
TWELVE
RETHINK
RETHINK
RETHINK
RETHINK
RETHINK
Rethink
Meese 2020
Rethink
Rethink

Freiheit braucht Unterstützer. Feinde hat sie schon genug.

Freiheit ist nicht selbstverständlich. Sie muss geschützt und verteidigt werden. Daran arbeitet die Frankfurter Allgemeine mit 350 Redakteurinnen und Redakteuren im In- und Ausland. Mit unabhängigen, fundierten und nicht immer bequemen Perspektiven auf die Themen unserer Zeit. Mit unterschiedlichen Standpunkten, tiefgehenden Analysen und sachlichen Einordnungen und natürlich mit gewissenhafter Prüfung. Für die freie Meinungsbildung aller daran interessierten Leser.

Mit Ihrer Präsenz in den Qualitätsumfeldern der Frankfurter Allgemeinen investieren Sie in unabhängigen Journalismus. Und Sie investieren in die Aufmerksamkeit unserer Leser für Ihre Botschaften. Erreichen Sie die meinungsbildenden Leistungsträger unserer Gesellschaft wirkungsvoll und entdecken Sie einzigartige Lösungen für Ihren Erfolg: faz.media/neudenken

—— Mehr erfahren
faz.media

Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

HAUS DER KOMMUNIKATION

2021 // Nº 7

TWELVE

DAS MAGAZIN FÜR MARKEN, MEDIEN UND KOMMUNIKATION



ARTWORK BY JONATHAN MEESE

THE POWER OF RETHINK

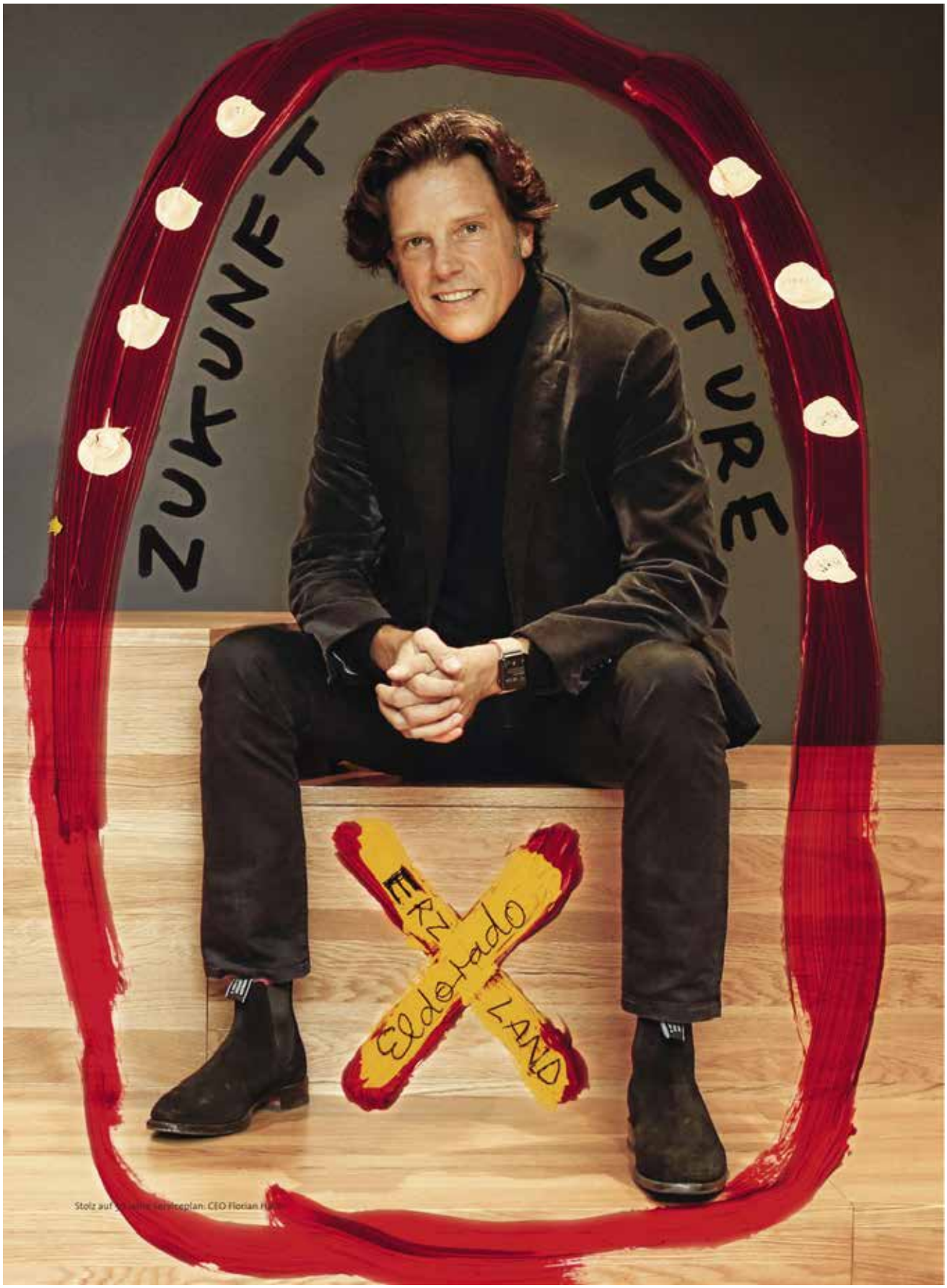
Die Krise zum Aufbruch nutzen

MATTHIAS HORX

Wie wir uns selbst neu erfinden können

DR. THOMAS STRÜNGMANN

Nur wer große Träume hat, schafft Innovation


ZUKUNFT
FUTURE
ERN
Eldorado
LAND



EDITORIAL

Liebe Freund*innen des Hauses der Kommunikation,

wie es seinem Wesen entspricht, tauchte der schwarze Schwan mit Namen Corona-Krise aus dem Nichts auf und traf uns vollkommen unvorbereitet. Im Vorbeifliegen wischte er vieles vom Tisch, von Plänen, Projekten, Jobs über Arbeitsabläufe und Freizeitgestaltung bis hin zu gerade noch erfolgreichen Geschäftsmodellen – und er hinterließ eine Unmenge an Schwierigkeiten und Herausforderungen für uns alle. Diese Corona-Krise ist eine gigantische Zumutung für Unternehmen und ihre Marken und für jeden einzelnen Menschen. Doch wie jede Krise birgt auch sie ihre Chance. Mit all ihrer Wucht macht sie es geradezu notwendig, dass wir unser bisheriges Tun infrage stellen und überlegen, ob daraus nicht neue Möglichkeiten entstehen können, die wir vorher vielleicht gar nicht gesehen haben. Zu diesem Neu-Denken wollen wir in der neuen TWELVE auffordern und haben sie deswegen unter das Leitthema „Rethink!“ gestellt.
Auch wir bei Serviceplan mussten in diesem Jahr vieles neu denken. Als Agenturgruppe sind wir von der Krise stark betroffen und fühlen uns wie im Auge des Orkans. Unser 50-jähriges Jubiläum hatten wir uns jedenfalls ganz anders vorgestellt …
Doch bislang kommen wir besser durch diese Zeit als erwartet. Wir haben unser Kerngeschäft neu überdacht und ganzheitliche Customized Agencies für einzelne Kunden an den Start gebracht. Mit TheHubz.com haben wir das Verhältnis von kreativer Ideenentwicklung und Produktion neu definiert. Wir versuchen, Opportunitäten zu nutzen, die es vorher so nicht gab, und haben unsere auf Digitalisierung und Internationalisierung ausgerichtete Strategie weiter vorangetrieben, indem wir aktiv in Data-zentrierte Kommunikation und den Ausbau der Standorte Niederlande und USA investiert haben.
Unternehmen haben jetzt die Möglichkeit, durch die Krise beschleunigte Veränderungen, bisherige Versäumnisse und sichtbar gewordene Schwachstellen anzugehen – und ihre Zukunft damit aktiv zu gestalten. Dabei wollen wir als Serviceplan Gruppe Sie mit der siebten Ausgabe von TWELVE unterstützen.

