

Marken- und Leitbildstudie

Marken erfolgreich führen 4.0: Wandel braucht Haltung



Über uns: Wir steigern den Erfolg Ihrer Marke.

Unsere DNA ist die universitäre Forschung.

—

Uns treibt die Leidenschaft für Marken. Wir sind Wegbereiter für den Erfolg unserer Kunden. Unser Gründer Professor Dr. Franz-Rudolf Esch steht wie kein Zweiter für das Thema Marke. Seit über 30 Jahren forscht er zu Marke, Strategie, Kundenverhalten und Kommunikation. Rund 50 betreute Promotionen und zahlreiche Preise für seine Forschungsarbeit sprechen für sich.

Unsere Erfahrung ist einzigartig.

—

Mit unseren Kunden entwickeln wir fundierte Lösungen, die funktionieren und die die Identität der Marke stärken. Wir schlagen die Brücke von der Strategie zur Umsetzung im Unternehmen, bei Mitarbeitern, den Produkten und Services. Wir bringen Ihre Marke an allen Kontaktpunkten der Reise Ihrer Kunden zum Strahlen.

Mit unserer Erfahrung aus mehr als 700 nationalen und internationalen Projekten sowie über 1.000 Publikationen verfügt ESCH. über eine einzigartige Expertise.

Zu unseren zufriedenen Kunden zählen namhafte Unternehmen aus allen Branchen im B2B-, Dienstleistungs- und B2C-Sektor: Vom Global Player und börsennotierten Großkonzern über familiengeführte Unternehmen bis zum erfolgreichen Mittelständler und Hidden Champion. Für den Erfolg Ihrer Marke geben wir alles!

Warum ESCH.?

—

Wir schaffen Commitment.

Wir überzeugen und nehmen die relevanten Anspruchsgruppen im Unternehmen mit auf die Reise.

Wir bringen Strategien auf die Bahn.

Wir bauen keine Luftschlösser, sondern individuell zugeschnittene Lösungen, die zu Ihrer Marke passen und profitables Wachstum schaffen.

Das beste Ergebnis zählt.

Wir setzen Ihre Marke in wirksame Maßnahmen um. Nur das, was der Kunde erlebt, leistet einen Beitrag für die Marke.

Wir sind Wegbereiter.

Wir sind Vorreiter und verbinden neueste Forschungserkenntnisse mit praktischen Beratungserfahrungen. Dadurch schaffen wir impulsgebende Lösungen für Ihren Erfolg.

Inhalte

1.	Die Studie
2.	Dauerbrenner Digitalisierung: Wichtig, aber nicht dringlich?
3.	Unser Verständnis von Wandel und Haltung
4.	Wandel und Haltung als Performance-Booster
5.	Die Spreu vom Weizen trennen: Was Top-Performer von anderen unterscheidet
6.	Lessons Learned

Die Studie

Die Digitalisierung treibt den Wandel. Neue Wettbewerber wie Airbnb, Wirecard oder Uber sowie Aggregatoren und Plattformen wie CHECK24 verändern die Spielregeln für etablierte Unternehmen. Diese müssen Geschäftsmodelle, Kommunikations- und Interaktionswege auf veränderte Kundenbedürfnisse abstimmen und auf den Prüfstand stellen. In der folgenden Studie wird geklärt, ob ein einseitiger Fokus auf Wandel ausreicht und welchen Beitrag die Haltung eines Unternehmens für den Unternehmenserfolg in Zeiten der Transformation leistet. Wie Manager diese Entwicklung einschät-

zen und darauf reagieren, haben ESCH. The Brand Consultants und explorare erstmals in einer Studie analysiert. 500 Manager aus B2C-, Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen wurden in einer quantitativen Online-Befragung zum Stand der Digitalisierung, Wandlungsfähigkeit und Haltung ihres Unternehmens befragt. Zudem wurde erfasst, wie Leadership-Skills Wandlungsfähigkeit und Haltung beeinflussen und welche Auswirkungen dies auf Markenstärke und Innovationskraft als Treiber der Performance hat.



Abbildung 1: Branchenübersicht der Online-Befragung (n = 500) | Icon made by freepik by www.flaticon.com

Dauerbrenner Digitalisierung: Wichtig, aber nicht dringlich?

Bereits seit Jahren gehört sie fix auf die Agenda von Fachzeitschriften und Unternehmen: Die Digitalisierung. Und doch ist sie noch nicht in jedem Unternehmen richtig angekommen. Obwohl regelmäßig von künstlicher Intelligenz oder von 5G zu lesen ist und auch davon, dass Deutschland den Anschluss an die Digitalisierung zu verlieren droht, erachten nur 62 Prozent der Befragten die Digitalisierung als wichtig für ihre Branche. Immerhin haben einige das Problem erkannt, doch zwischen reiner Erkenntnis und der konkreten Gestaltung klafft eine Lücke. Gerade einmal 44 Prozent nutzen sie für neue Geschäftsmodelle, nur rund die Hälfte macht von neuen Kommunikations- und Interaktionsformen mit Kunden Gebrauch. Vorreiter sind hier Unternehmen wie #L'Oréal und #IKEA. L'Oréal bietet seinen Kunden über Make-Up-Genius eine App, mit der auf dem Smartphone unterschiedliche Produkte auf ihre Passung und ihre Wirkung im Gesicht des Kunden geprüft werden können. So lassen sich beispielsweise unterschiedliche Lidschatten ausprobieren, die bei Bedarf direkt bestellt werden können. IKEA hingegen ermöglicht seinen Kunden, mittels einer Augmented-Reality-App zu prüfen, ob bestimmte Möbelstücke tatsächlich in dem jewei-

ligen Raum zu Hause wirken. Auch diese können anschließend bestellt werden. Die Kunden können entscheiden, ob Sie ihren Einkauf anschließend in ihrem präferierten IKEA-Markt abholen oder nach Hause geliefert bekommen möchten. Ohne Frage sind neue Geschäftsmodelle nicht so leicht zu implementieren wie neue Interaktions- und Kommunikationsformen. Ein Grund dafür ist, dass diese nicht immer eine Ergänzung zum bestehenden darstellen, sondern teilweise die aktuellen Modelle sogar kannibalisieren. Das macht die Entscheidung für Unternehmen, hier konsequent voran zu schreiten, nicht einfacher. #REWE offeriert seinen Kunden beispielsweise eine Online-Bestellung von Produkten, die entweder fertig verpackt im Markt abgeholt werden oder nach Hause geliefert werden können. Das Handelsunternehmen setzt somit auf eine einfache Anpassung des eigenen Geschäftsmodells an das digitale Umfeld, geht gezielt auf Kundenbedürfnisse ein und zieht im Wettbewerbsvergleich nach vorne. Zwar ist dieser Bereich der REWE noch nicht profitabel, allerdings ist man dadurch bereits jetzt gerüstet für größere Umbrüche im Kundenverhalten.



Abbildung 2: Relevanz der Digitalisierung versus Handlungsmuster der Unternehmen

Immerhin 55 Prozent der befragten Unternehmen bieten Konsumenten aufgrund der Digitalisierung neue Produkte und Dienstleistungen an (Abb. 2). Beispielsweise hat sich der im B2B-Bereich angesiedelte Aufzugshersteller **#Schindler** die Digitalisierung und künstliche Intelligenz zu Nutze gemacht, für sich interpretiert und daraus neue Produkte und Dienstleistungen geschaffen. Für den Aufzughersteller bedeutet Digitalisierung vor allem »Predictive Maintenance«, die vorausschauende Wartung: Sensoren an den Aufzügen übermitteln täglich Millionen von Daten an die Computerplattform des Unternehmens. Die Plattform erstellt daraus vorausschauende Einsatzpläne für die Servicetechniker, die inklusive Routenvorschläge über eine App frühmorgens auf dem Smartphone des Technikers landen. Nicht nebensächlich, wenn man bedenkt, dass Aufzüge weltweit rund 190 Millionen Stunden pro Jahr defekt- oder wartungsbedingt stillstehen.

So wenig das Ergebnis überrascht, so erschreckend ist es, dass Unternehmen nicht die digitalen Möglichkeiten zum Vorteil des Kunden ausschöpfen. Wie ist es Unternehmen aber dennoch möglich, lange und erfolgreich zu existieren, wenn grundlegende Umweltfaktoren wie die Digitalisierung nicht berücksichtigt werden? – Gar nicht!

“It is not the strongest species that survives nor the most intelligent, but the one most responsive to change.” (Charles Darwin)

Bisherige Studien konzentrieren sich auf den Wandel und wie man als Unternehmen erfolgreich die Digitalisierung nutzen kann: Getreu dem Motto „Survival of the Fittest“ gewinnen die Unternehmen, die den Wandel rechtzeitig und konsequent angehen. Allerdings erreichen Unternehmen selten ein biblisches Alter. Nur knapp 1,5 Prozent der Unternehmen sind laut Creditreform älter als 100 Jahre. Das Durchschnittsalter wird auf nur 18 Jahre geschätzt. Das ständige Anpassen an eine veränderte Umwelt scheint Unternehmen somit schwer zu fallen. Insofern stellt sich die berechtigte Frage, was Unternehmen am Leben hält: Reicht dazu alleine Wandlungsfähigkeit aus? Bedarf es nicht auch einer spezifischen Haltung des Unternehmens, die den Mitarbeitern das Rückgrat stärkt und ihnen hilft, den Wandel aktiv anzugehen?

“Be strong on vision, but flexible on detail.” (Jeff Bezos)

Eine klare Mission und definierte Grundsätze sowie eine ambitionierte Vision bilden das Fundament für eine starke Haltung des Unternehmens. Diese Haltung könnte in Zeiten des digitalen Wandels eine entscheidende Rolle spielen, wenn es um die effektive Umsetzung von organisationalem Wandel geht. Eine starke Haltung zu besitzen, ist für Unternehmen immer ein sehr schmaler Grat zwischen zu viel Flexibilität und zu starren Strukturen. Wer diesen Drahtseilakt, ohne auf eine Seite zu kippen, meistert, könnte große Vorteile in der Umsetzung des digitalen Wandels haben.

Best Practice: Vorreiter des digitalen Wandels

In unserer Studie haben wir die Teilnehmer auch gefragt, wen sie branchenunabhängig als Vorreiter des digitalen Wandels sehen. Das Unternehmen, das hier am häufigsten genannt wurde, ist **#Mercedes-Benz**. Kaum ein anderes Unternehmen hat sich die Digitalisierung so groß auf die Fahne geschrieben wie Mercedes-Benz. Die neue digitale Strategie betrifft ganzheitlich alle Prozesse von Produktion über Marketing und Vertrieb bis hin zu neuen Technologien, die in den Fahrzeugen verbaut werden. Durch das Mercedes me-Portal werden auch Kunden in den digitalen Wandel involviert und bekommen über das Portal einen direkten Zugang in das Innere ihres Autos und können es sogar über App fernsteuern.

