

KURZ NOTIERT

Impulse setzen: Das Unternehmen **Fresh Five Premiumfood** ist mit seiner **Bio-Eis-Marke Kissyo** die **10-Weeks-Challenge** zur Unterstützung von **Frauen in Togo** gestartet. Jeder verkaufte Kissyo-Becher und jedes Stieleis ist ein Baustein für die Planung und Umsetzung einer Manufaktur in einem kleinen afrikanischen Dorf, in der Frauen Früchte wie Mangos, Ananas und Zitronengras weiterverarbeiten können. Dafür spendet der Hersteller aus den im Aktionszeitraum bis Ende August erzielten Umsätzen **25 000 Euro**. Partner ist Nature-Office, mit dem Fresh Five Premiumfood bereits seit 2018 für mehrere zertifizierte Klimaschutzprojekte zusammenarbeitet.

Beschaffung im Internet: Einkäufer von Unternehmen shoppen immer öfter online. Rund 1,3 Billionen Euro Umsatz wurden 2018 durch den Online-Verkauf von Industriegütern erzielt. Das sind laut dem **IFH** in Köln rund 430 Millionen mehr als im Jahr zuvor.

Auf Knopfdruck: Der Kaffeeröster **Tchibo** bringt die limitierte **Cafissimo-Blonde-Edition** in den Handel. Die drei Sorten sind Blonde Espresso, Blonde Caffè Crema und Blonde Coffee. Die Besonderheit ist die **helle Röstung**, die dem Heißgetränk auch seinen Namen gibt. Die Varianten bestehen aus 100 Prozent nachhaltig angebautem Arabica-Kaffee von Rainforest-Alliance zertifizierten Farmen in der recycelbaren Kapsel.

40 Jahre Punica: Der Getränke- und Snackkonzern **PepsiCo** hat für seine Fruchtsaftgetränke-Marke **Punica** einen komplett **neuen Markenauftritt** vorgenommen. Das überarbeitete Verpackungsdesign und die überwiegend auf Instagram und Facebook laufende Kampagne „**Lass Dich erfrischen**“ mit den fruchtigen Testimonials „The Fruits“ soll neben Familien mit Kindern auch die Generation Z ansprechen. Auch gibt es Großflächenplakate am POS, vor den Märkten und Zweitplatzierungen in den Handelsfilialen.

Design-Studio: Der Hygiene- und GesundheitsproduktHersteller **Essity** feiert das 90. Jubiläum seiner Marke **Tempo** mit einer Kreativ-Aktion. Produktkäufer finden bis Mitte Oktober Promotion-Codes auf der Innenseite der Tempo-Packungen mit 42 Einzelpäckchen sowie der Tempo Original- und Tempo Light-Box. Nach Einlösung auf der Website www.tempo-world.com können Teilnehmer aus sechs Designvorlagen wählen sowie ein Foto und einen individuellen Text hochladen. Tempo gestaltet damit wahlweise eine Light-Box, eine Original-Box oder eine persönliche Grußbox und schickt das Ergebnis kostenfrei zum Konsumenten.

Ausgebaut: Der AfG-Spezialist **Franken Brunnen** lanciert eine **Cross-Media-Kampagne** mit drei **neuen Motiven**, ergänzend zum Ursprungsmotiv, gepaart mit passenden Funk-Spots. Vor drei Jahren startete der Hersteller bereits seine neue Dachmarken-Initiative mit der Leitidee „Damit sind wir groß geworden“. Aktuell im Mittelpunkt steht die **Individual-Glasmehrwegflasche** für den Handel. Neben Out-of-Home-Aktivitäten sollen auch Online- sowie Social Media-Maßnahmen für entsprechende Impulse sorgen.

On-Pack: Die Privatkellerei Franz Wilhelm **Langguth** bietet für ihren Schaumwein **Sontino Biovegan Frizzante** als Incentive einen **Flaschenheber** im Markendesign an.



Handel schlägt Hersteller bei der Digitalisierung

Veränderungswille, Zielorientierung und Daten-Nutzung klarer ausgeprägt / Von Professor Franz-Rudolf Esch

Saarlouis. Handel ist Wandel – besagt ein geflügeltes Wort. Dadurch wird es nicht weniger wahr, wie eine Studie belegt. Sie zeigt, dass Handelsunternehmen im digitalen Zeitalter ihre Hausaufgaben in Sachen Wandlungsfähigkeit und Purpose gemacht haben. Konsumgüterhersteller hinken diesbezüglich deutlich hinterher. Auch das ergab die Untersuchung.