Inspiration, konkrete Strategien und Orientierung zum Thema „Rethink!“ liefern u. a. Persönlichkeiten wie der Wirtschaftsweise Prof. Lars P. Feld, Facebook-Chefin Angelika Gifford und McDonald's-Vorständin Susan Schramm, die Unternehmer Dr. Thomas Strüngmann und Stefan Hipp, Beiersdorf-Aufsichtsrätin Prof. Manuela Rousseau, Hirnforscher Prof. Gerald Hüther, Top-Investorin Eileen Burbidge sowie unsere Experten aus den Häusern der Kommunikation. Neu gedacht haben wir dieses Mal auch beim optischen Konzept von TWELVE und die künstlerische Gestaltung ohne konkrete Vorgaben dem international erfolgreichen Künstler Jonathan Meese anvertraut. Wir sind begeistert von seinem Humor, seinem kritischen Blick und seinem Mut zu kompromisslosem Anders-Denken. Auch Sie haben hoffentlich viel Freude und inspirierende Aha-Erlebnisse beim Entdecken dieses außergewöhnlichen Kunstwerkes.



Herzlichst
Ihr Florian Haller
im Namen aller Partner*innen und der gesamten Serviceplan Group



INHALT



01 FUTURE MINDSET

10 THE POWER OF RETHINK!

11 JONATHAN MEESE UND DIE WEISSE LEINWAND

14 DU MUSST DEIN GESCHÄFT NICHT GRÜNER MACHEN, DU MUSST ES ANDERS MACHEN

Als KPMG-Vorstand macht sich **Prof. Dr. Kai C. Andrejewski** für eine nachhaltige Ökonomie stark. Wir sprachen mit ihm über die Neudefinition des Kapitalismus, künftige Wege zu wirtschaftlichem Erfolg und die ökologische Power Europas.

20 „MACHEN IST MUTIGER ALS WOLLEN" – RENEW LEADERSHIP

Moderne Führung braucht mutige Frauen. Ein Gespräch mit Beiersdorf-Vorständin **Prof. Manuela Rousseau** über die drei neuen Ks, das Konzept der „Shebility" und ein neues Rollenverständnis beider Geschlechter.

26 FITNESSTRAINING FÜR DAS VUCA-ZEITALTER: DER KONSTRUKTIVE UMGANG MIT DER ANGST

Nur keine Angst! **Karin Maria Schertler** kennt einen Weg, wie sich die Gesellschaft für die VUCA-Welt der Zukunft fit machen kann.



Titelmotiv
„DR. RETHINKERZ-BABY DE LARGE!" (III), 2020

Papier, Acryl und Permanentmarker auf Digitaldruck
29,6 x 20,9 cm

02 MARKEN-FÜHRUNG

32 DIE CMOs WERDEN DEN UNTERSCHIED AUSMACHEN

Sie weiß, wie man eine Traditionsmarke neu erfindet, Nachhaltigkeit glaubhaft kommuniziert und als CMO Innovationen voranbringt: ein Interview mit **Susan Schramm**, Vorständin Marketing McDonald's Deutschland.

38 MARKENFÜHRUNG IN ZEITEN DER KRISE

Wachsen trotz Corona und Deglobalisierung: **Dr. Peter Haller** präsentiert vier strategische Ansätze, mit denen Marken regionale Potenziale feststellen und ausschöpfen können.

42 BENIMM DICH WIE EIN GUTER CORPORATE CITIZEN!

So geht gute Krisenkommunikation: Kommunikationsberater und Bestsellerautor **Frank Behrendt** im Gespräch mit der Public-Affairs-Beraterin **Lea Möbus** und dem Experten für Krisenkommunikation **Klaus Weise.**

03 WIRTSCHAFTS-POLITIK

48 DIE GLOBALISIERUNG IST UNVERZICHTBAR

Ist Europa auf dem richtigen Weg, und wie kann man die Leistungskraft der europäischen Wirtschaft stärken? Das analysieren **Prof. Dr. Lars P. Feld**, Vorsitzender der Wirtschaftsweisen, und F.A.Z.-Herausgeber **Gerald Braunberger.**

54 DIE SCHULDEN DER WELT EXPLODIEREN – WER WIRD DAFÜR BEZAHLEN?

Große Hypothek: Regierungen machen Rekordschulden, um sich gegen die Folgen der Corona-Krise zu stemmen. Welche Konsequenzen hat dieser teure Kampf für die Zukunft? Capital-Chefredakteur **Horst von Buttlar** hat nachgeforscht.

04 CULTURE OF INNOVATION

62 DER TRAUM VON DER EIGENEN ABSCHAFFUNG.

Bitte umdenken! Ein leidenschaftliches Plädoyer von Bestsellerautor und Innovationsexperte **Christoph Keese** für eine Neudefinition des Effizienzbegriffs.

66 GERMAN CEOs NEED TO TAKE MORE RISKS

Doing it our way: Venture capitalist **Eileen Burbidge** dreams of a more European approach to stepping up innovation. An interview.

70 HOMEOFFICE – KILLERIDEE ODER IDEENKILLER?

Ein inneres Streitgespräch: feste Regeln oder freie Wahl von Arbeitsort und -zeit? Während des Lockdowns verhandelte **Thomas Heyen** in einem inneren Dialog das Für und Wider des Homeoffice.



32



66

05 REINVENT BUSINESS

76 GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN: PLATTFORMEN, DAS BUSINESS-MODELL DER ZUKUNFT

Verbinden statt verkaufen: Die digitale Plattform-Ökonomie ist der Erfolgstreiber der kommenden Jahrzehnte. Wie Unternehmen und ihre Marken von Plattformen profitieren können, erklärt **Johannes Diebig**, Marketingverantwortlicher bei Salesforce.