Das Konzept ist dabei ein ganzheitliches: Auch in der realen Welt setzt Mercedes me Benchmarks. In den internationalen Stores trifft Lifestyle auf Konnektivität und bietet ein einzigartiges Eintauchen in die Welt des Automobilherstellers. Neben dem Kunden profitiert auch Mercedes von den neuen digitalen Schritten: Der durch die Daimler AG erhobene Customer Loyalty Panel aus dem Jahr 2015 fand heraus, dass über zwei Drittel der Kunden von den Dialogmöglichkeiten begeistert sind und nur 6 Prozent das Angebot bemängeln.

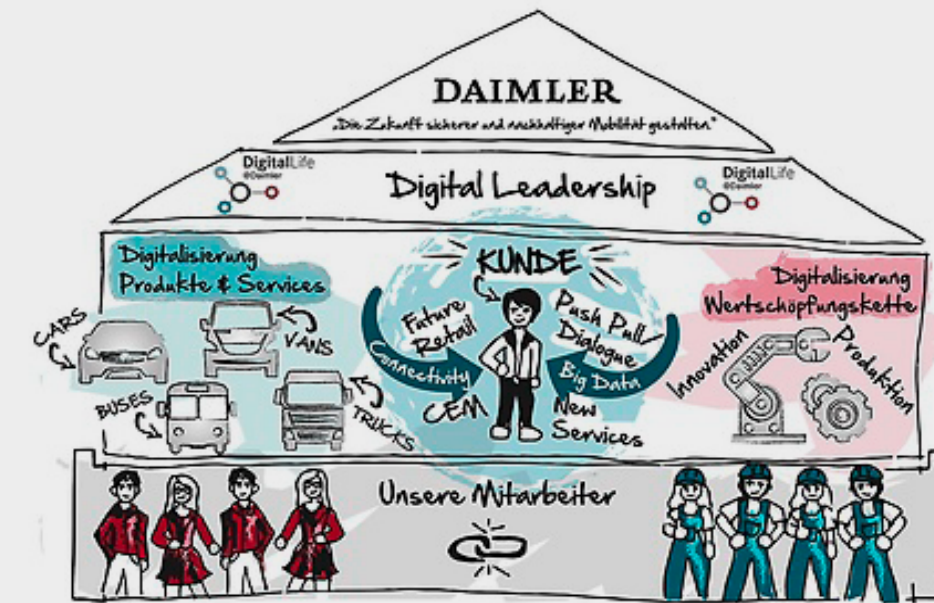


Abb. oben:
Strategie für den digitalen Wandel |
Abb. unten links:
Digitalisierung von Produktion, Marketing und Vertrieb |
Abb. rechts:
Mercedes me: personalisierte Markenwelt für Kunden |
Abb. unten rechts:
Digitalisierung der Produkte



Quelle: www.mercedes-benz.de, Stand: 2018.

Unser Verständnis von Wandel und Haltung



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 aufzeigen 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.



Wandlungsfähigkeit

Unternehmen mit einer hohen Wandlungsfähigkeit sind Unternehmen

- mit Veränderungswillen und -bereitschaft sowie der Fähigkeit zur Reflektion,
- die lernende Organisationen sind,
- die neue Technologien adaptieren und
- die sich ständig weiterentwickeln und die Mitarbeiter auf diesem Weg miteinbeziehen.

Wandel und Haltung als Performance-Booster

In unserer Studie haben wir untersucht, welche Dimensionen sich in der digitalen Zeit positiv auf die Performance eines Unternehmens auswirken und wie sich die einzelnen Dimensionen gegenseitig beeinflussen.

Wir sehen hier drei wesentliche Stufen eines solchen Erfolgsmodells für die digitale Welt.

- Die erste Stufe bezieht sich auf die Weichen, die ein Unternehmen stellen kann, um in der Digitalisierung zu reüssieren. Dazu zählen Leadership-Skills, die grundlegende Haltung eines Unternehmens und dessen Wandlungsfähigkeit. Sie wirken wiederum auf die zweite Stufe.
- Die zweite Stufe wird durch die Marke sowie Innovationskraft des Unternehmens geprägt.
- Innovationskraft und Markenstärke wiederum beeinflussen auf der dritten Stufe die Performance eines Unternehmens.

Das Erfolgsmodell stellt die Basis der von uns durchgeführten Studie dar (Abb.3).

Wandlungsfähigkeit ist gut, entfaltet alleine aber nicht die volle Wirkung.

Manche Unternehmen sind sehr aktionistisch unterwegs und konzentrieren sich einseitig auf die Veränderung. Eine hohe Wandlungsfähigkeit alleine reicht allerdings nicht aus, um zu den Besten zu zählen. Bei solchen Unternehmen wirkt nur die Innovationskraft positiv auf die Performance des Unternehmens (Abb. 4). Der Fokus liegt hier somit einseitig auf dem Neuen. Je geringer die Haltung in einem Unternehmen ausgeprägt ist, umso wahrscheinlicher sind aber auch reaktive Anpassungen an Marktgegebenheiten. Das ist kein gutes Klima zum Aufbau einer starken Marke. Entsprechend kann die Marke hier nicht ihre Kraft entfalten, um einen Beitrag zur Performance des Unternehmens zu leisten. Wandlungsfähigkeit um ihrer selbst willen ist somit alleine nicht ausreichend.

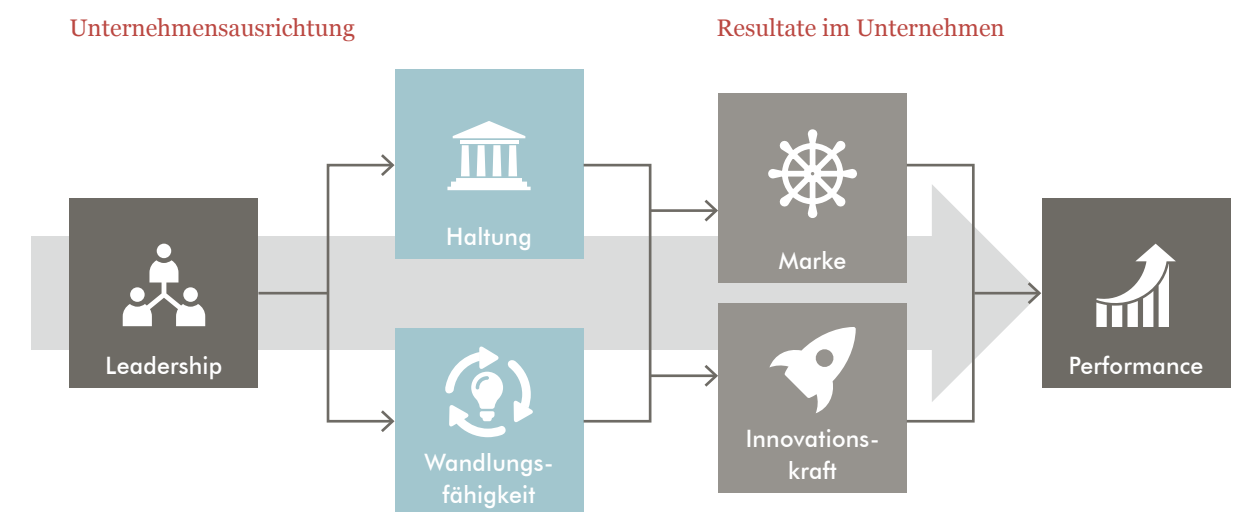


Abbildung 3: Haltung und Wandlungsfähigkeit im Erfolgsmodell

Haltung ist wichtig, hilft alleine aber nicht auf Dauer.

Bei Unternehmen mit starker Haltung und geringer Wandlungsfähigkeit treiben die Marke und ihre Zukunftsfähigkeit die Performance, während die Innovationskraft keine Rolle für den Erfolg spielt (Abb. 4).

Die Marke dient dem Unternehmen somit als Schutzschild gegen Wettbewerber, die ihnen hinsichtlich Innovationen den Rang streitig machen können. Doch auch dieses Schild kann durch die Umfeldbedingungen und unregelmäßiges Challengen der Marke an Kraft verlieren und wird solche Unternehmen nicht dauerhaft vor zukunftsgetriebenen Konkurrenten schützen können. Das Traditionsunternehmen **#Kettler**, welches für seine starke Marke bekannt war, ist innerhalb weniger Jahre durch zu starre Strukturen und zu geringe Veränderungsbereitschaft der Eigentümerin Heinz-Kettler-Stiftung vom Marktführer in die Insolvenz abgerutscht. Ein weiteres Beispiel ist die Marke **#Kodak**. Bereits im Jahr 1975 entwickelte Kodak die erste Digitalkamera. Aus Angst ihr bestehendes Geschäftsmodell, welches neben dem Verkauf von herkömmlichen Kameras insbesondere aus dem Verkauf der dazugehörigen Filme bestand, zu kannibalisieren, hielten sie die Kamera hinter

verschlossenen Türen. Erst einige Zeit später, nachdem die Konkurrenz Digitalkameras auf den Markt brachte, entschied sich auch Kodak für diesen Schritt. Der Vorsprung der Wettbewerber war jedoch bereits so groß, dass er nicht mehr aufgeholt werden konnte. So rutschte auch Kodak durch ein zu langes Festhalten an bestehenden Strukturen in die Insolvenz ab. **#Fujifilm** hingegen, die sich der gleichen Ausgangssituation entgegensahen, gelang der Turnaround. Ursprünglich vollkommen im Fotofilmbereich aktiv, hat sich Fujifilm unter ständigen Innovationen so weit gewandelt, dass die Fotofilmttechnologien selbst für die Herstellung von Hautpflegeprodukten genutzt wurden.

Entsprechend wäre zu prüfen, ob möglicherweise eingefahrene Strukturen und eine starre Haltung der Wandlungsbereitschaft im Wege stehen. In diesem Fall müsste sowohl die Haltung mit Blick auf die neuen Herausforderungen im Markt und durch Technologien hinterfragt, als auch ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt werden, der es Mitarbeitern ermöglicht, neue Wege zu gehen. Sonst erstarren solche Unternehmen in ihrer Haltung und laufen Gefahr, sich künftig in das Schicksal von Nokia, Kettler usw. einzureihen.