Seit Charles Darwin wissen wir, dass nicht die Großen und Starken überleben, sondern die Anpassungsfähigsten. Dies gilt auch für Unternehmen. Quelle und Neckermann, Schlecker und Ihr Platz und andere Handelsunternehmen sind vom Markt verschwunden, weil sie den Wandel nicht konsequent angegangen sind. Nur wenige Unternehmen beherrschen dies: Gerade einmal 1,5 Prozent aller Unternehmen sind älter als 100 Jahre. Und die Digitalisierung, Fortschritte bei der künstlichen Intelligenz sowie die daraus resultierenden Kundenanforderungen forcieren den Wandel. Sie stellen Herausforderung und Chance für den Handel und die Konsumgüterindustrie gleichermaßen dar. Mittlerweile summiert sich der digitale Absatz im Handel auf 54 Mrd. Euro und macht damit 11 Prozent des Umsatzes aus – Tendenz stark steigend. Auch in der Konsumgüterindustrie zeichnet sich dieses Bild ab. Kunden erhalten vorab immer mehr Informationen über Produkte und können diese leicht mit Konkurrenzprodukten vergleichen. Kundenansprüche steigen: Bessere Produkteigenschaften alleine reichen nicht, ein ganzheitliches Markenerlebnis ist gefordert. Während Unternehmen wie Beiersdorf, Deichmann, Henkel, die Rewe-Gruppe oder die Otto Group sich mehrfach gehäutet und weiterentwickelt haben, müssen junge Unternehmen wie Facebook, Amazon oder Zalando diese Fähigkeit erst noch beweisen. Von Myspace, dem Vorgänger von Facebook, redet heute niemand mehr. Ruhm ist vergänglich. Insofern ist es naheliegend, dass Manager ihren Fokus auf den Wandel legen. Das Thema Change ist in aller Munde.

Die Unternehmensberatung Esch und das Explorare-Institut vor diesem Hintergrund in einer Studie mit 500 Managern aus B2C-, Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen

erstmal der Frage auf den Grund, wie Wandlungsfähigkeit und Haltung von Unternehmen deren Performance positiv beeinflusst. Knapp ein Fünftel der befragten Unternehmen stammen aus dem Handels- und Konsumgüterbereich. Die ernüchternde Botschaft vorweg: Zahlreiche Unternehmen legen ihre Hände in den Schoß und haben weder die Bereitschaft zum Wandel noch eine klare Haltung. Diese Laissez-Faire-Einstellung legen 34 Prozent der befragten Unternehmen an den Tag. Zwischen Handelsunternehmen und Konsumgüterherstellern wiederum existieren gravierende Unterschiede. Während bei den Handelsunternehmen nur 22 Prozent ihre Hausaufgaben nicht machen und weder wandlungsfähig sind noch eine klare Haltung haben, sind es erschreckende 43 Prozent bei den Konsumgüterherstellern.

Nun könnte man meinen, dass alles besser ist als Laissez-Faire. Allerdings zeigen die Studienergebnisse klar, dass weder der einseitige Fokus auf die Wandlungsfähigkeit noch der alleinige Fokus auf die Haltung erfolgversprechend sind. Unternehmen mit hoher Wandlungsfähigkeit sind zwar lernende Organisationen, zeigen Veränderungswillen beziehungsweise -bereitschaft und entwickeln sich und ihre Mitarbeiter konsequent weiter, um neue Technologien zu adaptieren und erfolgreich anwenden zu können. Die Studie belegt jedoch: Wandlungsfähigkeit ist notwendig, aber alleine nicht hinreichend zur signifikanten Steigerung der Unternehmensperformance.

Ähnliches gilt für die Haltung alleine: Unternehmen mit starker Haltung haben einen klaren Unternehmenszweck, einen Purpose definiert, verfolgen eine ambitionierte Vision und verfügen über klare Werte, die ausdrücken, wofür es einsteht. Doch auch hier ist die Performance nicht besser als bei Laissez-Faire-Unternehmen.

Unternehmen mit starker Haltung und großer Wandlungsfähigkeit haben eine bis zu 15 Prozent höhere Gesamtperformance als alle anderen. Sie sind die Top-Performer der Studie. Gerade einmal einem Drittel aller befragten Unternehmen gelingt der Spagat zwischen Haltung und Wandlungsfähigkeit.