80 DIE K-FRAGE: SO WERDEN MASSGESCHNEIDERTE MARKETING-ÖKOSYSTEME KONFIGURIERT

Schnell, kraftvoll und effizient – so sollen die neuen, individuell zugeschnittenen Agenturmodelle arbeiten. Klappt das? **Vincent Schmidlin**, Managing Partner der Serviceplan Agenturen in Deutschland, hat mit drei unserer Kunden gesprochen, die sich für diese Art der Kooperation entschieden haben.

86 THE END OF TOURISM AS WE KNOW IT

Wie die Tourismusbranche in der größten Krise ihrer Geschichte von Experience Design, Data Analysis und Loyalitäts-Marketing profitiert. Plus: Der Zukunftsforscher **Andreas Reiter** über Reisetrends und die Zukunft der Tourismuswirtschaft.



48



14

06 LEADERSHIP – THE NEXT LEVEL

94 DAS ZAUBERWORT NACHHALTIGER VERÄNDERUNGEN HEISST VERWANDLUNG

So kann es nicht weitergehen! Der bekannte Hirnforscher und Buchautor **Prof. Dr. Gerald Hüther** hat herausgefunden, wie echte Veränderung gelingt.

98 (DIGITAL) REIF FÜR DIE ZUKUNFT. EINE ANLEITUNG ZU ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

Forschen für gutes Führen: Eine aktuelle Studie liefert spannende Erkenntnisse über Digital Leadership. **Matthias Breitschaft** hat sie zusammengefasst und fünf Handlungsempfehlungen für Unternehmen daraus abgeleitet.

07 THE NEW DIGITAL

106 VUCA 2.0 – DAS ANTIDOT IN UNSICHEREN ZEITEN

Um dem beschleunigten Wandel und der gestiegenen Unsicherheit gewachsen zu sein, brauchen Führungskräfte neue Fähigkeiten. **Wolf Ingomar Faecks** setzt dabei auf VUCA 2.0 – Vision, Understanding, Clarity und Agility.

110 WAS DIGITALE EVENTS UND VIRTUAL SHOWROOMS FÜR DIE ZUKUNFT VON MARKEN- UND PRODUKT-INSZENIERUNG BEDEUTEN

Aus analog und persönlich wird digital und virtuell: Mit den richtigen Tech-Tools können Marken und Produkte auch digital erlebbar gemacht werden. **Kevin Prösel** zeigt, wie es geht.

116 DIE SOZIALEN MEDIEN IM WANDEL: PUTTING THE „SOCIAL" BACK INTO SOCIAL MEDIA

Das neue Wir-Gefühl: Die Social Media haben ihre ursprüngliche Funktion des „Social" wiederentdeckt, sagt **Verena Letzner**. Eine Chance für ein besseres Miteinander?

08 UNTER-NEHMERTUM

124 WIR BRAUCHEN EINE KULTUR DER INNOVATION!

Starke Statements: BioNTech-Investor **Dr. Thomas Strüngmann** fand beim Unternehmer-Talk mit **Florian Haller** deutliche Worte über die Rahmenbedingungen für Investoren und Innovation in Deutschland und die Rolle der Politik.

130 WIR SIND EINE LERNENDE ORGANISATION

Lernen von einem Tech-Giganten: Was ist das Geheimnis einer lebendigen Innovationskultur und was das Next Big Thing beim Thema Technologie? **Florian Haller** im Austausch mit Facebook-Managerin **Angelika Gifford**.

136 DIE WELT WIRD WIEDER DEMÜTIGER

An übermorgen denken: Warum er familiengeführte Firmen für besonders innovativ hält und langfristiges Denken uns bescheidener werden lässt, erläuterte **Stefan Hipp** beim Unternehmer-Talk mit **Florian Haller**.

09 PURPOSE

144 DIE WIEDERKEHR DER (TRADITIONELLEN) WERTE

Kostbares Erbe: **Anja Stolz**, Markenchefin R+V Versicherung, wirft einen kritischen Blick auf moderne Glaubenssätze und wirbt für scheinbar traditionelle Werte. Ihr Ziel: beim Kunden Vertrauen schaffen.

148 „MISSION DEMOKRATISIERUNG"

Gut für alle: Nähe, Teilhabe, Demokratisierung – der Discounter Penny will seinen Kunden nicht nur Versprechungen machen, sondern seinen Purpose glaubwürdig leben. Plus: fünf Fragen an Penny-COO **Stefan Magel**.

154 CONNECTING WITH THE RAINBOW EURO

Time for change: Why the LGBTQiA+ community is a highly attractive target group. A personal statement by Creative Director **Jason Romeyko**.

10 QUALITÄTS-MEDIEN

160 ALLES BLEIBT ANDERS

Klassische Qualitätsmedien sind wichtig wie nie. Wer seine Relevanz bewahren will, muss sich jedoch ständig weiterentwickeln, lautet die Botschaft von **Dr. Rainer Esser**, Geschäftsführer des ZEIT Verlages.

166 RETHINK-JOURNALISMUS. MEINUNGSFREIHEIT & QUALITÄT IM DIGITALEN ZEITALTER

Kann man Facebook-Inhalte wirksam kontrollieren? Ein Interview mit **Helle Thorning-Schmidt**, ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende des neu geschaffenen „Oversight Board" von Facebook. Plus: Wie bleiben Medienmarken in Zukunft konkurrenzfähig und profitabel? **Tanit Koch**, ehemals ntv, und **Carsten Knop**, F.A.Z., geben Auskunft.

172 ZURÜCK AM LAGERFEUER: DAS REVIVAL DES LINEAREN FERNSEHENS

Es ist wieder da: Die Corona-Krise hat dem linearen Fernsehen ein spektakuläres Comeback beschert. Doch wie ist es um die Zukunft der TV-Sender bestellt? Darüber diskutierten **Wolfgang Link**, CEO Seven.One Entertainment Group, und Media-Experte **Dr. Andrea Malgara**.



11 FAST FORWARD – DER BLICK IN DIE ZUKUNFT

180 DIE HERRSCHAFT DER ANGST BESTREITEN: WAS AUS MEINER CORONA-RE-GNOSE GEWORDEN IST

Fortsetzung folgt: Der Trend- und Zukunftsforscher **Matthias Horx** hat im Corona-Frühjahr einen gefeierten Text über „Die Zukunft nach Corona" verfasst. Jetzt zieht er Bilanz – und sieht weiterhin Grund zur Zuversicht.

188 SERVICEPLAN INTERNATIONAL: LESSONS FROM THE CRISIS

Was haben Markenverantwortliche weltweit aus der Corona-Krise gelernt? Interessante Insights von Experten der Serviceplan Gruppe in Deutschland, den USA, China, Italien, Korea, UK und Middle East.

200 VON CAESARS VENI, VIDI, VICI LERNEN

Die Kunst des Verkaufens: Kommunikationsexpertin **Barbara Evans** zeigt auf, wie die Corona-Krise das Denken und Handeln der Menschen verändert und worauf es bei der Gestaltung von Einkaufserlebnissen künftig ankommt.