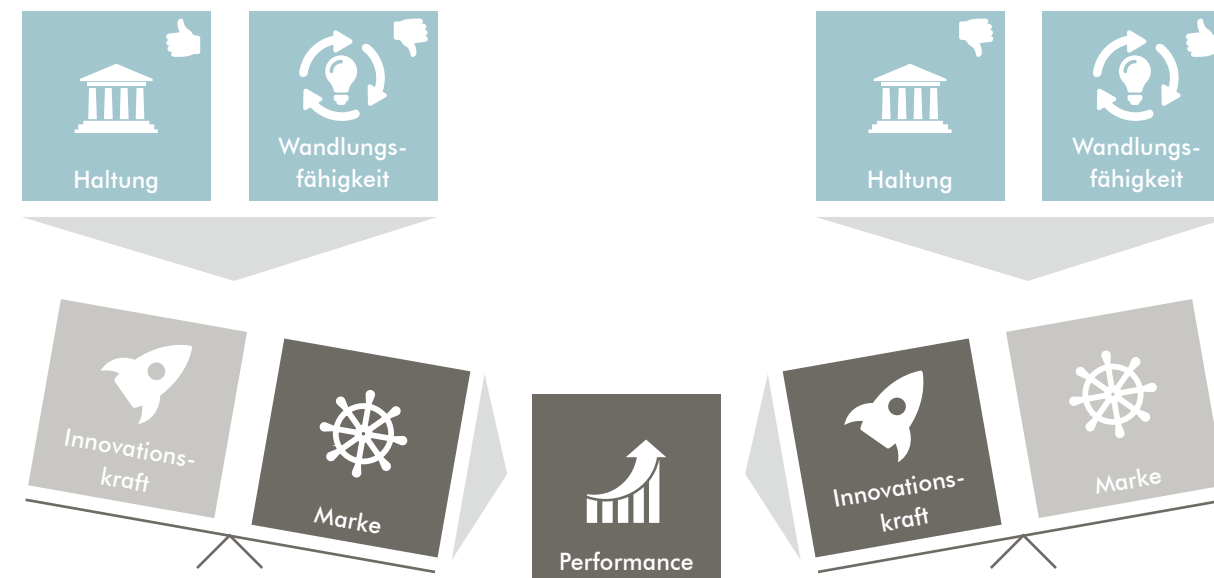


Abbildung 4: Einfluss von Innovationskraft und Marke auf die Performance von Unternehmen in Abhängigkeit von Wandlungsfähigkeit und Haltung

Performance-Schub durch Haltung und Wandel

Schafft es ein Unternehmen wandlungsfähig zu sein, um den Herausforderungen der Digitalisierung flexibel begegnen zu können, und gleichzeitig eine starke Haltung zu bewahren, steigt die Gesamtperformance (Abb. 5).

Ein Unternehmen mit starker Haltung und hoher Wandlungsfähigkeit ist beispielsweise **#BMW**. BMW hat seine Haltung überdacht und dort orrekturen vorgenommen, wo dies notwendig war. So hat man sich beispielsweise zum Ziel gesetzt, „der führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität“ zu werden. Man ist somit bewusst einen Schritt vom Hersteller von Autos zum Unternehmen für Mobilität gegangen. Dies wird nun auch konsequent angegangen. BMW hat quasi ein zweites Betriebssystem gebildet und im Rahmen einer Projektgruppe die Elektromobilität sowie die Entwicklung neuer Modelle in diesem Bereich vorangetrieben. Der i3 und der i8 sind das Ergebnis dieses zweiten Betriebssystems. Es ist sicherlich kein leichtes Unterfangen, in einer Welt, in der Manager „Benzin im Blut“ haben, solche Schritte zu gehen und sich auch Mobilitätsdienstleistungen – von Connected Services bis zu dem Carsharing-

Angebot Drive Now – verstärkt anzunehmen und diese zu realisieren. Als Mobilitätsanbieter kann BMW mit Veränderungen im Umfeld besser umgehen als viele andere Unternehmen. Mission und Vision bleiben keine leere Hülle.

Das beste Statement nützt nichts, wenn es keine Umsetzung findet.

In der Strategie der Submarke **#BMW** wurden die Markenwerte von BMW ergänzt und um Aspekte wie Nachhaltigkeit und Innovationskraft erweitert. Das kommt auch beim Kunden an: In unserer Studie zum Thema Kundenbegeisterung hat es BMW zum branchenübergreifenden CX-Champion geschafft. Das MIT sieht BMW zudem zu Recht als einen der Vorreiter bei Innovationen und digitalen Themen.

BMW gehört somit zu den Top-Performern, also den Unternehmen, die wandlungsfähig sind und eine starke Haltung besitzen.

Wandel und Haltung bedingen sich, um einen positiven Einfluss auf die Performance zu generieren, denn weder Haltung noch Wandlungsfähigkeit haben alleine einen signifikanten Einfluss auf die Unternehmensperformance. Daher sind die Top-Performer in unserer Studie deutlich erfolg-



Abbildung 5: Die Formel für mehr Erfolg

reicher als die restlichen Unternehmen (Abb. 7). Leider gelingt gerade einmal einem Drittel der Unternehmen der Spagat zwischen Haltung und Wandlungsfähigkeit.

Die Mehrheit der in der Studie untersuchten Unternehmen befindet sich sowohl bei Haltung als auch bei Wandlungsfähigkeit auf einem niedrigen Niveau. Zwei Drittel gelingt die Bewältigung des Spagats zwischen Haltung und Wandlungsfähigkeit nicht. Vielmehr konzentrieren diese sich einseitig auf das eine oder das andere. Für die ein Drittel der Unternehmen, die eine starke Haltung und hohe Wandlungsfähigkeit haben, kann die Gesamtperformance um bis zu 15 Prozent steigen (Abb 6).

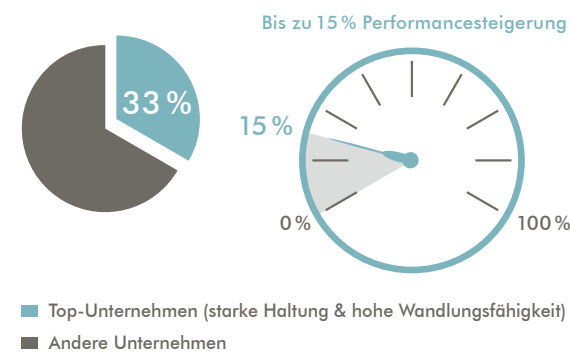


Abbildung 6: Top-Performer haben eine um 15 Prozent bessere Performance als andere Unternehmen.

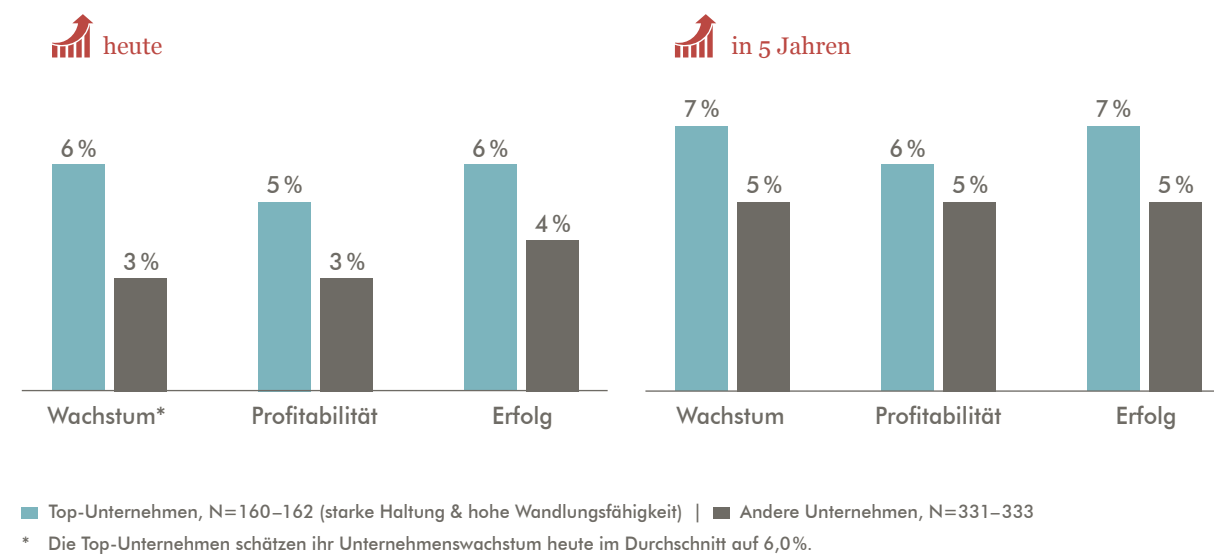


Abbildung 7: Performance von Unternehmen mit starker Haltung und großer Wandlungsfähigkeit im Vergleich zu allen anderen Unternehmen

Best Practice: Der Vorreiter der (Weiter-)Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle: Amazon

Wir wollten ebenfalls wissen, wen die Studienteilnehmer als Benchmark hinsichtlich digitaler Geschäftsmodelle ansehen. Mit Abstand vorne: **#Amazon**. Der Onlinehändler modifiziert laufend seine Geschäftsmodelle und es kommen sukzessive neue hinzu. So hat es Amazon innerhalb von wenigen Jahren vom kleinen Onlinebuchhandel zum größten Versandhändler der Welt geschafft. Durch die Entwicklung eigener Web Services und Bezahlmethoden schafft es Amazon nicht nur, unabhängig von externen Dienstleistern zu sein, sondern wird somit selbst zum Dienstleister für andere Onlinehändler. Aktuelle Trends werden unverzüglich aufgegriffen und neue Geschäftsmodelle umgesetzt. Ein aktuelles Beispiel ist die Lieferung von Lebensmitteln über Amazon Fresh und die damit verbundene Eröffnung von eigenen Stores. Damit arbeitet der Onlineriese ständig an der Erfüllung seiner Vision „to be earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online, and endeavors to offer its customers the lowest possible prices.“

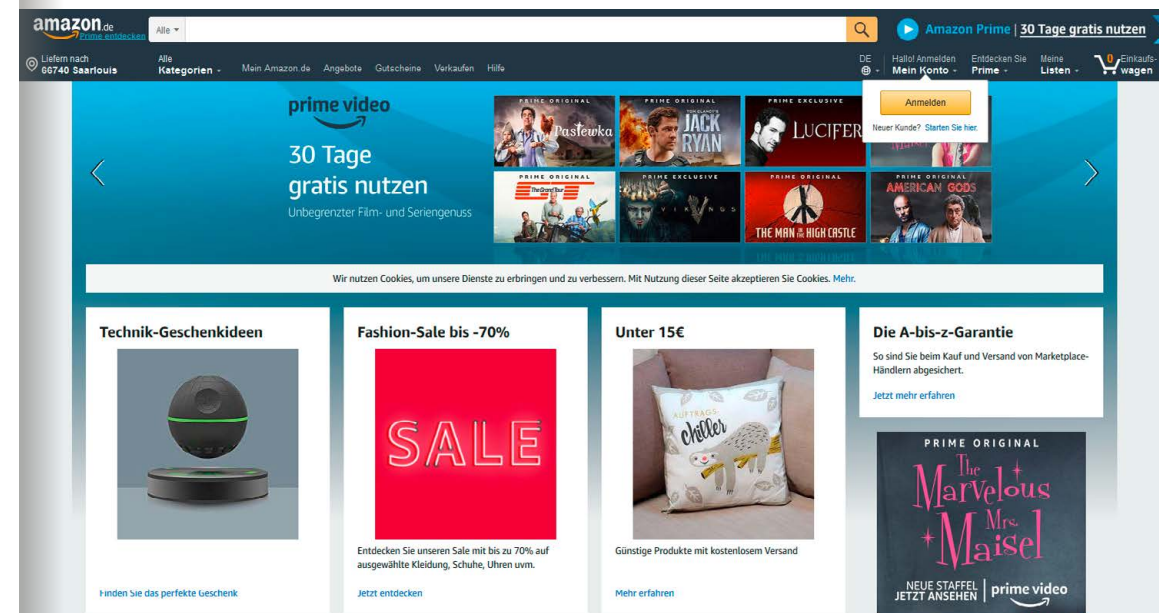


Abb. oben: Start als kleiner Online-Buchhandel (1995) | Abb. mitte: Heute größter Online-Versandhandel der Welt | Abb.links: Herstellung eigener Produkte | Abb. rechts: Lieferung von Lebensmitteln | Abb. unten links: Zahlreiche weitere Geschäftsmodelle: Musikstreaming, eigene Bezahlmethode, etc.