Die positive Nachricht: Die Handelsunternehmen sind die stärkste Branche in der Studie. Bei den Top-Performern liegt die Quote der Han-

delsunternehmen mit 56 Prozent weit über dem Durchschnitt.

Zwei Beispiele unterstreichen dies. Als Alain Caparros Vorstandsvorsitzender der Rewe wurde, hatte die Gruppe turbulente Jahre hinter sich. Wandel war notwendig, aber Caparros war klar, dass ein solcher Wandel alleine nicht erfolgversprechend ist. Deshalb startete er erst mit einem Prozess, in dem die grundlegenden Fragen des Unternehmens beantwortet wurden. Warum existiert die Rewe Group? Wofür stehen wir als Gruppe ein und welche Vision haben wir? Diese neu entwickelte Haltung war der Startpunkt für einen fulminanten Wandlungsprozess und ein erfolgreiches Wachstum, mit dem alle Mitglieder zufrieden sein konnten. Bei der Rewe Group herrschte Aufbruchstimmung, Mitarbeiter arbeiteten zielstrebig, offen und engagiert an neuen Lösungen. Die Haltung trägt den Wandel. Caparros startete mit einem Umsatz von 43,5 Mrd. Euro und beendete seine Funktion als CEO 2017 mit einem Umsatz von 57,8 Mrd. Euro. Diese Beobachtung ist kein Einzelfall für die erfolgreiche Transformation und Weiterentwicklung von Unternehmen.

Otto – um ein anderes Beispiel zu nennen – treibt die Digitalisierung ebenfalls aus einer klaren Haltung voran. Mit dem „Kulturwandel 4.0“ wird jeder einzelne Mitarbeiter ermutigt, eigene Ideen zur Digitalisierung der Otto-Gruppe einzubringen. Dadurch, dass der „Bereichsleiter Kulturwandel 4.0“ direkt Vorstandschef Alexander Birken unterstellt ist, werden Hierarchien abgebaut und schnellere Entscheidungswege realisiert.

Bei Unternehmen der Konsumgüterindustrie zeichnet sich ein konträres Bild ab. Nur 25 Prozent zählen zu den Top-Performern, dies liegt deutlich unter dem Durchschnitt. Wie kommt es zu dieser großen Diskrepanz?

Während früher Konsumgüterhersteller die Vorbilder für Marketing und Markenführung waren, hat sich das Bild gewandelt. Das zeigt sich auch daran, wo junge Hochschulabsolventen hinstreben. Da sind Digitalunternehmen heiß begehrt, auch der Handel steigt in der Gunst der Absolventen. Eine Ursache mag darin liegen, dass Konsumgüterhersteller mehreren Herren gerecht werden müssen: dem Handel und dem Endkunden. Der Handel wird mehr denn je zum Gatekeeper und ringt Herstel-



»Otto, Rewe und dm zeigen, wie man den Wandel aus einer starken Haltung heraus treibt«

Professor Franz-Rudolf Esch

33 %

der befragten Unternehmen erreichen eine Performance-Steigerung von bis zu 15 Prozent



Auf dem richtigen Weg: Rewe, Otto und dm-Drogeriemarkt sind nur einige ausgewählte Händler, die die Digitalisierung im Unternehmen mit Konzept und Konsequenz vorantreiben.



FOTOS: JÖRG KONRAD/OTTO/DM; ULI DECK/ESCH BRAND CONSULTANTS

lern neue Konzepte ab – und damit dem Kunden auch mehr Aufmerksamkeit. Unter diesem Druck kann es womöglich schwerer werden, sich mit den wichtigsten Dingen zu beschäftigen: der Haltung, aber auch Themen, die den Wandel forcieren. Möglicherweise stecken Hersteller stärker im „More of the same“-Denken als der Handel. Vielleicht trocknen bei kleineren Unternehmen auch die Mittel aus, innovativ zu werden.

Dennoch gibt es in beiden Branchen Unternehmen, die die Balance zwischen Haltung und Wandlungsfähigkeit vorbildlich bewältigen. Denn Konsumgüterhersteller wie L'Oréal und Beiersdorf zeigen, dass Haltung und Wandel miteinander vereinbar sind. Es sind in Summe aber anscheinend zu wenige, die dies forcieren.

Was zeichnet die Top-Performer aus?