12 TALK OF FAME

206 STREAMING SERVICES DON'T WORK FOR CREATIVE PEOPLE

A chat with Swedish band **Mando Diao** about the disruptive power of streaming services and the fatal attraction of smartphones.

212 DURCHSCHNITT KÖNNEN WIR NICHT MEHR DURCHGEHEN LASSEN

Die Zukunft wird super! Vorausgesetzt, wir sind bereit, einen Neustart zu riskieren. In unserem Interview erklärt **Jonathan Meese**, einer der wichtigsten deutschen Künstler der Gegenwart, was genau er darunter versteht.

224 AUTOREN & GESPRÄCHSPARTNER

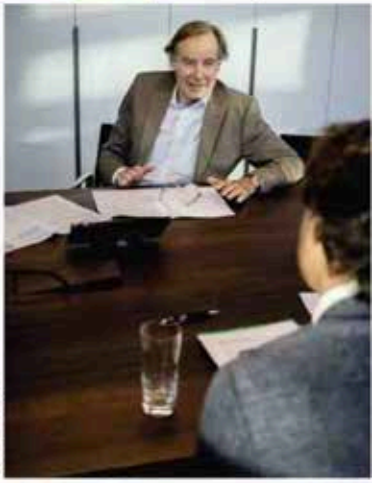
231 IMPRESSUM



130

124





166



180



Die Corona-Krise hat so ziemlich alles durcheinandergebracht, was wir bislang für selbstverständlich hielten. Doch nicht nur das, sie wirkt noch dazu wie ein Brandbeschleuniger auf Veränderungsprozesse, die uns schon länger begleiten, wie die digitale Transformation und die Nachhaltigkeitswende. Das mag im ersten Moment bedrohlich und verstörend scheinen, doch wir sind fest davon überzeugt, dass Krisen immer auch eine andere, positive Seite haben und sich auf längere Sicht als Chance erweisen können. Denn indem sie Bestehendes zerstören, eröffnen sie Räume für Erneuerung. Sie treiben uns an, uns von alten Denkmustern, Strukturen und Prozessen zu trennen und neue, zukunftsfähige Konstrukte und Lösungen zu entwickeln. „Die Welt, wie wir sie kannten, löst sich gerade auf. Aber dahinter fügt sich eine neue Welt zusammen", so formulierte es der Zukunftsforscher Matthias Horx voller Zuversicht. Wie diese Welt aussehen wird, hängt von uns ab – und von unserer Bereitschaft, Dinge infrage zu stellen und neue Wege zu gehen. Dabei wollen wir Sie unterstützen und haben die neue Ausgabe von TWELVE unter das Motto „Rethink!" gestellt. Mit TWELVE möchten wir Impulse für neue Ansätze, Ideen und Lösungsoptionen geben, in einer instabilen Zeit Orientierung anbieten und den Blick auf bisher nicht gesehene Potenziale und Perspektiven lenken – in allen Bereichen von Markenführung über Digital Leadership bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. Die Gespräche mit den leidenschaftlichen Innovatoren und Visionären sowie Beiträge der renommierten Experten und Vordenker transportieren eine klare Botschaft: Es ist mehr möglich, als wir bislang glaubten!

