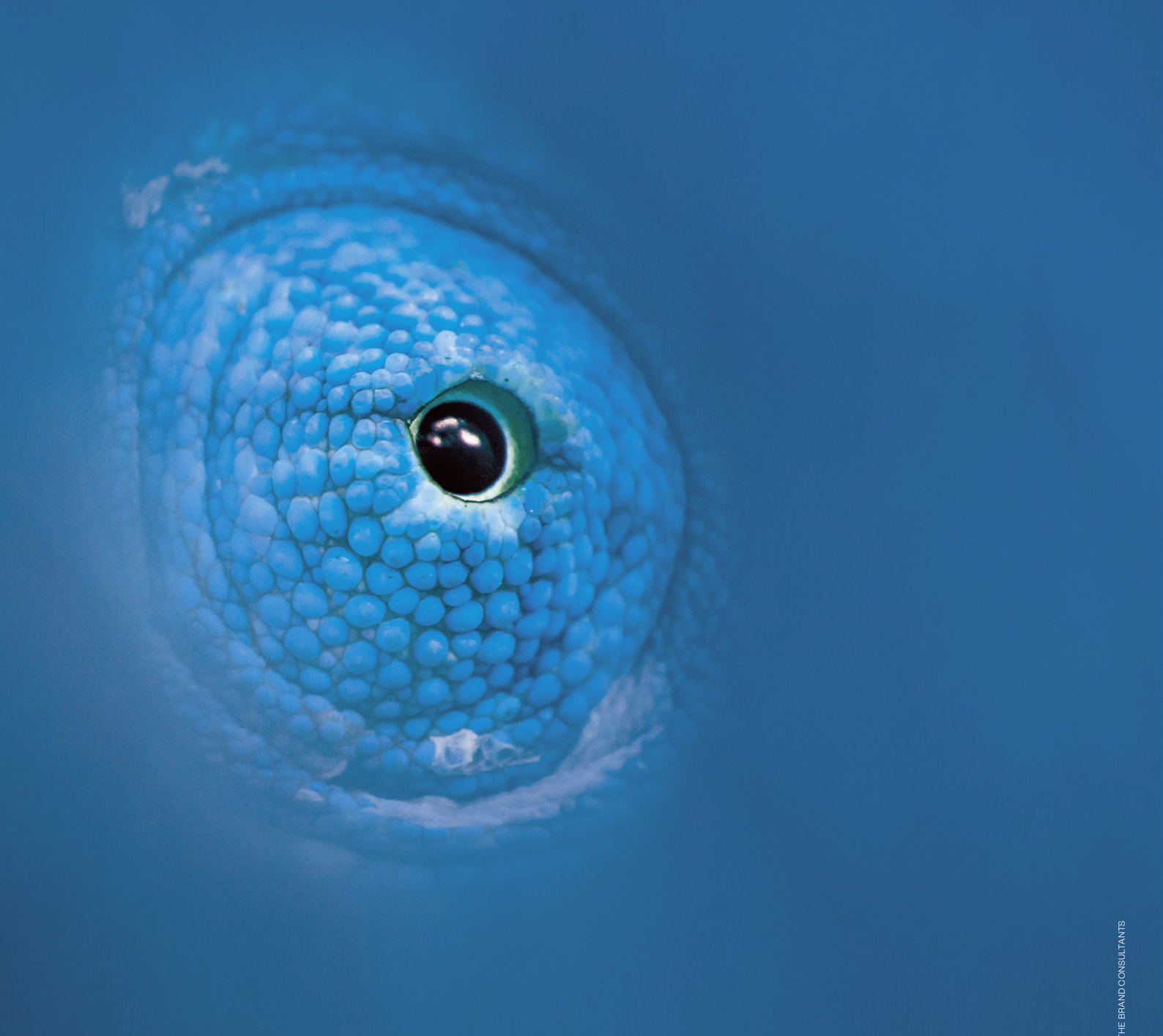




Wandel braucht Haltung

Die Customer Experience in Zeiten der digitalen Transformation wirksam gestalten

Die Studie steht unter folgendem Link zum Download zur Verfügung: [**esch-brand.com/publikationen/studien/**](https://esch-brand.com/publikationen/studien/)

Unser Verständnis von Wandel und Haltung: Unternehmen mit einer starken Haltung sind Unternehmen,

- die einen klaren Unternehmenszweck, also eine Mission oder einen Purpose, definiert haben, um die Frage „Warum gibt es uns?“ zu beantworten,
- die eine ambitionierte Vision auf-

zeigen sowie einen Zielhafen, den sie künftig erreichen wollen, und

- die über klare Unternehmenswerte verfügen, die ausdrücken, wofür das Unternehmen einsteht. Dies bietet Mitarbeitern Orientierung für ihr Verhalten.