1. Sie haben bessere Leadership-Skills und beziehen ihre Mitarbeiter ein

Bei Top-Performern gilt das Motto: „Walk the Talk.“ Hier werden Unternehmen dauerhaft weiterentwickelt und die richtigen Impulse gesetzt. Die Disziplin der Durchsetzung ist stark ausgeprägt. Es ist eine Langfristorientierung und kein kurzfristiges Agieren schneller Erfolge wegen. Das Karlsruher Handelsunternehmen dm-Drogeriemarkt zeigt, wie es geht. Die von Götz Werner ins Leben gerufene Haltung, bei der Mitarbeiter und Kunden im Zentrum aller Überlegungen stehen, wird konsequent weitergeführt. Top-Performer sind auch wesentlich veränderungsbereiter und verstehen sich viel stärker als lernende Organisation. Bei Otto können Mitarbeiter auf kurzem Weg ihre Ideen an die

Vorstandsetage übermitteln. Leadership-Skills sind im Handel wie in der Konsumgüterindustrie gleich ausgeprägt.

2. Sie sind fortschrittlicher und setzen neue Technologien schneller ein

Top-Performer sind sehr zukunftsorientiert, fortschrittlich und haben eine höhere Innovationskraft. Entsprechend arbeiten sie verstärkt an neuen Geschäftsmodellen, neuen Produkten und Dienstleistungen sowie neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden, die Digitalisierung ermöglichen. Dies reicht von einer Kooperation von dm mit der Influencerin Bibi und der Erfolgsserie Bilou über den Make-up-Genius von L'Oréal, bei dem Kunden auf dem Smartphone die Wirkung von Kosmetikprodukten in ihrem Gesicht sehen können, bis zur Entwicklung eigener Ökosysteme wie bei Mymuesli. Top-Performer adaptieren zudem neue Technologien wesentlich schneller, nehmen Mitarbeiter in diesem Prozess mit und schulen sie im Umgang mit neuen Methoden und Technologien. So hat Rewe frühzeitig eine Einheit zur Entwicklung des digitalen Vertriebskanals gegründet. Gerade hier schlägt der Handel die Konsumgüterindustrie um Längen – und dies sowohl bei Wandlungsfähigkeit als auch bei der Innovationskraft.

3. Top-Performer kennen die Kraft ihrer Marke und setzen sie konsequenter um

Beim Gros der Unternehmen wird die Marke nicht konsequent in konkrete Maßnahmen umgesetzt und gelebt. Entsprechend hat auch nur die Hälfte der Manager eine hohe Zukunftser-

wartung an die Marke. Top-Performer haben auch hier ihre Hausaufgaben gemacht. Eine klare Haltung führt zu stringenterer Markenführung. Edeka zeigt mit „Wir lieben Lebensmittel“, wie konsequent ein Handelsunternehmen als Marke aufgebaut werden kann. dm-Drogeriemarkt ist mit seinen Handelsmarken wie Balea auf Augenhöhe mit Konsumgütermarken. Da, wo Industriemarken früher stark waren, haben die Händler klar an Boden gut gemacht und liegen auf Augenhöhe mit den Konsumgüterherstellern. Mehr noch: Bei der Definition klarer Markenwerte und deren Durchsetzung in Kommunikation und einem klaren Markenbild liegen diese vorne.

Bei Top-Performern bewegen sich auch Mission und Grundsätze auf signifikant höherem Niveau. Die größte Diskrepanz zwischen Top-Performern und den anderen Unternehmen liegt bei der Vision und der Mission. Die Mission wirkt für Mitarbeiter sinnstiftend, die Vision spornt zu Bestleistungen an, weil Mitarbeiter genau wissen, wofür sie sich anstrengen. Grundsätze haben zwar viele Unternehmen, wirklich gelebt werden sie allerdings nur bei den Top-Performern. Der größte Unterschied zwischen Handel und Herstellern zeigt sich hier bei der Vision: 74 Prozent der Händler verfügen über eine klare Vision, hingegen nur 44 Prozent der Hersteller.

Was heißt dies für Manager, die ihr Unternehmen auf Bestleistung trimmen wollen?

1. Selbstreflexion als Startpunkt: Der erste Schritt zum Top-Performer ist eine ungeschminkte Analyse des Status-quo der Organisation. Hier empfiehlt sich die Befragung relevanter Anspruchsgruppen im Unternehmen, um Einschätzungen zu den oben benannten Themen sowie zur Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit in den jeweils relevanten Bereichen zu erlangen. Mission, Vision und Unternehmensgrundsätze sind ohnehin in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit zu prüfen. Dieser Schritt ist oftmals steinig, jedoch essenziell, um auf Basis einer starken Haltung den Wandel zu vollziehen.