JONATHAN MEESE UND DIE WEISSE LEINWAND

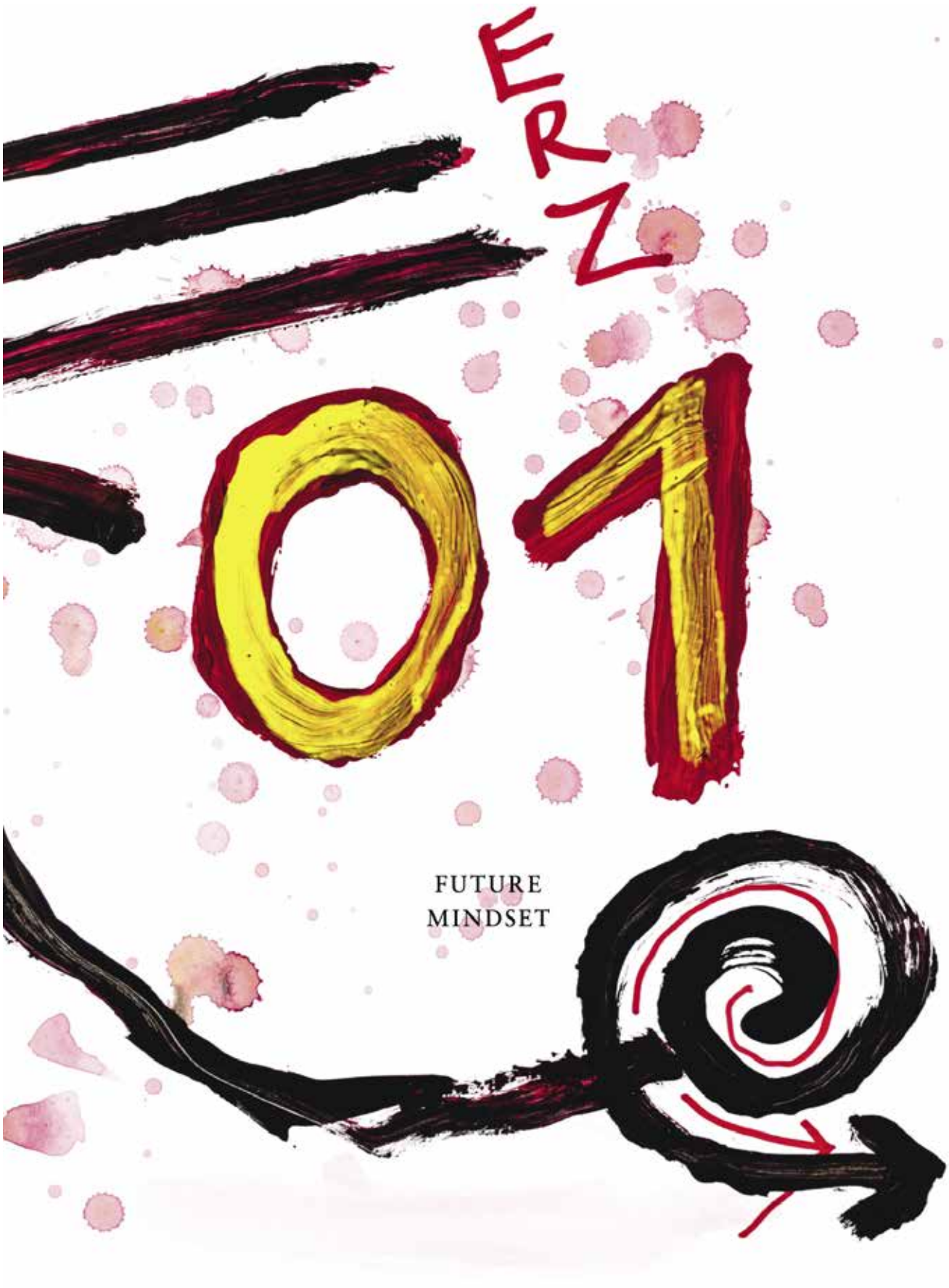




Auch wir wollten dieses Mal gewohnte Pfade verlassen und beim optischen Konzept von TWELVE neu denken. Die Idee: Der Schaffensprozess in der bildenden Kunst beginnt mit einer leeren Leinwand. Stil, Technik, Formen, Farben – nichts ist vorgegeben, nichts schränkt den kreativen Akt ein. Künstler*innen schöpfen stets etwas Neues. Diesen Prozess wollten wir in die optische Gestaltung von TWELVE übertragen: Wir produzierten ein fertiges Magazin mit allen Texten und Fotos, um es anschließend einem Künstler als eine Art weiße Leinwand zur Verfügung zu stellen – ohne Vorgaben für seine gestalterische Arbeit. Was passiert, wenn man einem Kunstschaffenden sein Magazin ohne Wenn und Aber überlässt, wussten wir nicht. Wie das eben so ist, wenn man Neues ausprobiert. Wir fassten uns dennoch ein Herz, gaben die Kontrolle ab und TWELVE in die Hände von Jonathan Meese. Der international bekannte Künstler steht wie kaum ein anderer für unser Leitthema „Rethink!“. Seine Vorstellung von einer guten Zukunft setzt radikale Veränderung voraus. In unserem äußerst anregenden Interview (ab Seite 212) fordert er: „Neustart, Neuanfang, Nullpunkt. (…) Auch das Gegebene, von dem man immer denkt, es gilt für alle Zeiten, infrage stellen und lustig sagen: Wir haben uns geirrt bei ganz vielen Dingen, das war falsch.“ Besonders wichtig ist es Meese, seinen eigenen Weg zu gehen, kompromisslos, aber immer mit Humor. Nach dieser Devise machte er diese TWELVE-Ausgabe zu einem außergewöhnlichen, exklusiven Kunstwerk.






ERZ
01
FUTURE
MINDSET



Unterwegs zum Interview in München, natürlich emissionsfrei: KPMG-Vorstand Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (r.) und Roland Focken, Serviceplan Group



DU MUSST DEIN GESCHÄFT NICHT GRÜNER MACHEN, DU MUSST ES ANDERS

MA-CHEN

Das globale Wirtschaftsmodell wird von vielen Seiten infrage gestellt und befindet sich im Wandel. Prof. Dr. Kai C. Andrejewski setzt sich als KPMG-Vorstand für eine nachhaltige Ökonomie ein. Wir sprachen mit dem Finanzexperten über die Neuausrichtung des Kapitalismus, den richtigen Mindset für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und den Einfluss Europas auf die chinesische Politik.

PROF. DR. KAI C. ANDREJEWSKI / Managing Partner und Regionalvorstand Süd KPMG
RONALD FOCKEN / Managing Partner Serviceplan Group



Die nächste Stufe des Kapitalismus: Darüber diskutierten Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (r.) und Ronald Focken.

Wir stehen vor einer Zeitenwende – das wurde spätestens bei der Antrittsrede der frisch gewählten EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen deutlich. Sie kündigte an, die EU bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, plant die EU unter dem Titel „Green Deal" verschiedene Maßnahmen, angefangen bei einem europäischen Klimagesetz über „grüne" Investitionen in Milliardenhöhe bis hin zu einer CO_2-Grenzsteuer, die für einen fairen globalen Wettbewerb sorgen soll.

Von einer Zeitenwende muss man sprechen, weil es inzwischen nicht mehr allein darum geht, auf den Klimawandel zu reagieren, sondern weit darüber hinaus. Tatsächlich wandelt sich das globale Wirtschaftsmodell, wie wir es bislang kannten, durch massive regulatorische, technologische und geopolitische Veränderungen. Für die Wirtschaft als Ganzes und für jedes einzelne Unternehmen entstehen daraus ganz neue Herausforderungen: Es gilt u. a., die Fokussierung auf die Unternehmensrendite infrage zu stellen, die Funktionsweise des Kapitalmarkts zu reformieren und bestehende Geschäftsmodelle zu überdenken. Prof. Dr. Kai C. Andrejewski setzt sich als KPMG-Vorstand stark für eine nachhaltige Ökonomie ein. Wir sprachen mit dem Finanzexperten über die Neuausrichtung des Kapitalismus, den richtigen Mindset für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und den Einfluss Europas auf die chinesische Politik.

DONALD TRUMP STEHT FÜR LICHT AN UND PARTY, VOLLGAS GEBEN UND GENAUSO WEITERMACHEN, WIE WIR ES BIS JETZT GEMACHT HABEN.

RONALD FOCKEN: *Siemens-Chef Joe Kaeser sprach in einem Interview über das Konzept des „inklusiven Kapitalismus", BlackRock CEO Larry Fink erklärte, der Kapitalismus sei „zu weit gegangen". Brauchen wir eine neue Form von Kapitalismus?*

KAI C. ANDREJEWSKI: Aktuell gibt es zwei extreme Positionen – Greta und Donald. Donald Trump steht für Licht an und Party, Vollgas geben und genauso weitermachen, wie wir es bis jetzt gemacht haben. Wenn wir das aber tun, werden wir zwar die Menschheit kurz- und mittelfristig beim Thema Lebensstandard auf eine andere Ebene bringen können, die Konsequenz wird nur sein, dass wir sehr schnell unseren Planeten unbewohnbar machen. Deswegen funktioniert die reine Form des Donald-Ansatzes nicht mehr.

Und Greta?

KCA: Was mich persönlich beschämt, ist, dass die junge Generation mir vor Augen führt, dass das, was ich tue, im wahrsten Sinne des Wortes nicht nachhaltig ist. Aber wenn ich Greta Thunberg und ihre Bewegung ein bisschen differenzierter betrachte, dann heißt Greta Licht aus, Decke über den Kopf, Lebensstandard runterfahren. Die Segnungen des Kapitalismus, etwa dass allein in China sechshundert Millionen Menschen vor dem Verhungern gerettet wurden, blendet man dabei einfach aus, weil man sich in der ersten Welt mit einem Konsumverzicht moralisch besser fühlt. Wir können den Existenzkampf der Menschen in der dritten und vierten Welt aber nicht ignorieren, sondern wir müssen eine andere Lösung finden. Und genauso brauchen wir die Dynamik des Kapitalismus, um Innovation zu ermöglichen, ohne die wir das Thema Klimawandel nicht bewältigen können. Das heißt, wir müssen mehr als nur einen Mittelweg finden. Einen neuen Weg finden. Gretas Thema aufnehmen.

Könnte der inklusive Kapitalismus so ein Mittelweg sein?

KCA: Ja. Inklusiver Kapitalismus heißt, wirtschaftlichen Erfolg neu zu definieren und andere Faktoren zu messen. Zum Beispiel den Ressourcenverbrauch vollumfänglich miteinzubeziehen.