Unternehmen mit einer hohen Wandlungsfähigkeit sind Unternehmen mit Veränderungswillen und -bereitschaft sowie der Fähigkeit zur Reflexion,

- die lernende Organisationen sind,
- die neue Technologien adaptieren, und die sich ständig weiterentwickeln und die Mitarbeiter auf diesem Weg miteinbeziehen.

Das Chamäleon in uns: Wandel braucht Haltung

Unternehmen mit einer starken Haltung und hoher Wandlungsfähigkeit haben eine deutlich bessere Performance als alle anderen Unternehmen. Was die richtig Guten besser machen, zeigt eine aktuelle Studie von ESCH

Autoren: Franz-Rudolf Esch, Jana Tabellion, Maximilian Arthen, Florian Hosseini

Ein Chamäleon ist ein interessantes Tier. Es passt sich seinem Umfeld an und wechselt die Farbe seiner Haut nach Bedarf. Dies ist eine Anpassungsfähigkeit an die Umwelt par excellence. Wenn das Chamäleon sich aber in einem Spiegel sieht, überhitzt es. Es wechselt ständig die Farbe, um sich an das Bild im Spiegel anzupassen, und gerät unter Stress.

Viele Unternehmen scheinen überhitzt. Der Anpassungsdruck durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz ist enorm. Ein Beispiel von Brian Krzanich, dem ehemaligen CEO von Intel, verdeutlicht dies: Würde man das Moore'sche Gesetz, wonach sich die Leistung eines Chips alle zwei Jahre verdoppelt, auf einen VW-Käfer aus dem Jahr 1971 übertragen, so wäre dieser heute 430 000 Stundenkilometer schnell, hätte eine Reichweite von 20 Millionen Kilometern und einen Preis von wenigen Cent.

Kein Wunder, dass Manager das Hohelied des Change singen. Das „Survival of the fittest“ von Charles Darwin gilt auch für Unternehmen. Nicht die stärksten, sondern die anpassungsfähigsten Unternehmen überleben. Das gelingt nicht vielen: Gerade einmal 1,5 Prozent aller Unternehmen werden älter als 100 Jahre. Wer redet heute noch über Kodak, Brockhaus, Quelle oder Myspace? Übrigens: Myspace war der Vorgänger von Facebook.

Möglicherweise resultiert gerade aus dem Wandel der Wunsch nach mehr Sinn: dem Sinn der eigenen Tätigkeit, dem sinnhaften Wertbeitrag für ein Unternehmen, der idealistischen Motivation, für ein Unternehmen zu arbeiten, und einer Vision, auf die Manager wie Mitarbeiter hinarbeiten können. Themen wie der Purpose oder die Mission

eines Unternehmens, dessen Grundsätze und die Vision als Zielhafen tauchen immer häufiger in den Diskussionen auf. Wir begegnen ihnen immer häufiger bei Unternehmen in unserer Beratertätigkeit. Sie wirken fast wie ein Gegenmodell zum Wandel.