Quelle: www.amazon.de, Stand: 2018.

Die Spreu vom Weizen trennen: Was Top-Performer von anderen unterscheidet

Auffällig an den Top-Performern (starke Haltung & hohe Wandlungsfähigkeit) ist, dass diese die Bedeutung der Digitalisierung wesentlich wichtiger einschätzen als alle anderen und entsprechend auch mehr tun, um diese in Angriff zu nehmen (Abb. 8). Es konnten 5 Erfolgsfaktoren festgemacht werden, die Top-Performer von anderen Unternehmen unterscheiden.

1. Haltung: Top-Performer setzen ihre Strategien konsequenter um.

Das Wertegerüst scheint Unternehmen wichtig zu sein. 78 Prozent der Manager geben an, dass ihr Unternehmen über klare Unternehmensgrundsätze verfügt. Ebenso scheint auch die Mission, also der Grund, warum es das Unternehmen gibt, in vielen Unternehmen definiert worden zu sein.

Dafür spricht die ebenfalls hohe Zustimmung von 67 Prozent. Allerdings kommen Zweifel auf, wenn man den Anteil der Mitarbeiter betrachtet, der die Mission kennt und diesen mit dem Anteil der Unternehmen vergleicht, die geantwortet haben, dass die Mission gelebt wird. Die Prozentzahlen stimmen überein, was bedeuten würde, dass jeder Mitarbeiter, der die Mission kennt, diese auch lebt. Aus unserer Erfahrung heraus ist dies jedoch leider selten, was die Unsicherheit in dieser Thematik auch bei den Teilnehmern unserer Studie unterstreicht.

Doch dann beginnt das Gefälle: 78 Prozent der Unternehmen haben zwar klare Werte und Grundsätze, allerdings kennen diese nur noch 62 Prozent der Mitarbeiter, gerade einmal etwas mehr als die Hälfte lebt diese (Abb. 9).

Ebenfalls besorgniserregend ist das Maß, in dem die Mission an die Digitalisierung angepasst wird. Hier sind nur 38 Prozent aller Befragten der Meinung, dass diese sich vor dem Hintergrund der Digitalisierung ändern muss – eine Voreinstellung, die die Wandlungsfähigkeit mindert und für Unternehmen, die sich Veränderungen verschließen, zum Nachteil werden kann.

Zu einem erheblichen Bruch kommt es außerdem bei den Einschätzungen zur Vision der Unternehmen. Gerade einmal 48 Prozent der Befragten geben an, ihr Unternehmen hätte eine klare Vision, die ausdrückt, wo es in zehn bis 15 Jahren stehen möchte. Bei der Verankerung dieser werden jedoch die Unsicherheiten in Unternehmen deutlich. So sagen nur 27 Prozent, dass die Mitarbeiter die Vision kennen, jedoch richten den Angaben der Studienteilnehmer zufolge 38 Prozent ihr Handeln

nach ihr aus (Abb. 10). Dieses Ergebnis erstaunt, da der Anteil derer, die die Zielsetzung kennen, geringer ist, als der jener Personen, die danach handeln.

Setzen wir dieses Ergebnis in Beziehung zu der doch deutlich höher attestierten Zukunftsfähigkeit der Unternehmen, so lässt dies den Schluss zu, dass viele Unternehmen eher auf Sicht segeln statt sich Gedanken über ein großes Ziel zu machen, über einen Hafen, den sie langfristig anstreben wollen.

Die Macht der Vision wird deutlich unterschätzt. Wie sagte schon Antoine de Saint-Exupéry so treffend: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu vergeben und Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Unsere Studie zeigt: Es wird weder die Sehnsucht gelehrt, noch

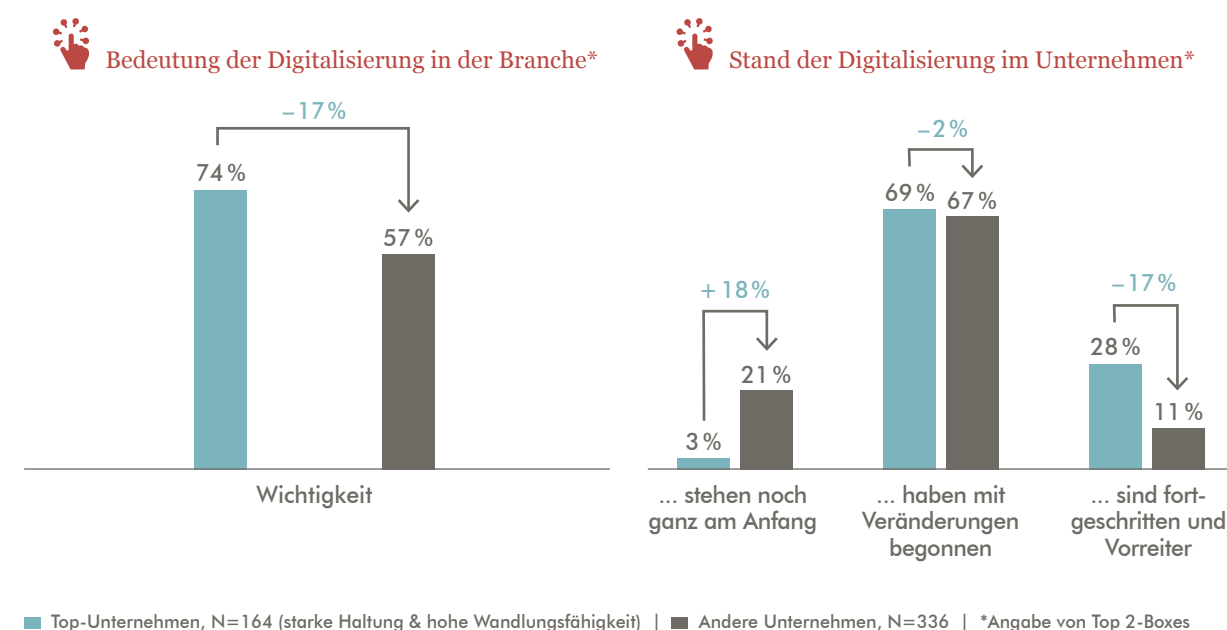


Abbildung 8: Bedeutung und Stand der Digitalisierung bei Top-Performern und den restlichen Unternehmen

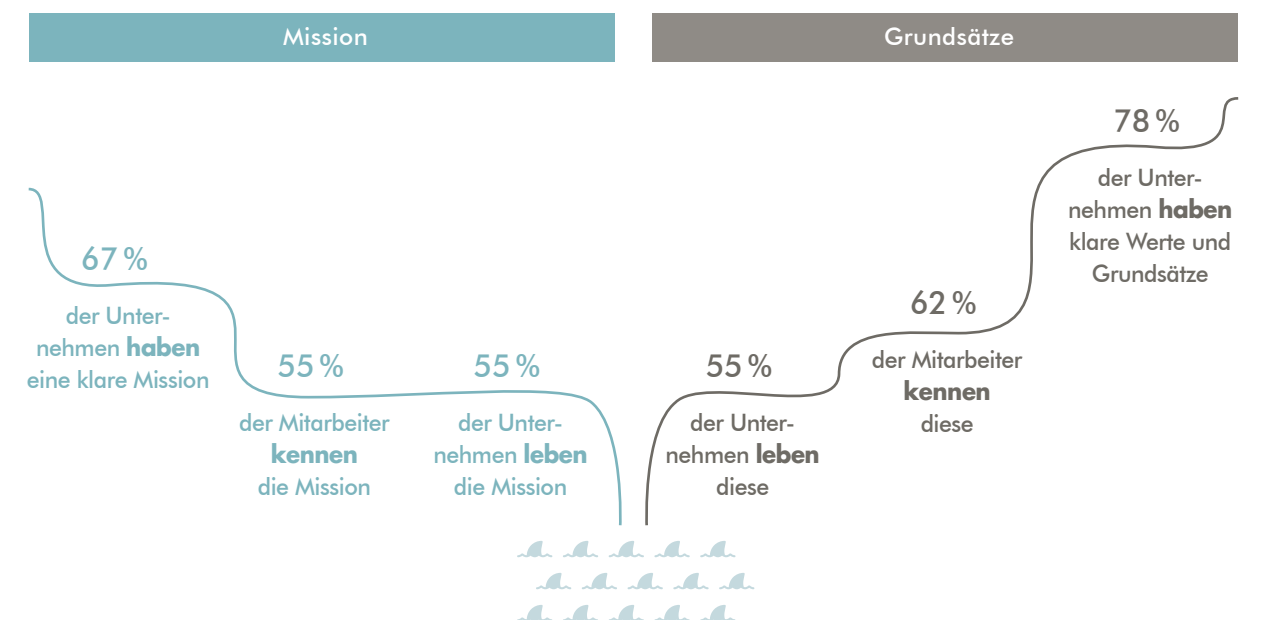


Abbildung 9: Mission und Unternehmenswerte: haben – kennen – leben

erhalten die Mitarbeiter die richtigen Instrumente an die Hand, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu schultern. Wie soll es sonst möglich sein, dass Mitarbeiter auf ein Ziel hinarbeiten, das sie nicht einmal kennen?

Genau diese Zielorientierung ist allerdings bei den Top-Performern besser ausgeprägt. Auch Mission und Grundsätze bewegen sich auf signifikant höherem Niveau. Die größte Diskrepanz zwischen den Top-Performern und dem Rest der Unternehmen liegt bei der Vision vor, gefolgt von der Mission (Abb. 11).