In der Politik werden dafür gerade Rahmenbedingungen festgelegt. Berlin verordnet der Wirtschaft quasi per Gesetz mehr Nachhaltigkeit.

KCA: Die EU hat ein neues Rahmenwerk beschlossen und will künftig u. a. den Ressourcenverbrauch in der Lieferkette besteuern – und über das Vehikel CO_2 steuernd in die Wirtschaft eingreifen. Was ist erlaubt und was nicht? Das ist kein klassischer Kapitalismus, sondern im Grunde eine Wirtschaft mit starken planwirtschaftlichen Elementen.

Auch die EU geht in diese Richtung, sprich mehr Steuerung durch die Politik.

KCA: Absolut. Die EU legt fest: Wir definieren, wie grün ein Unternehmen ist. Und zwar mithilfe der sogenannten Taxonomie. Dieses Klassifizierungssystem soll Klarheit darüber schaffen, zu welchem Grad eine Tätigkeit aus Umweltgesichtspunkten als nachhaltig angesehen werden kann. Und davon hängt dann die License to operate ab. Das heißt, man kommt z. B. nur noch an den Kapitalmarkt oder nur noch an einen Bankkredit, wenn man gewisse Nachhaltigkeitskriterien erfüllt. Das will die EU ganz klar regeln. Was dahintersteht, das ist dann auch schon wieder möglicherweise eine Form von Planwirtschaft. Denn es geht der EU nicht darum, dass Unternehmen ein bisschen grüner werden. Viele Unternehmen sagen ja heute schon: „Bis 2025 sind wir klimaneutral." Das entspricht aber nicht der Definition der EU, denn mit klimaneutral meinen viele Unternehmen ihre Produktion, nicht zwingend aber die Lieferkette und nicht die Produkte. Das ist jedoch das, worauf Brüssel hinauswill. Der Kerngedanke der EU ist: Du musst dein Geschäft nicht grüner machen, sondern du musst es anders und neu machen. Das ist sehr revolutionär.

Was bedeuten die Maßnahmen der EU für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

KCA: Nehmen wir eine mögliche CO_2-Grenzsteuer. Unser Energiemix in Deutschland hat noch nicht den zündenden Turnaround geschafft. In der Mittelperspektive ist der grünste Strom, den wir in Europa haben, laut der neuen Definition der Atomstrom. Darüber kann man natürlich streiten. Das heißt, die Produktion, die aus Deutschland kommt, würde an der CO_2-Grenzsteuer scheitern, aber das Automobilzuliefererwerk in Frankreich nicht. Oder wenn Airbus überlegt, wohin sie die Flügelproduktion aus UK verlegen könnte – natürlich dahin, wo die Energie am grünsten ist. Deswegen wird es entscheidend sein, dass die Gelder, die jetzt in Europa über den Green Deal neu verteilt werden sollen, wirklich in Investitionen für nachhaltige Energie und neue Geschäftsmodelle fließen. Es bringt nichts, die Stahlwerke in Deutschland abzuschalten, Stahl braucht man für zig Dinge des täglichen Lebens. Aber man muss die Stahlproduktion dahin bringen, die nachhaltigste zu werden, die wir uns vorstellen können. Wir müssen einen Weg finden, wie man das neu aufstellt. Schnell nachhaltige Energie erzeugen und Fortschritte im Bereich der Circular Economy sind in meinen Augen die wichtigsten Felder für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Wenn Sie von planwirtschaftlichen Maßnahmen sprechen – könnten die tatsächlich helfen, unser kapitalistisches System zukunftsfähig zu machen?

KCA: Bisher ist es ja so, dass der Staat grundsätzlich kein Unternehmen direkt fördern kann, Subventionen sind grundsätzlich nicht zulässig. Was jetzt hier passiert, ist, dass man das Beihilferecht im Grunde aushebelt und Strukturen, die eher planwirtschaftlich sind, für die Lösung eines Problems auf den Tisch bringt. Die Fördergelder der EU sind schon irgendwo ein Zuschuss, aber eigentlich ist es das Anstoßen von Innovation. Weil man festgestellt hat, dass die klassischen Mechanismen unseres Wirtschaftssys-



Finanzexperte: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski.

tems scheitern, weil sie dazu führen, dass wir unsere Lebensgrundlage vernichten. Deswegen bringt man auf einmal planwirtschaftliche Features ein und hofft, das Problem damit in den Griff zu bekommen. Ich bin mir nicht sicher und auch zu wenig Volkswirtschaftler, um zu wissen, ob das wirklich funktionieren wird.

Was bedeutet das Umdenken hin zu konsequenter Nachhaltigkeit für die Unternehmenskonzeption? Der ursprüngliche kapitalistische Ansatz ist ja, die Effizienz zu optimieren, und zwar unter dem Kostenaspekt.

KCA: Die EU regelt den Zugang zum Kapitalmarkt sowie die License to operate über eine Nachhaltigkeitsdefinition. Das heißt, meine Unternehmensstrategie wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn ich die Kriterien erfülle. Sobald diese Rahmenbedingungen existieren, an die ich mich als Unternehmen zu halten habe, wird es also eine faktische Verhaltensänderung geben. Man wird die Erfolgsmessung und das operative Handeln auf neue Beine stellen. Das Ganze wird aber weiterhin unter dem Aspekt der Kostenoptimierung passieren. Aber nicht nur die EU, sondern auch die großen Investmenthäuser argumentieren so.

Lässt sich der Faktor Nachhaltigkeit in der Bilanzierung abbilden?

KCA: Wir hatten bisher im Aktienrecht einen eher quantitativen Gewinnbegriff. Das heißt, als Vorstand werde ich grundsätzlich daran gemessen und bin auch dafür haftbar, dass ich den Gewinn meines Unternehmens maximiere. Jetzt aber

WENN ICH GRETA THUNBERG UND IHRE BEWEGUNG EIN BISSCHEN DIFFERENZIERTER BETRACHTE, DANN HEISST GRETA LICHT AUS, DECKE ÜBER DEN KOPF, LEBENS-STANDARD RUNTERFAHREN.

haben wir erstmals eine genauere Konkretisierung eines qualitativen Gewinnfaktors. Der ist Ende 2019 beinahe fast unbemerkt ins Aktienrecht gekommen. Im Aktiengesetz wird jetzt verlangt, dass bei jeder neuen Vorstandsvergütung nicht finanzielle Key-Performance-Indikatoren berücksichtigt werden müssen. Das heißt, ich habe nun eine gesetzliche Grundlage bezüglich des Faktors Nachhaltigkeit, der zum einen über die Regulatorik kommt und zum anderen über das Aktienrecht.

Welche Rolle spielen die großen Investoren beim Thema Nachhaltigkeit? Sind sie Treiber oder Bremser?