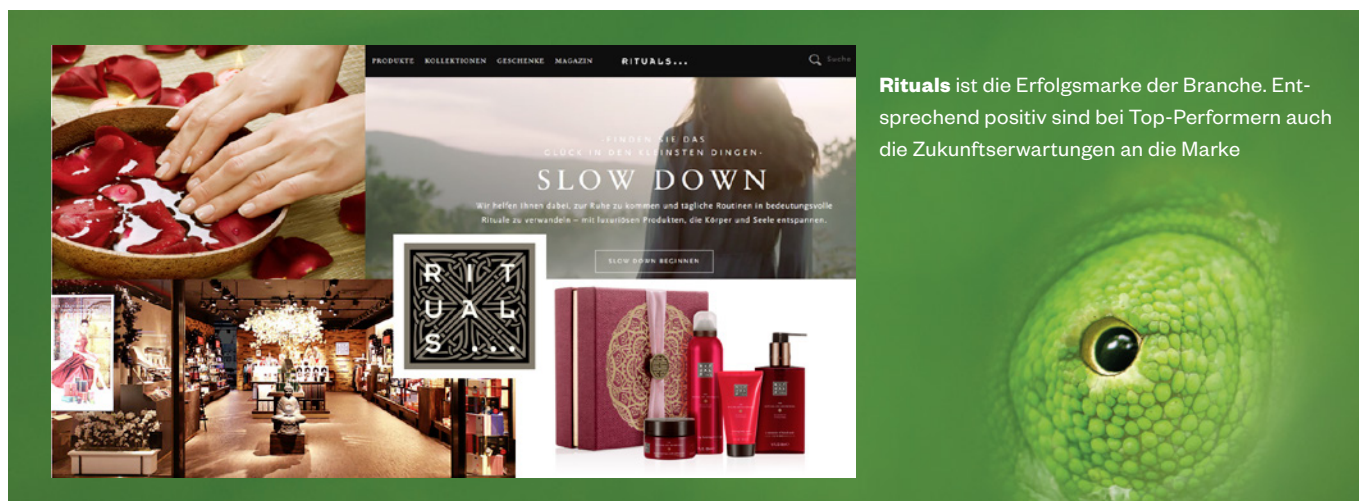
Braucht man beides, um erfolgreich zu sein? Wandel und Haltung?

Vergleicht man Gewinner mit Verlierern, schält sich zumindest ein solches Muster heraus. Das zeigt Fuji im Vergleich zu Kodak. Beide Marken wuchsen profitabel in einem Duopol. Der weltweite Absatz von analoger Fotografie stieg bis zum Jahr 1997 kontinuierlich. Dann kam der Bruch: Der Markt brach ein, bis zum Jahr 2010 war analoge Fotografie vollständig verdrängt durch digitale Fotografie. Fuji schaffte den Wandel und transformierte das Geschäftsmodell in digitale Fotografie, Kodak scheiterte. Letzteres lag nicht an der Erkenntnis. Die Manager beider Unternehmen wussten schon Ende der 70er-Jahre, dass die Zukunft nicht mehr in der analogen Fotografie liegt. Es mangelte auch nicht am Geld: Die Kriegskassen waren gut gefüllt. Fuji hatte 2002 Liquiditätsbestände von 3,6 Milliarden Dollar, Kodak von 4,1 Milliarden. Die wesentlichen Unterschiede zwischen beiden Unternehmen lassen sich unserer Auffassung nach auf vier wesentliche Punkte reduzieren:

- die richtige Haltung,
- den Mut zum Wandel,
- die Fokussierung auf echten Kundennutzen,
- Disziplin und 100 Prozent Commitment zur konsequenten Umsetzung. ➔



siehe Seite 54



Rituals ist die Erfolgsmarke der Branche. Entsprechend positiv sind bei Top-Performern auch die Zukunftserwartungen an die Marke

Ist dieses Muster nun generalisierbar?

Das Marktforschungsinstitut Explorare und wir sind in einer Studie mit 500 Managern aus B-to-C-, Dienstleistungs- und B-to-B-Unternehmen erstmals der Frage auf den Grund gegangen, wie Wandlungsfähigkeit und Haltung von Unternehmen deren Performance positiv beeinflussen (Infografik Seite 52).

Das Ergebnis ist ernüchternd: 34 Prozent aller Unternehmen legen eine Laissez-faire-Haltung an den Tag. Sie verfügen nur über eine geringe Wandlungsfähigkeit und haben keine klare Haltung. Noch erschreckender ist allerdings, dass diese Unternehmen – anders als erwartet – nicht schlechter in der Performance sind als Unternehmen,

die entweder nur stark in der Wandlungsfähigkeit (19 Prozent) oder nur stark in der Haltung sind (14 Prozent). Der Grund liegt auf der Hand: Wandel ohne klare Vision ist wie das Laufen eines Marathons, ohne die Ziellinie zu kennen. Zu starke Haltung ohne Offenheit führt hingegen zur Erstarrung. Wer Neues negiert, verliert.

Die Erfolgsformel lautet: Wandlungsfähigkeit + Wandel = höhere Performance.

Unternehmen mit starker Haltung und hoher Wandlungsfähigkeit haben eine um bis zu 15 Prozent bessere Performance als alle anderen Unternehmen. Gerade einmal ein Drittel aller Unternehmen schafft es, eine starke Haltung mit hoher Wandlungsfähigkeit zu verknüpfen.