2. Wandel konsequent treiben und Menschen mitnehmen:

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Allerdings produziert Wandel auch immer Ängste und Widerstände.

Werte und Visionen

Unternehmen mit einer starken Haltung haben einen klaren Unternehmenszweck – eine Mission oder einen Purpose – definiert, um die Frage „Warum gibt es uns?“ zu beantworten.

Sie zeigen eine ambitionierte Vision sowie einen Zielhafen, den sie künftig erreichen wollen.

Sie verfügen über klare Unternehmenswerte, 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.

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

Die Studie „Wandel braucht Haltung – Die Customer Experience in Zeiten der digitalen Transformation wirksam gestalten“ steht unter dem Link <http://www.esch-brand.com/publikationen/studien/> zum Download zur Verfügung.

Dies umso mehr, je weniger die Mitarbeiter in den Wandlungsprozess einbezogen werden. Es sind somit die Rahmenbedingungen zu schaffen, um dem Wandel gerecht zu werden und die Mitarbeiter mit ihrem Know-how zum Treiber des Wandels zu machen.

3. Wandel und Haltung – die Mischung macht's:

Unternehmen müssen an dem richtigen Rhythmus zwischen Wandel und Haltung arbeiten. Je nach Situation kann das Augenmerk dabei einmal mehr auf der Haltung oder auf dem Wandel liegen. Die Haltung aber dem Wandel zu opfern oder aus einer verkrusteten Haltung den Wandel zu ignorieren, ist nicht vielversprechend.

4. Konzentration auf die wirklich wichtigen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen:

Der Markt wird rund um die Uhr mit neuen Produkten überschwemmt. Konsumgüterhersteller setzen ihre Schwerpunkte auf Produktverbesserungen, schönere Verpackungen, Add-ons, Line- und Brand-Extension etc. Echte Innovationen fehlen, ebenso die tiefere Analyse der Kundenreise und was sich daraus an neuen Optionen für Hersteller ergibt. Daraus resultieren vergebene Chancen, die Neueinsteiger nutzen. Der Dollar Shave Club setzt am Kern eines Kundenbedürfnisses an und beliefert Männer mit Rasierern, Rasierschaum und Zubehör, wann und wie sie es wollen und behebt damit einen Pain-Point. Das hätte auch Gillette sein können. Kunden wollen mehr als ein Produkt, sie wollen ein ganzheitliches Produkterlebnis. Dies baut eine intensivere Beziehung auf und stärkt somit auch die Position im Markt.

5. Das Potenzial der Mitarbeiter schöpfen und fördern:

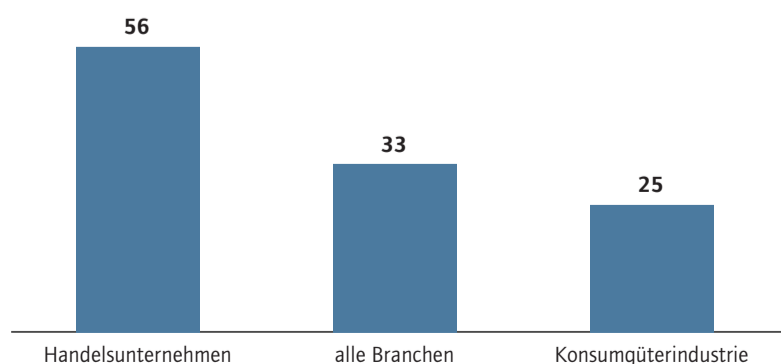
Mitarbeiter kennen in ihren Verantwortungsbereichen Probleme, Optimierungspotenziale und Kundenbedürfnisse oft besser als Vorgesetzte. Daher ist es entscheidend, Mitarbeiter miteinzubeziehen und Freiräume zu schaffen, um der Geschwindigkeit der Veränderung sowie den veränderten Ansprüchen standhalten zu können.

lz 28-19

Professor Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School, Wiesbaden, und Gründer von Esch Brand Consultants, Saarlouis. Dr. Jana Tabellion ist Consultant, Dr. Florian Hosseini Senior Associate bei Esch.

HÄNDLER BESSER GERÜSTET

Anteil der Unternehmen mit starker Haltung und hoher Wandlungsfähigkeit*



* Angaben in Prozent; Angabe von Top 2-Boxes

QUELLE: ESCH BRAND CONSULTANTS

LEBENSMITTEL ZEITUNG GRAFIK