KCA: Auf der Investorenseite wird die Entwicklung dahin gehen, dass die Nachhaltigkeitsperformance zum Kriterium für ein Investment Grade werden wird. Das kommt auch durch einen gewissen gesellschaftlichen Druck zustande. Wenn Sie den viel zitierten Brief von Larry Fink an die CEOs nehmen: Was ist seine Motivation und auch die von anderen institutionellen Investoren? Nun, Larry Fink hat verstanden, dass das aktuelle Geschäftsmodell nicht nachhaltig ist und am langen Ende Wert verlieren wird. Was Larry Fink und seine Gruppe wollen, ist ein Prozess der Veränderung, um ihr Investment zu sichern. Sie wollen keinen disruptiven Prozess wie vielleicht die Generation Greta. Sie sind auch nicht die Fraktion Donald, die den Klimawandel ignoriert, denn sie haben verstanden, wir vernichten das alles hier. Sie wollen Druck aufbauen, damit die Executives andere Geschäftsmodelle entwickeln. Damit sind sie eher Treiber der Nachhaltigkeit. Und wie schnell das Wirkung zeigen wird, kann man bereits an einigen Stellen sehen.

Was bedeutet diese Entwicklung für den einzelnen Manager?

KCA: Wandel im Denken: Das ist die größte Herausforderung, die ich bei jedem CEO sehe. Die größte Aufgabe für Manager ist aktuell, sich selbst komplett infrage zu stellen. Auch ich selbst muss mich immer wieder dazu zwingen, zu sagen: „Nein, was bisher galt, auch wenn es im Moment noch funktioniert, das wird künftig nicht mehr funktionieren." Die Dinge, die wir messen, stimmen nicht mehr. Wie kann ich stattdessen z. B. Tierwohl, Gerechtigkeit, Diversity messen? Da muss ich neu denken, denn ich kann und ich muss es messen. Auf CEOs bezogen: Man muss den Horizont verändern und wahrscheinlich auch die Vergütung von Managern. Zusammengefasst bedeutet dieser ganze Wandlungsprozess nicht, ich muss mein Geschäftsmodel besser machen, sondern ich brauche, wie schon

gesagt, ein anderes Geschäftsmodell. Da sind sich Larry Fink und die EU einig und im Ergebnis auch die Generation Greta. Nur der Weg ist ein anderer.

Welche Konsequenzen werden die neuen Richtlinien der EU in den nächsten zwei bis drei Jahren im operativen Geschäft haben?

KCA: Ich würde drei Effekte nennen. Erstens werden Unternehmen relativ schnell feststellen, dass sie einen operativen Handlungsbedarf haben, und die Art und Weise, wie sie Geschäft machen, relativ schnell umstellen müssen. Gerade wegen der Finanzierungsweise, da wird es auch knirschen.

Das heißt, es wird teurer, wenn ich nicht mitziehe?

KCA: Genau. Und dann ist die Frage, wie stark Lobbying greift und wie konsequent das auf der Einzelstaaten-Ebene gespielt wird. Als zweiter Effekt werden künftig neue Produkte, neue Lösungen immer auf den Faktor Nachhaltigkeit abgeklopft werden und sämtliche Innovationen damit verbunden sein.

Und drittens?

KCA: Der dritte Faktor ist der gesellschaftliche Druck. Mein Lieblingsbeispiel sind die Sommerszenarien. Nehmen Sie so einen Sommer wie dieses Jahr. Es ist warm, aber nicht belastend, wir fühlen uns alle gut. Und jetzt stellen Sie sich mal die sechs Wochen vor den Bundestagswahlen im nächsten Jahr unter folgenden Bedingungen vor: Wir haben vier Wochen vierzig Grad, bis zu vierundzwanzigtausend Kreislauftote, der Rhein ist nicht mehr schiffbar, die Franzosen müssen die Hälfte ihrer Kernkraftwerke abschalten, die Industrieproduktion bricht nachhaltig ein. Wie wären dann die Mehrheitsverhältnisse? Und wenn dann über eine Ausgestaltung des European Green Deal im deutschen Umfeld verhandelt würde, sähen die Maßnahmen sicher anders aus. Ich fand eine Aussage von Herrn Habeck sehr interessant, die er kürzlich in Zusammenhang mit dem Tempolimit gemacht hat. Frei zitiert sagte er, die Menschen hätten sich während Corona daran gewöhnt, dass sie reglementiert werden, und deswegen würden sie mit dem Tempolimit auch keine Schwierigkeiten haben. Das ist genau die Frage, mit der wir uns auseinandersetzen: Wie greifen wir zugunsten der Umwelt in das Leben der Menschen ein – wie beim chinesischen Modell? Die Bereitschaft der Menschen, das hinzunehmen, wird in unserer Gesellschaft dadurch geprägt sein, wie das subjektive Empfinden der Klimaproblematik ist.

Europa macht sich gerade auf, Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit zu werden. China und die USA verfolgen ganz andere Interessen. Was kann Europa, global betrachtet, überhaupt bewirken?

KCA: Es gibt aktuell zwei wesentliche Herausforderungen: Die eine ist der Klimawandel, die zweite ist KI. Diese beiden Themen werden unser Leben in den nächsten zwanzig, dreißig Jahren entscheidend beeinflussen. Wo werden diese Themen inhaltlich entschieden? In den USA und in China. Und wo ist der starke Moment der Europäer? In der Regulatorik. Das Datenschutzgesetz hat enorme Auswirkungen auf die USA. Und wenn ich auf das Thema Klimawandel schaue, dann haben wir in diesem Sommer mit dem Corona-Hilfspaket eine Einigung auf europäischer Ebene erlebt, die „ground breaking" ist. Die Europäer nutzten den Moment der Krise, um zusammenzurücken. Das ist bei Weitem noch nicht perfekt, aber wir zeigen, dass wir in der Lage sind, zu verteilen, um – und das ist auch eine andere Form von Kapitalismus – eine Problemstellung zu lösen, ob das nun die Corona- oder die Klimakrise ist. Und wir sind bereit, dem Ganzen einen regulatorischen Rahmen zu geben.

Warum sollte das die Chinesen interessieren?

KCA: China wird vom Klimawandel sehr stark getroffen werden. Und die Chinesen werden sehen, was die Europäer in Sachen Nachhaltigkeit so machen. Europa will ja z. B. die schon erwähnte CO_2-Grenzsteuer einführen, sodass alles, was aus China kommt, besteuert werden wird. Da wird es zig Diskussionen geben, aber ich habe die große Hoffnung, dass sowohl die Chinesen als auch die Amerikaner zur Bewältigung des Klimawandels auf dieses Modell eingehen werden. Denn für die Chinesen wird das einer der entscheidenden Momente sein: Kriegen wir den Klimawandel in den Griff?

Glauben Sie ernsthaft, dass sich die Chinesen einschränken werden? Die aggressive chinesische Wachstumsstrategie weist doch eher in die entgegengesetzte Richtung.