Was sind nun die Ingredienzien dieser Top-Performer, die den Wandel aus einer starken Haltung treiben?

1. Top-Performer verfügen über starke Leadership-Skills.

Dies wirkt positiv auf Haltung und Wandlungsfähigkeit der Unternehmen. Der größte Unterschied zu allen anderen Unternehmen liegt darin, dass hier die Top-Manager mit gutem Beispiel vorangehen, die Mitarbeiter auf die Reise mitnehmen und konsequent und diszipliniert die Umsetzung treiben.

2. Top-Performer haben eine klare Haltung.

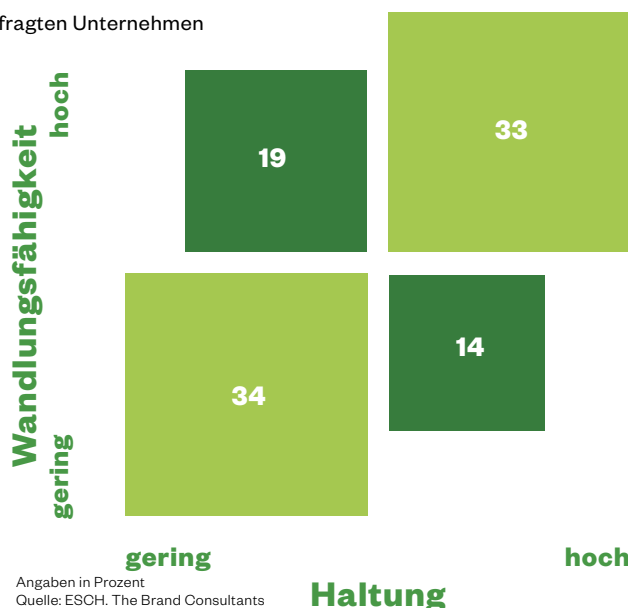
Sie haben nicht nur eine überzeugende Mission und Unternehmensgrundsätze festgelegt, sondern leben diese auch und setzen sie durch. Zudem verfügen sie über eine klare Vision, also ein Ziel, das sie konsequent anstreben. L'Oréal hat als Zielbild die Formel 20-50-100 entwickelt. Dahinter steht, dass bis zum Jahr 2025 20 Prozent des Umsatzes über digitale Kanäle erfolgen, 50 Prozent direkte Kundenbeziehungen vorhanden sind und ein Brand-Love-Score von 100 erreicht wird.

3. Top-Performer nutzen Technologien konsequent und entwickeln Mitarbeiter.

REWE hat frühzeitig eine digitale Einheit zur Entwicklung des digitalen Vertriebskanals gegründet. BMW und Mercedes arbeiten konsequent an digitalen Dienstleistungen für ihre Kunden, die echten Mehrwert schaffen. Top-Performer haben auch eine größere Veränderungsbereitschaft und verstehen sich viel stärker als lernende Organisation. Sie schaffen ein entsprechendes Um-

Die prozentuale Aufteilung von Unternehmen hinsichtlich ihrer Wandlungsfähigkeit und Haltung

Auswertung aus 500 befragten Unternehmen



feld, bilden Netzwerke und arbeiten projektbezogen zusammen. Bei Philips gibt es keine festen Büroplätze mehr, Austausch und neue Perspektiven sollen dadurch gefördert werden.

4. Top-Performer setzen die Kraft ihrer Marke konsequent um.

Bei dem Gros der Unternehmen wird die Marke nicht konsequent in konkrete Maßnahmen umgesetzt und gelebt. Entsprechend hat auch nur die Hälfte der Manager eine hohe Zukunftserwartung an die Marke. Bei Top-Performern führt hingegen eine klare Haltung zur stringenten Markenführung. Rituals möchte den Menschen Rituale zur Entspannung und zum Wohlfühlen im Alltag bieten. Aus dieser Haltung heraus wird den Kunden ein kohärentes Erlebnis geliefert, von den Shops über die Produkte, die Beratung, die Atmosphäre bis zu der Website und den sozialen Medien.

Rituals ist die Erfolgsmarke der Branche. Entsprechend positiv sind bei Top-Performern auch die Zukunftserwartungen an die Marke.

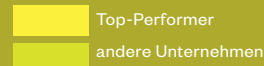
5. Top-Performer treiben Fortschritt auf den Kundennutzen fokussiert.