Zurück zu **#L'Oréal**: Das Unternehmen hat ein ebenso klares wie ambitioniertes Ziel entwickelt. Man möchte bis zum Jahr 2020 20 Prozent des Umsatzes über digitale Kanäle machen, mit 50 Prozent der Kunden in direkter Kundenbeziehung stehen und einen Brand Love Score von 100 Prozent haben. Der Outdoorhersteller **#Mammut** hat sich hingegen als Vision gesetzt, in dieser Branche der digitale Vorreiter zu werden. Entsprechend setzen die Manager alles daran, die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens zu digitalisieren. Dies reicht von solch banalen Dingen wie WLAN in den eigenen Geschäften über modernste Produktionsabläufe etwa mit Hilfe von Avataren bis hin zu vernetzten Produkten. So verfügen

neue Mammut-Rucksäcke über einen eingebauten NFC-Chip, der es Konsumenten über die Mammut Connect App ermöglicht, mehr über ihr Produkt zu erfahren, mit dem Hersteller zu interagieren, Aktivitäten zu planen und ihre Erlebnisse in einem Tagebuch zu sammeln und zu teilen.

2. Wandlungsfähigkeit: Top-Performer setzen neue Technologien schneller ein und nehmen ihre Mitarbeiter an die Hand.

Gerade einmal etwas mehr als die Hälfte der Befragten stimmen der Aussage zu, dass sich ihre Unternehmen ständig weiterentwickeln. Alle anderen haben offensichtlich Zweifel daran oder sehen diese Entwicklung möglicherweise nicht stark genug.

Somit stellt sich die Frage, was die Wandlungsbereitschaft fördert und wo es Engpässe gibt. Hier zeigt sich ein klares Muster: Gerade einmal die Hälfte der Manager schreiben ihrer Organisation die Fähigkeit zur Reflexion zu und geben an, dass es sich bei ihrem Unternehmen um eine lernende Organisation handelt. Der Veränderungswille und die Veränderungsbereitschaft werden deutlich schlechter eingeschätzt: Dies ist gerade einmal in 42 Prozent der Unternehmen gegeben.

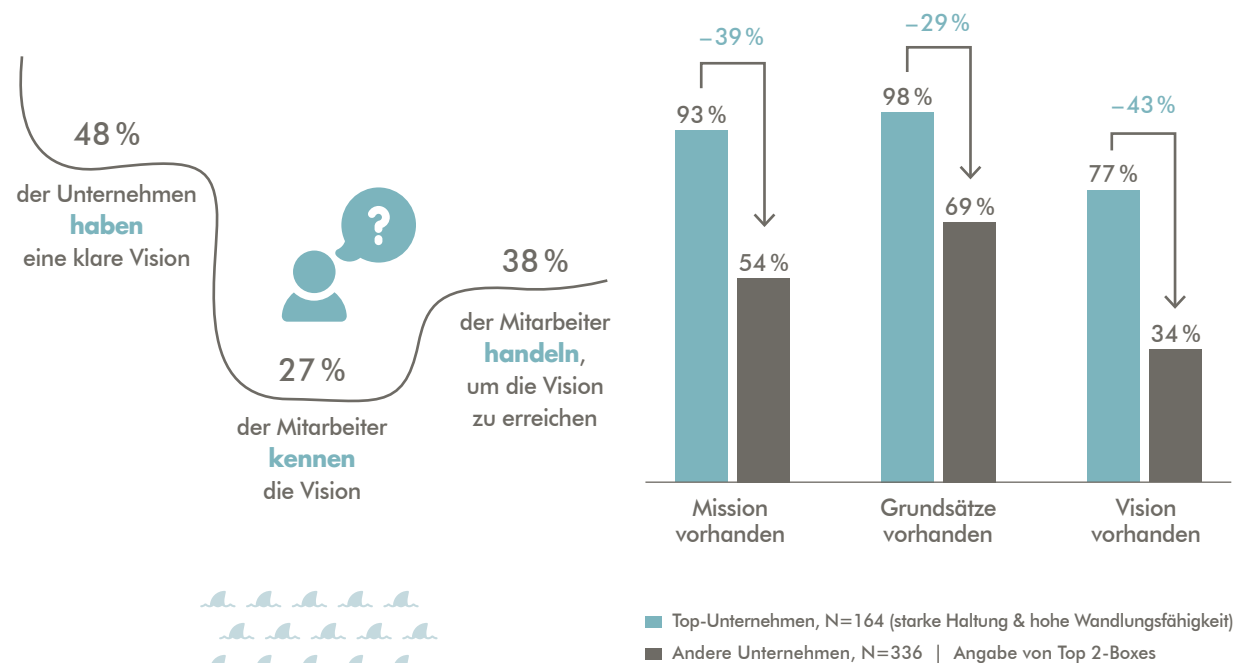


Abbildung 10: Vision haben – kennen – handeln | Abbildung 11: Mission, Grundsätze und Vision: Top-Performer versus alle anderen Unternehmen

Es kommt zu einer weiteren Verschlechterung der Werte, wenn es darum geht, Mitarbeiter an das Thema Digitalisierung heranzuführen. Die Zustimmung liegt hier gerade einmal bei 40 Prozent. Faktisch tun die Unternehmen ebenfalls zu wenig. Weder liegt ein großes Augenmerk darauf, neue Methoden und Techniken zu nutzen und gezielt einzusetzen (37 Prozent Zustimmung), noch kommen neue Technologien bei den meisten Unternehmen zum Einsatz (gerade einmal 33 Prozent; Abb. 12).

Menschen orientieren sich aber meist an dem Faktischen und an dem, was sie selbst erfahren. Insofern kann es nicht verwundern, wenn Mitarbeiter groß angekündigten Digitalisierungsoffensiven kritisch gegenüberstehen, wenn sie sich gleichzeitig an ihrem Arbeitsplatz mit veralteten Notebooks und Windows-Systemen rumplagen müssen, so wie dies bei Banken teilweise der Standard ist.

Genau darin liegt auch der größte Unterschied zwischen den Top-Performern und den restlichen Unternehmen. Sie schätzen die schnelle Adaption neuer Technologien signifikant höher ein und legen auch ein viel größeres Augenmerk darauf, Mitarbeiter in diesem Prozess mitzunehmen und sie im Umgang mit neuen Methoden und Technologien zu schulen.

Außerdem schätzen die Top-Performer Veränderungswillen und -bereitschaft höher ein und sind stärker davon überzeugt, dass sie eine lernende Organisation haben und sich kontinuierlich weiterentwickeln. In der Konsequenz werden auch neue Technologien wesentlich stärker eingesetzt. Sie legen zudem ein viel größeres Augenmerk darauf, Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen, diese aufzurüsten und mit neuen Methoden und Technologien zu versehen (Abb. 13). So ist es erklärtes Ziel des Duty-Free-Händlers **#Gebrüder Heine-mann**, unternehmerische Potenziale im Unternehmen frei zu setzen und Mitarbeiter mit Blick auf digitale Herausforderungen zu befähigen.

3. Leadership: Top-Performer haben bessere Leadership-Skills.

Wesentlicher Treiber hinter der Haltung und der Wandlungsfähigkeit von Unternehmen sind die Leadership-Skills. Diese haben einen sehr stark positiven Einfluss auf Wandlungsfähigkeit und Haltung sowie die Innovationskraft und Marke. Entsprechend wirken starke Leadership-Skills auch auf die Unternehmensperformance im Vergleich zum Wettbewerb.

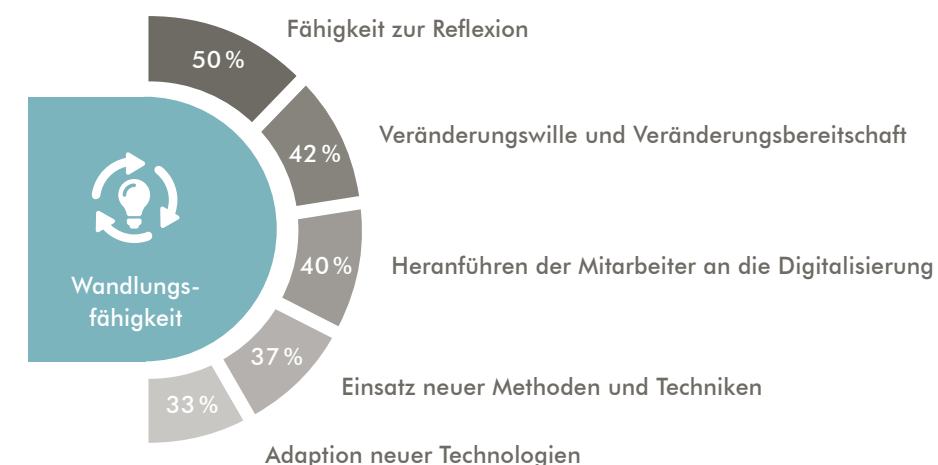


Abbildung 12: Wandlungsfähigkeit: Ausprägung in allen Unternehmen

Folgt man dem systemischen Ansatz, so sind gerade die Leadership-Skills neben Haltung und Wandlungsfähigkeit ein entscheidender weiterer Baustein für den Erfolg des Systems.

Die gute Botschaft vorweg: Zwei Drittel der Manager geben an, dass auf ihr Top-Management Verlass ist. Allerdings werden die Leadership-Skills sowohl hinsichtlich der Erreichung gesetzter Ziele als auch hinsichtlich der Weiterentwicklung des Unternehmens weitaus differenzierter beurteilt. Nur etwa die Hälfte aller befragten Manager sieht dies als erfüllt an. Ein Problem liegt ganz offensichtlich darin, dass Visionen und Ziele zu wenig vom Top-Management kommuniziert werden. Gerade einmal die Hälfte der Manager fühlt sich hier von ihren Vorgesetzten ausreichend abgeholt. Zudem bleibt das Top Management auch zu wenig dran und dient selbst noch nicht genug als Vorbild (lediglich 55 Prozent). Zwar werden in rund 59 Prozent der Fälle Mitarbeiter befähigt und ermutigt, allerdings prüft das Top-Management nicht hinreichend, ob Werte und Identität im Unternehmen wirklich gelebt werden – dies passiert nur bei 40 Prozent der Unternehmen. Bei den Top-Performern ist das Vertrauen in das Top-Management extrem stark ausgeprägt. Zudem gilt bei den Top-Performern offensichtlich auch

das Motto: „Walk the Talk.“ Die Verlässlichkeit des Top-Managements ist bei diesen Unternehmen um 31 Prozent stärker ausgeprägt als bei anderen Unternehmen. Die Manager dieser Top-Performer entwickeln stärker das Unternehmen weiter und setzen zudem häufiger die richtigen Impulse. (Abb. 14). Ein gutes Beispiel hierfür ist Elmar Degenhart, CEO von #Continental. Nicht zuletzt deshalb zählt er laut Harvard Business Review zu den Top-Managern weltweit. Er hat das Unternehmen im Jahr 2011 mit einer klaren Definition von Mission, Vision und Values sowie Markenwerten auf die Spur gesetzt. Jährlich verbessern sich die Zustimmungswerte zu Unternehmens- und Markenwerten und erreichten im Jahr 2018 ein bemerkenswert hohes Niveau. Zudem wurde die Art der Zusammenarbeit dort geändert, wo es notwendig war und dem Unternehmen Vorteile in Speed und Vernetzung brachte: Man verabschiedete sich von einem hierarchischen System (mit Ausnahme der Fabriken) hin zu einem Netzwerksystem, in dem Manager unterschiedlicher Bereiche sich nach Themen und Aufgabenstellungen zusammentun können, unabhängig von den üblichen Hierarchien. Der Erfolg der letzten Jahre gibt dem Unternehmen Recht.