Top-Performer sind sehr zukunftsorientiert, fortschrittlich und haben eine höhere Innovationskraft. Sie arbeiten verstärkt an neuen Geschäftsmodellen, neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden, die die Digitalisierung ermöglichen.

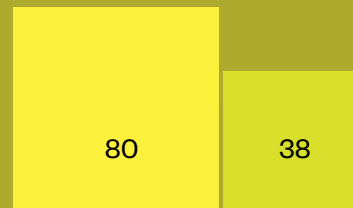
Dies reicht vom „Makeup Genius“ von L'Oréal, bei dem Kunden auf dem Smartphone die Wirkung von Kosmetikprodukten in ihrem Gesicht sehen können, über „Predictive Maintenance“ bei Schindler mit einer vorausschau-

Unterschiede in der Umsetzung

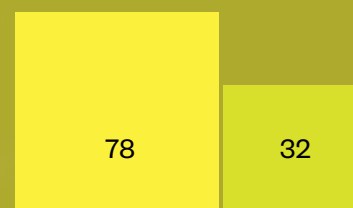
Vergleich von Top-Unternehmen (n = 161) mit anderen (n = 333)



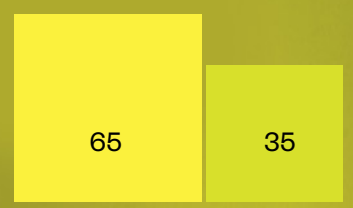
Leadership vorleben, enablen, kontrollieren



Marke: ganzheitliche Umsetzung



Innovation: von der Idee zur Umsetzung



Angaben in Prozent.
Quelle: ESCH. The Brand Consultants

enden Wartung von Aufzügen und entsprechender Reduktion von Ausfallzeiten, den digitalen Einkauf bei Würth über die Website Wucato oder die digitalisierten 24-Stunden-Shops vor Ort bis zur Entwicklung eigener Ökosysteme wie bei Mymuesli. Top-Performer orientieren sich zudem wesentlich stärker an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden als alle anderen Unternehmen.

Was können nun Marketer tun, um Top-Performer zu werden?

Wir sehen folgende Ansatzpunkte: Stellen Sie Ihre Haltung auf den Prüfstand.

Haltung ist nicht in Stein gemeißelt. So wie sich Menschen im Laufe ihres Lebens entwickeln, entwickeln sich auch Unternehmen und deren Umfeld. Insofern sind Mission und Unternehmensgrundsätze in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit zu prüfen. Die Vision, also das ehrgeizige Ziel für die nächsten zehn Jahre, ist ohnehin nach Erreichen wieder neu zu formulieren. BMW hat genau dies gemacht und sich vom Hersteller von Premium-Automobilen zu einem Unternehmen für individuelle Mobilität mit Premium-Produkten und -Dienstleistungen entwickelt.

Seien Sie diszipliniert: Walk your Talk.

70 Prozent der strategischen Fehlschläge seien auf eine schlechte Umsetzung durch das Management zurückzuführen, meint der bekannte Managementberater Ram Charan. Die größten Unterschiede zwischen den Top-Performern und allen anderen Unternehmen haben wir ebenfalls an der Umsetzung

gemessen. Sie trennt offensichtlich die Spreu vom Weizen. Während Top-Performer Umsetzungs-Champions sind, dümpeln die anderen Unternehmen auf Kreisklasseniveau herum.

Was können nun Marketer tun, um in die Champions League aufzusteigen?

Wir sehen hier folgende vielversprechende Ansatzpunkte:

1. Werden Sie zum Treiber der Haltung des Unternehmens.

Die Haltung des Unternehmens – also Mission, Unternehmensgrundsätze und Vision – und die Marke sind bei Top-Performern untrennbar miteinander verknüpft. Es hebt Marketingmanager, wenn sie sich des Themas Haltung annehmen und diese in einem entsprechenden Prozess auf Tauglichkeit prüfen und dies zur Basis für zielgerichtete Strategien machen. Es verändert auch die Rolle – vom „Erfüllungsgehilfen“ zum „Gestalter“.