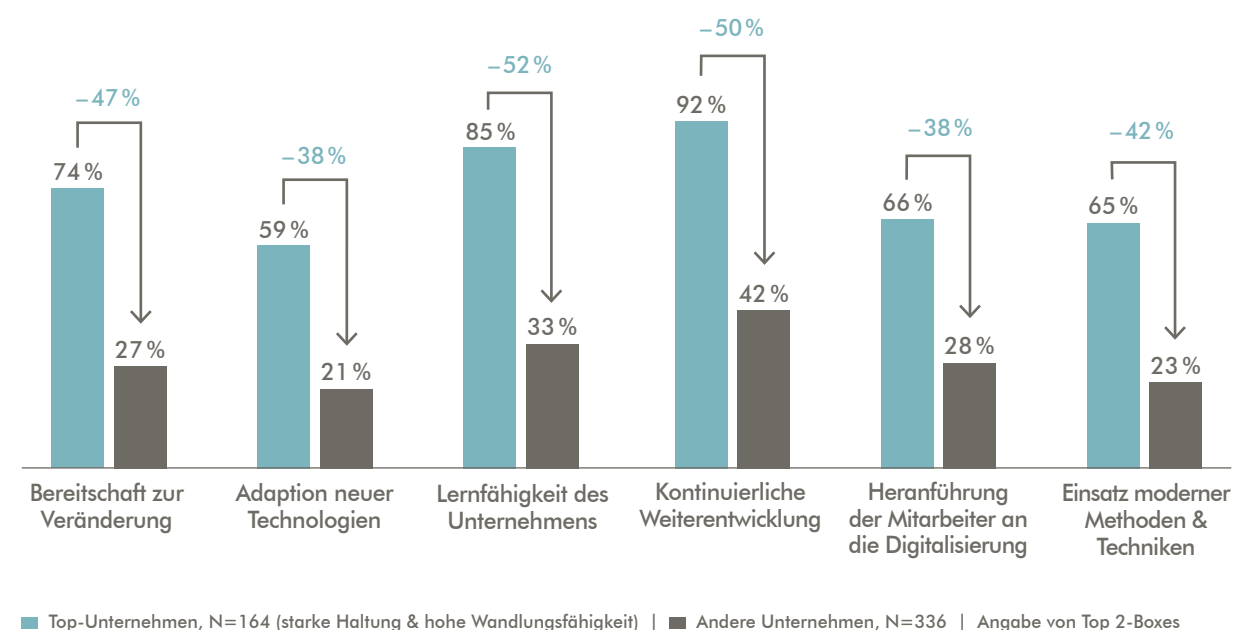


Abbildung 13: Wandlungsfähigkeit: Top-Performer versus alle anderen Unternehmen

4. Marke: Top-Performer wissen um die Kraft der Marke und setzen diese konsequenter um.

Bei der Marke klappt eine Lücke zwischen Strategie und Umsetzung: Zwar geben 64 Prozent der befragten Manager an, über klare Markenwerte sowie eine Markenpositionierung zu verfügen, die Umsetzung in entsprechend wahrnehmbare Maßnahmen und demzufolge auch das Markenimage hinken dem jedoch um 14 Prozentpunkte hinterher (Abb. 15).

Ebenso ist der Glaube an die Zukunftserwartung der Marke nicht so stark ausgeprägt, wie man sich dies wünschen würde: Gerade einmal die Hälfte der Unternehmen hat diesbezüglich eine hohe Zukunftserwartung an die Marke.

Ein wesentlicher Grund dafür liegt sicherlich darin, dass die künftige Rolle der Marke für Unternehmen – gerade mit Blick auf die Digitalisierung – zerredet wird. Dabei wird völlig vergessen, dass viele Digitalunternehmen selbst zur starken Marke geworden sind.

Top-Performer haben auch hier ihre Hausaufgaben gemacht. Dies betrifft sowohl die klare Definition der Markenwerte und der Markenpositionierung als auch deren konsequente Umsetzung nach innen: Die klare Haltung führt somit auch

zur stringenteren Markenführung. Hier wissen die Mitarbeiter genau, wofür die Marke steht. Gleiches gilt auch für die durchgängige Durchsetzung der Marke in der Kommunikation, woraus auch ein klares Markenbild entsteht. Entsprechend positiv sind auch die Zukunftserwartungen an die Marke (Abb. 16). Unternehmen wie #Starbucks zeigen, wie es geht. Sie setzen auf der Digitalisierung auf und entwickeln ein Bindungs- und Reward-System für Kunden, zu dem unter anderem exklusive Mitglieder-Events, Angebote und Incentives zur Weiterempfehlung gehören. Die Maßnahmen zahlen allesamt klar auf die Marke ein und werden nicht losgelöst davon entwickelt.

5. Innovationskraft: Top-Performer sind fortschrittlicher und orientieren sich stärker am Kundenbedarf.

Zwar sehen 62 Prozent der Manager ihr Unternehmen als sehr zukunftsfähig an, allerdings wird dies nicht wesentlich untermauert durch entsprechende Maßnahmen. Es ist somit mehr Wunschdenken als Realität.

Dass fast die Hälfte der Unternehmen sich dennoch als fortschrittlich beurteilen, liegt wohl daran, dass man schnell Trends und technologische Entwicklungen aufgreift (49 Prozent) und

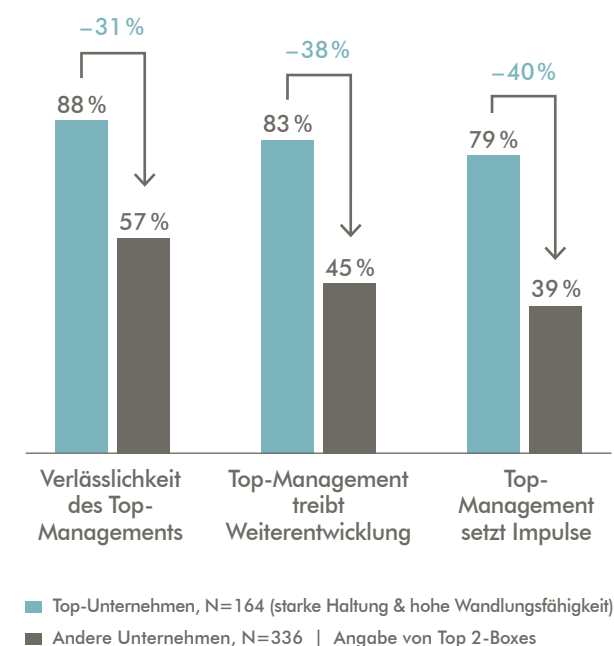
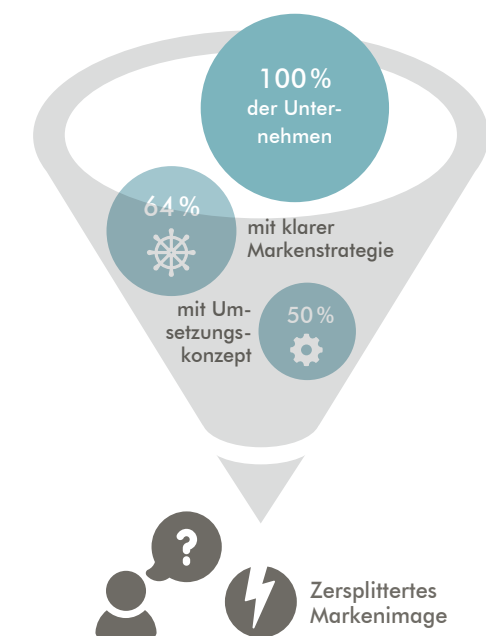


Abbildung 14: Leadership-Skills der Top-Performer im Vergleich zu allen anderen Unternehmen | Abbildung 15: Stand zur Marke in Unternehmen

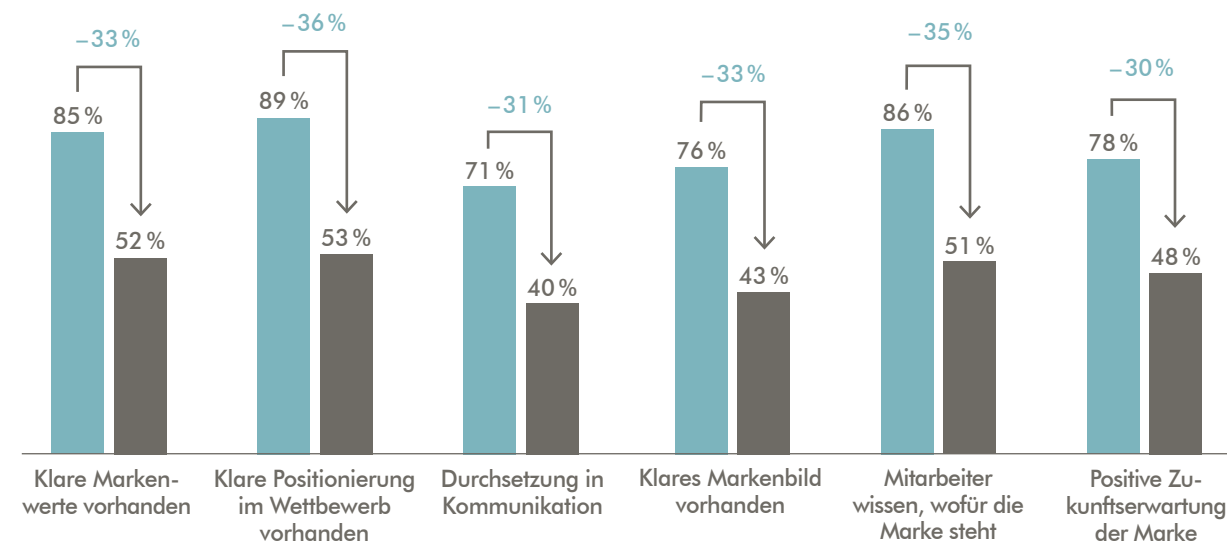


immer wieder neue Angebote im Markt platziert (44 Prozent). Allerdings reagieren nur 51 Prozent der Unternehmen schnell auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden (Abb. 17).

Wie systematisch tatsächlich die Kundenexploration und die Erhebung von deren Bedürfnissen, Wünschen und Erwartungen erfolgen und daraus Anstöße für neue Produkte und Dienstleistungen entstehen, bleibt dabei unklar.