2. Machen Sie nicht „more of the same“, sondern „more of the new“.

Viele Unternehmen stecken im Gefängnis ihres Branchen-Know-hows. Man lernt den erfolgreichen FMCG-Weg und wendet diesen an: Schwerpunkte sind folgerichtig Produktverbesserungen, schönere Verpackungen, Add-ons, Line und Brand Extension, POS-Aktionen, gute Kampagnen, digitales Engagement et cetera et cetera. Das ist alles gut, aber es reicht künftig nicht mehr aus. Es ist doch mehr als erstaunlich, dass echte Innovationen oft von Branchenfremden kommen. Die Kreativität in Unternehmen ist förmlich ausgedörrt durch „more of the same“.



Der Markenauftritt von Louis Vuitton zieht sich durch alle Shops und Produkte und spiegelt sich auf der Website und dem konsequenten Werbeauftritt wider



Selbst lange Zeit innovative Unternehmen wie Ferrero haben zwischenzeitlich ihre Strategie geändert.

3. Wir empfehlen deshalb zwei Maßnahmen:

Geschäftsmodell-Workshops, Kreativitäts-Sessions und Kundenexplorationen entlang der Customer Journey, um bedarfsgerechte Innovationen zu fördern.

Freiraum für kreatives und gestalterisches Denken bei Mitarbeitern. Laut Bildungsforscher Sir Ken Robinson sind 98 Prozent der Drei- bis Vierjährigen in der Lage zum diskursiven (kreativen) Denken, bei den 24-Jährigen sind dies gerade noch zwei Prozent. Das muss sich ändern. Mitarbeiter beteiligen, Freiräume schaffen, Fehler erlauben und experimentelles Testen sind mehr denn je gefordert, um der Geschwindigkeit der Veränderung standhalten zu können. Bei Nestlé wäre die Erfolgsmarke Nespresso unter Nescafé niemals marktreif gemacht worden. Erst der Freiraum zur Neugestaltung in einem eigenständigen Team hat dies ermöglicht.

4. Denken Sie in Ökosystemen, nicht in Produkten.

Wenn Gillette sich in der klassischen FMCG-Denke auf das Produkt und den Kundenbedarf beim Rasieren (Hautirritationen, unterschiedlich empfindliche Haut, andere Vorgehensweisen bei der Rasur) fokussiert, ist es kein Wunder,

Vergleich der digitalen Bemühungen von Mercedes, BMW und Audi

Digital Consumer Platform

Electric Mobility Sub-Brand

Urban Mobility Services

Car Subscriptions

Quelle: ESCH. The Brand Consultants

wenn man zweiter Sieger bei der Entwicklung eines Ökosystems ist. Der Dollar Shave Club hat den Kundenbedarf auf der Kundenreise erkannt und das leidige Einkaufen von Klingen und Rasorzubehör zum Geschäftsmodell gemacht – mit einem Ökosystem, in dem die Clubkunden regelmäßig automatisch mit dem versorgt werden, was sie brauchen, wann und wie sie es wollen.

5. Hören Sie nicht auf die „Marke ist tot“-Fraktion.

Die Marke ist Ihr „reason for being“. Wer seine Marke nicht pflegt, fortlaufend weiterentwickelt und dem Kundenbedarf und den Marktentwicklungen aus einer starken Haltung und klarer Identität Rechnung trägt, verliert und wird bedeutungslos. 77 Prozent aller Marken

sind inzwischen bedeutungslos. Louis Vuitton ist es nicht. Louis Vuitton wahrt seine Identität und entwickelt sich spürbar weiter. Sie treibt den Markt und wird nicht vom Markt getrieben.

Eine letzte Denkaufgabe für Sie macht dies plastisch: Schauen Sie sich einmal die Ökosysteme und digitalen Anstrengungen von BMW, Audi und Mercedes-Benz an. Alle machen das Gleiche.

Sie könnten sich zu einer Entwicklungsgemeinschaft zusammenschließen und zum Schluss das Ganze nur etwas anders labeln. Und jetzt kommt die spannende Frage: Haben Sie eine klare Präferenz für den einen oder anderen Hersteller? Wir auch. Es ist die Marke, die den Unterschied macht. ①



Unsere Autoren

Franz-Rudolf Esch



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer von ESCH. The Brand Consultants in Saarlouis und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Wiesbaden

Dr. Jana Tabellion



Dr. Jana Tabellion ist Consultant bei ESCH

Maximilian Arthen



Maximilian Arthen ist Consultant bei ESCH

Dr. Florian Hosseini



Dr. Florian Hosseini ist Senior Associate bei ESCH