Viele Unternehmen ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus anstatt sich mit wertschöpfenden Innovationen oder Verbesserungen auseinander zu setzen. An dieser Stelle kommen wir nochmals auf die bereits erwähnte Marke **#Nokia** zu sprechen. Im Ranking der wertvollsten Marken der Welt belegte Nokia im Jahr 2007 noch Platz 5, während **#Apple** nur auf dem 33. Platz zu finden war. 7 Jahre später ist es Apple gelungen, die wertvollste Marke der Welt zu werden, während Nokia auf Rang 98 zurückgefallen ist. Dies liegt darin begründet, dass Nokia zu sehr auf seine bestehende Hard- und Software vertraut hat, während Apple sich in diesen Jahren mit Fleiß, Investitionen und einer klaren Vision von Steve Jobs stetig weiterentwickelt hat.

Auffällig bei den Top-Performern ist, dass diese sich als sehr zukunftsorientiert und fortschrittlich einschätzen. Die hohe Wandlungsfähigkeit wird in die Tat umgesetzt. Dies drückt sich auch dadurch aus, dass verstärkt an neuen Geschäftsmodellen, neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden, gearbeitet wird. Ein Beispiel für ein solches Unternehmen ist die **#Würth** Gruppe, die aus einer starken Marke heraus die Digitalisierung intern vorantreibt und mit der eigenen B2B-Beschaffungsplattform „Wucato“ einen zukunftsweisenden Vertriebskanal geschaffen hat, welcher den erweiterten Kundenanforderungen entgegenkommt. Einen ganzen Schritt weiter geht Würth mit seinem ersten vollelektronischen Laden »Würth24« auf 500 Quadratmetern in Vöhringen. Dort können Kunden 24 Stunden am Tag einkaufen. Bis 17 Uhr befindet sich bei »Würth24« Personal vor Ort, danach erfolgt der Eintritt über den Scan eines QR-Codes innerhalb der Würth-App. Das System erfasst die Kundennummer, daraufhin öffnen sich die Zugänge automatisch. Infoscreens unterstützen die Kundenführung im Store. Eine führende Rolle im Konzept spielen das Zutrittskontrollsystem »Galaxy Gate« im Eingang und der Tunnelscanner mit



■ Top-Unternehmen, N=164 (starke Haltung & hohe Wandlungsfähigkeit) | ■ Andere Unternehmen, N=336 | Angabe von Top 2-Boxes

Abbildung 16: Marke: Top-Performer im Vergleich zu allen anderen Unternehmen

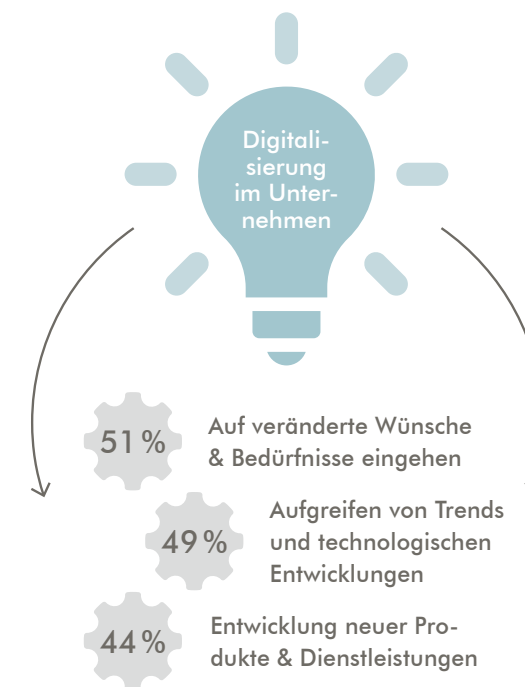
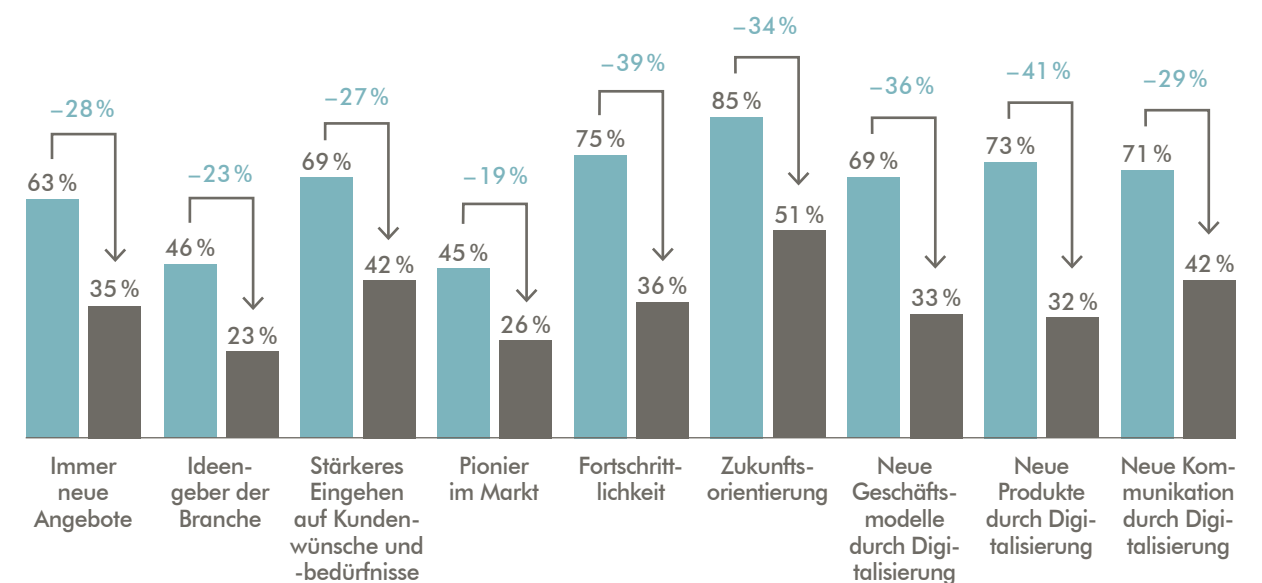


Abbildung 17: Stand zur Innovationskraft in Unternehmen

Kassenband zum Erfassen der Ware. Im Kassensbereich angekommen, wird das System automatisch aktiviert. Nach der Identifizierung des Kunden per App startet der Scanvorgang. Dazu wird der auf dem Kassenband platzierte Einkauf digital erfasst. Bevor der Kunde einige Tage später seine Rechnung erhält, wird vor Verlassen der Filiale ein Lieferschein gedruckt. Über den Info-Tower kann sich der Kunde in Ruhe über den Scan-Prozess informieren. Alle Artikel sind mit einer Warensicherung versehen, die erst durch den Scantunnel freigegeben wird. Verlässt ein Kunde ohne Bezahlen die Niederlassung, wird Alarm ausgelöst.

Auch wenn die Mehrheit der Befragten da nicht mithalten kann, sind sie realistisch genug, ihre Unternehmen nicht zwingend als Ideengeber oder Pioniere in der Branche zu sehen. Dies wäre auch ein ambitionierter Anspruch, weil bei nach vorne gerichteten Unternehmen mal das eine und mal das andere Unternehmen die Nase vorne hat. Was Top-Performer zudem auszeichnet, ist eine wesentlich stärkere Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden als bei allen anderen Unternehmen (Abb. 18).



■ Top-Unternehmen, N=164 (starke Haltung & hohe Wandlungsfähigkeit) | ■ Andere Unternehmen, N=336 | Angabe von Top 2-Boxes

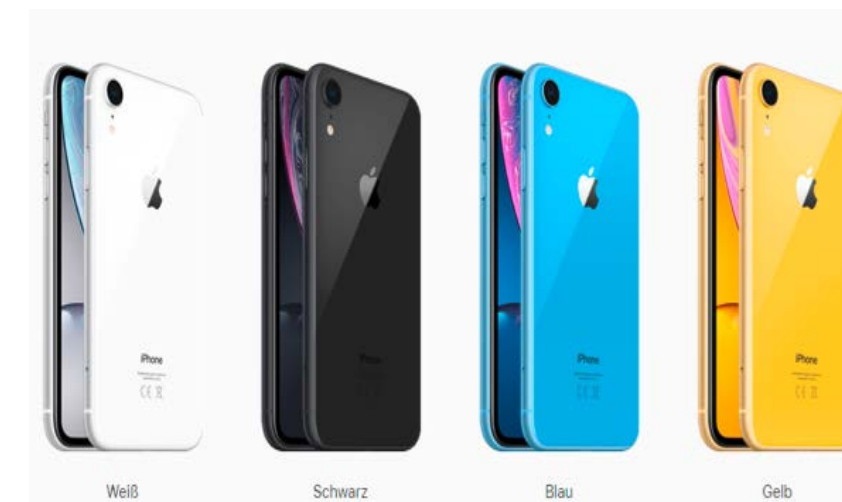
Abbildung 18: Innovationskraft: Top-Performer im Vergleich zu allen anderen Unternehmen

Best Practice: Apple gilt noch als Vorbild für Markenführung in der digitalen Welt.

—
#Apple zeigt ein klares und einheitliches Markenbild über alle Kontaktpunkte hinweg. Die Einfachheit und Wertigkeit, die Apple vermittelt, werden konsequent über alle Kanäle und Produkte an den Kunden kommuniziert. Apple hat es verstanden, dass die Marke mehr ist als nur das Produkt und handhabt seine Markenführung so stringent wie kaum ein anderes Unternehmen. An jedem Touchpoint wird die Strategie von Apple deutlich. Steve Jobs erkannte die Macht der Marke schon frühzeitig und entwickelte Apple von einem sanierungs-fälligen zu einem revolutionären Unternehmen, das die Welt veränderte. Durch eine stringente Markenführung und eine starke Haltung auf der einen Seite sowie eine hohe Wandlungsfähigkeit auf der anderen Seite hat es Apple zu der wertvollsten Marke der Welt geschafft. Der aktuelle Markenwert beläuft sich auf 214 Mrd. US-Dollar. Doch die Konkurrenz schläft nicht. Es scheint als hätte Apple zuletzt etwas an Wandlungsfähigkeit verloren und sich mehr auf seine starke Marke und Haltung fokussiert. Noch lebt Apple von seiner voll aufgeladenen Markenbatterie, die das Unternehmen trägt und Konsumenten begeistert. Die wirklich originellen kommunikativen Ansätze kommen heute jedoch mehr von Samsung als von Apple. Der „ease of use“ und das überzeugende Design ist nicht mehr alleine die Domäne von Apple. Umso wichtiger ist es für das Unternehmen, „the next big thing“ zu liefern. Mit den kommenden Produkten muss Apple seine Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit wieder unter Beweis stellen, ohne an Haltung zu verlieren. Dann ist es Apple auch möglich, die Amazons und Googles dieser Welt hinter sich zu lassen und seinen Platz als wertvollste Marke der Welt auf lange Sicht zu verteidigen.



Abb. oben:
Produktwerbung |
Abb. unten links:
Apple-Store | Abb.
rechts: Website |
Abb. unten rechts:
Produktverpackung



Quelle: www.apple.com, Stand: 2018.

Lessons Learned

Look in the mirror and face the brutal facts:

Der erste Schritt zum Top-Performer ist der ungeschminkte Blick in den Spiegel und die Analyse, wo die Organisation steht. Hier empfiehlt es sich im ersten Schritt, relevante Anspruchsgruppen im Unternehmen zu befragen, um Einschätzungen zu den oben genannten Themen, zur Wettbewerbs- und Marktentwicklung sowie zur Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in den jeweils relevanten Bereichen zu erlangen. Zentrale Erkenntnisse sind in einer SWOT-Analyse zusammenzufassen und zu diskutieren, um daraus wesentliche Handlungsfelder abzuleiten.

Haltung als Anker nutzen: In Zeiten des Wandels und den damit verbundenen Unsicherheiten suchen Menschen nach Halt: durch eine klare Mission, verbindliche Unternehmensgrundsätze und eine überzeugende Vision. Oftmals wird das auf den Prüfstand stellen dieser Manifeste dem Tagesgeschäft geopfert. Dies führt zwangsläufig zu Problemen, weil dadurch die ganze Kraft und das Commitment der Mitarbeiter nicht voll ausgeschöpft werden kann. Haltung ist zudem nicht in Stein gemeißelt. So wie Menschen sich im Laufe der Zeit entwickeln, so entwickeln sich auch Unternehmen. Dies muss sich in Mission, Vision und Grundsätzen reflektieren. Hier gilt es zwei Tendenzen entgegen zu wirken: Die Erstarrung und das Verharren an veralteten Manifesten, die notwendigen Veränderungen entgegenstehen und dem Negieren der Notwendigkeit einer gelebten Haltung. Haltung ist somit zu entwickeln und auf den Prüfstand zu stellen, die Vision in regelmäßigen Abständen neu zu gestalten, um die Menschen in Unternehmen hinter ein großes Ziel zu bringen und dadurch Engagement und Commitment zu fördern.

Wandel konsequent treiben und Menschen

mitnehmen: Nichts ist so beständig wie der Wandel. Allerdings produziert Wandel auch immer Ängste und Widerstände in Unternehmen. Dies geschieht umso mehr, je weniger die Mitarbeiter in den Wandlungsprozess einbezogen werden, um die Rahmenbedingungen zu schaffen, dem Wandel gerecht zu werden. Aus diesem Grund gilt es, die Aktivitäten der Wettbewerber sowie das wirtschaftliche und politische Umfeld ständig im Blick zu halten und immer up-to-date zu sein.

Wandel und Haltung – Die Mischung macht's:

Haltung und Wandel sind wichtig, um langfristig erfolgreich sein zu können. Noch wichtiger ist es jedoch, sich nicht auf eine der beiden Dimensionen zu fokussieren, sondern beide zu bespielen. Denn nur, wenn ein Unternehmen mit einer starken Haltung den Wandel vorantreibt, kann es zu den wenigen jahrhundertealten Unternehmen werden und von einem positiven Effekt auf die Performance profitieren. Doch eines sollte dabei zu keiner Zeit vergessen werden: Nur durch einen gelungenen Spagat zwischen Wandel und gleichzeitiger Haltung als normativem Gerüst steht dem Weg zum Top-Performer nichts mehr im Wege.

Vorbild sein: Führungskräfte sind gefordert, mit gutem Beispiel voran zu gehen und als Vorbild zu dienen. Oft wird in Wandlungsprozessen zwar gebetsmühlenartig die Notwendigkeit des Wandels kommuniziert, allerdings zu wenig in den Dialog und Austausch mit den Mitarbeitern getreten und noch weniger das Ganze auch vorgelebt. Mitarbeiter orientieren sich aber mehr an dem, was Führungskräfte tun, als was sie sagen.

Das Potenzial der Mitarbeiter freilegen und

fördern: Mitarbeiter kennen in ihren Verantwortungsbereichen Probleme und Optimierungspotenziale oft besser als deren Vorgesetzte. Häufig haben sie aber aufgegeben, ihre Meinungen klar zu äußern und Vorschläge zu machen, weil den Aussagen von Beratern oft mehr gefolgt wird als denen der eigenen Mitarbeiter. In den Unternehmenssystemen wird zudem oft Kreativität unterbunden statt gefördert. 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 2 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.

Die Autoren



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

—
ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der European Business School, Oestrich-Winkel. Zuvor lehrte er an der Universität Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und Gießen. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen berät Prof. Esch mit seiner Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants zahlreiche renommierte Firmen in unterschiedlichen Branchen zu Fragen der Markenführung und Kommunikation.



Dr. Jana Tabellion

—
betreut als Consultant Projekte in den Bereichen B2B, Finanzdienstleistungen, Standortmarketing, Kosmetik, Pharma und Healthcare. Zudem verantwortet sie qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene. Zuvor studierte sie Wirtschaftswissenschaften an der Universität des Saarlandes mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Internationales Management und promovierte zum Thema Influencer Marketing an der EBS Universität für Wirtschaft & Recht.



Maximilian Arthen

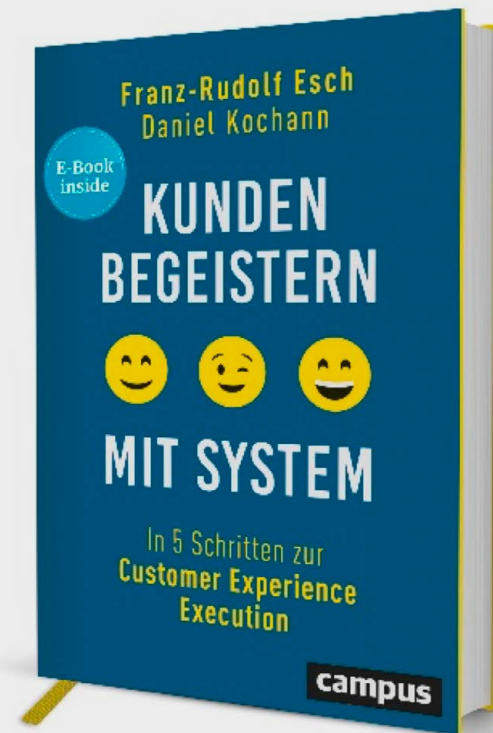
—
verantwortet als Consultant Projekte in den Bereichen Automotive, B2B, B2C, Handel, Pharma und Healthcare. Er begleitet qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene. Zuvor studierte er Dienstleistungsmanagement an der Universität Trier mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und strategisches Management. Bereits während seines Studiums sammelte er nationale und internationale Erfahrung als Co-Founder einer Strategie- und Marketingberatung.



Dr. Florian Hosseini

—
begleitet und verantwortet als Senior Associate Projekte in den Bereichen B2B, B2C und Finanzdienstleistungen. Zudem begleitet er qualitative und quantitative Studien auf nationaler und internationaler Ebene. Zuvor studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Trier mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management und promovierte an der Professur für Unternehmensführung der Universität Trier.

Buchempfehlungen

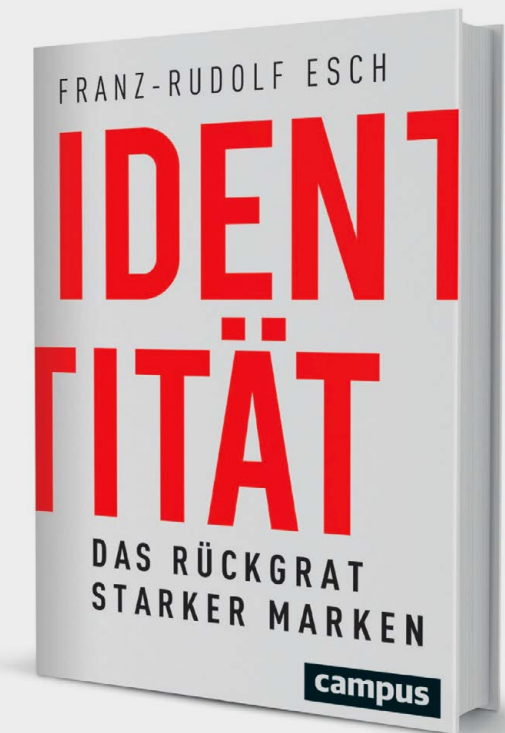


Franz-Rudolf Esch, Daniel Kochann, **Kunden begeistern mit System – In 5 Schritten zur Customer Experience Execution**, 1. Auflage. 2019, 224 Seiten, Erscheinungsdatum: 13.03.2019, gebunden, 34,95 Euro, ISBN 9783593509952

Kunden begeistern mit System **In 5 Schritten zur Customer Experience Execution**

—
Warteschleifen in der Telefon-Hotline. Digitale Anfragen, die versanden. Unfreundliches Personal im Laden. Angebote, die nicht zu Ihren Bedürfnissen passen. Wann waren Sie zum letzten Mal von einer Marke begeistert? Egal, ob stationär oder digital: Manche Firmen scheinen Kunden nicht zu wollen.

Die Marken- und Kundenexperten Franz-Rudolf Esch und Daniel Kochann erklären, wie Unternehmen den Kunden wirklich in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen, die Kundenreise analysieren und das Erleben an den Kontaktpunkten so steuern, dass Wow-Erlebnisse entstehen. Am Ende einer begeisternden Customer Journey stehen Kunden, die gerne wiederkommen. Und das alles in nur fünf Schritten!



Franz-Rudolf Esch, **Identität: Das Rückgrat starker Marken**, 1. Auflage. 2016, 309 Seiten, gebunden, 39,95 Euro, ISBN 9783593505763

Identität **Das Rückgrat starker Marken**

—
Große Persönlichkeiten verfügen nicht nur über eine klare Identität, sie leben auch danach und stehen dafür ein. Mit Disziplin und Willenskraft, die Ihresgleichen sucht. Albert Einstein hat die Relativitätsformel nicht nur erdacht, er hat sie bewiesen. Von solchen Persönlichkeiten können starke Marken viel lernen. Starke Marken und große Persönlichkeiten haben die gleichen Erfolgsmuster. Sie bleiben sich selbst treu.

In diesem Buch analysiert Esch die Erfolgsmuster von Marken, die er in 30 Jahren Forschung und Beratung zu Marken identifiziert hat. Es ist kein Rezeptbuch, sondern ein fundierter Zugang, der diese Erfolgsmuster anhand vieler anschaulicher Beispiele belegt.

ESCH. The Brand Consultants GmbH

Office Saarlouis
Kaiser-Friedrich-Ring 8
66740 Saarlouis

Fon: + 49 6831 95 956-0
Fax: + 49 6831 95 956-99

E-Mail: office@esch-brand.co
Web: www.esch-brand.com

© COPYRIGHT

Dieses Dokument der ESCH. The Brand Consultants GmbH ist ausschließlich für den Adressaten bestimmt. Es bleibt bis zu einer ausdrücklichen Übertragung von Nutzungsrechten Eigentum der ESCH. The Brand Consultants GmbH.

Jede Bearbeitung, Verwertung, Vervielfältigung und/oder gewerbsmäßige Verbreitung ist nur mit Einverständnis der ESCH. The Brand Consultants GmbH zulässig.