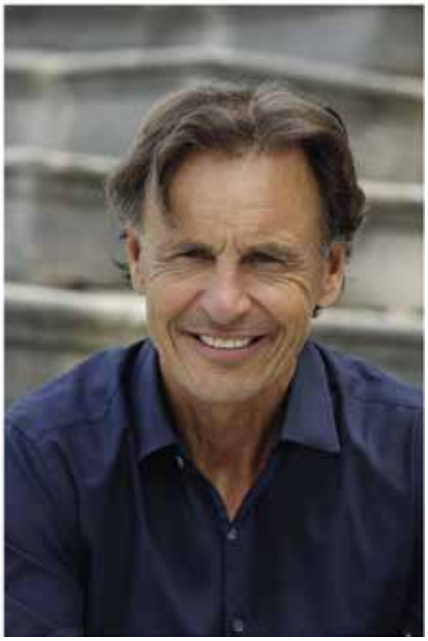
KCA: Die Chinesen sind natürlich zum Wachstum verdammt, denn das ist das Versprechen an die Bevölkerung. Auf die ökologischen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit ihren Projekten müssen sie aber reagieren. Das Fatale am Thema Klimawandel ist ja: Man braucht eine Langzeitperspektive, um das Thema ernsthaft anzugehen. Was wir jetzt machen, das wirkt in dreißig bis fünfzig Jahren, wenn überhaupt. Und wenn ich in China eine Stärkung in Sachen Nachhaltigkeit sehe, dann, weil sie viel langfristiger denken, als wir das meistens tun. Mit so einer Langzeitperspektive ist die Bereitschaft, auf das Thema Klimawandel einzuzahlen, vielleicht einen Tick größer als in einem System, das quartalsweise ausgerichtet ist.

Sie glauben also, das Modell China ist fürs Klima besser als unsere Form des Kapitalismus?

KCA: Nein, denn auf der anderen Seite brauche ich natürlich eine Dynamik, die Innovation vorantreibt. Ohne Innovation wird nichts funktionieren. Und hier gilt für mich der Zusammenhang: „Freiheit heißt Innovation". Es wird also nicht helfen, in Europa nur die Regulatorik zu haben, sondern wir müssen das Geld, das wir jetzt bereit sind, als Wechsel auf die Zukunft auszugeben, wirklich in Innovation bringen. Ohne Innovation werden wir den Umbau und die Weiterentwicklung nicht schaffen! Und wir brauchen eine positive aufklärerische Grundeinstellung. Ohne Kapitalismus geht es nicht, aber wir müssen das Marktversagen „Klimawandel" korrigieren.

Vielen Dank für das Gespräch.

Markenexperte: Ronald Focken.





Seit zwei Jahrzehnten im Aufsichtsrat von Beiersdorf: Gleichstellungspionierin Prof. Manuela Rousseau.



„MACHEN IST MUTIGER ALS WOLLEN"– RENEW

LEADER-SHIP

YEAH.....

Führung ist nicht nur rationale Analyse, sondern auch Emotion, sagt Prof. Manuela Rousseau. Das macht bislang eher weiblich konnotierte Fähigkeiten zur harten Karrierewährung. Im Interview erklärt die Beiersdorf-Aufsichtsrätin, wie das Konzept der „Shebility" die Leadership verändern wird, was ein neues Rollenverständnis beider Geschlechter damit zu tun hat und warum Frauen sich mehr trauen sollten.

PROF. MANUELA ROUSSEAU / stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf
OLIVER GRÜTTEMEIER / Managing Partner Serviceplan Köln



SCHON HEUTE WÜNSCHEN SICH BESCHÄFTIGTE EIN VON SHEBILITY GEPRÄGTES FÜHRUNGSVERHALTEN, BASIEREND AUF WERTSCHÄTZUNG UND TEILHABE.

OLIVER GRÜTTEMEIER: *Der Titel Ihres Buches lautet „Wir brauchen Frauen, die sich trauen". Woran liegt es, dass Frauen sich nach wie vor schwertun, aus ihrem Schneckenhaus herauszukommen und Spitzenpositionen für sich zu beanspruchen?*

MANUELA ROUSSEAU: Frauen denken zu viel in Defiziten und plagen sich mit Selbstzweifeln. Die eigene Wertschätzung fällt schwer. Wir erwarten Perfektion von uns, wollen alle Anforderungen zu 100 Prozent erfüllen. Wenn sich Frauen um eine Stelle bewerben, dann überlegen sie dreimal: „Reicht das, was ich mitbringe, wirklich aus?", während Männer sagen: „Klar kann ich das." Das Pippi-Langstrumpf-Prinzip nach dem Motto „Das habe ich noch nie vorher versucht, also bin ich völlig sicher, dass ich es schaffe!" haben Männer bisher besser verinnerlicht als Frauen.

Wie wurden Sie zu einer mutigen Frau?

MR: „Pippi Langstrumpf" war das erste Buch, das ich gelesen habe. Diese Form von Unabhängigkeit hat mich bestärkt, immer kundzutun, wenn mir etwas nicht gefällt, etwas nicht rund erscheint. Das gelingt mir heute charmanter als früher. Als Kind war das Verkünden meiner Meinung häufig noch mit Trampeln, Treten und Türenknallen verbunden. Meine Mutter würde sagen: „Das Kind war anstrengend." Mein Mentor bei Beiersdorf, Prof. Klaus Peter Nebel, hat dann mein Berufsleben maßgeblich geprägt. Er hat an mich geglaubt, mir Freiräume gegeben und immer wieder gesagt: „Na klar kannst du das. Und wenn du es nicht versuchst, wirst du es auch nicht herausfinden."

Was hat es mit dem Konzept der „Shebility" auf sich, von dem Sie in Ihrem Buch sprechen?

MR: „Shebility" nennt der Unternehmer Bernd Thomsen das menschliche Asset, das Frauen wie auch Männer zukunftsfähig macht. Damit meint er eine stärkere Fokussierung auf weiblich konnotierte Fähigkeiten. Kompetenzen, die im Hinblick auf Innovation besonders wichtig sind und die unsere Gesellschaft gerade in Zeiten der Veränderung und Krisenbewältigung so dringend benötigt. Dieses neue Verständnis wird unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Schon heute wünschen sich Beschäftigte ein von Shebility geprägtes Führungsverhalten, basierend auf Wertschätzung und Teilhabe. Das war u. a. meine Inspiration, mein Buch zu schreiben.

Um welche Fähigkeiten genau geht es bei Shebility – und was haben sie mit New Leadership zu tun?

MR: Es geht um die drei neuen Ks, Kommunikation, Konsens- und Kooperationsfähigkeit. Wertschätzendes Sprechen, empathisches Zuhören und ein ernsthaftes Miteinander sind die Basis für eine gemeinsame Problemlösung. Frauen bringen dies nicht zuletzt bedingt durch ihre Rolle als Mutter mit. Das geht im direkten Schulterschluss mit der Konsensfähigkeit. Frauen müssen tagtäglich mit ihren Kindern Grenzen aushandeln und bestimmen, was geht und was nicht. Wenn das keine Führungsqualität ist, dann weiß ich es auch nicht. Eine wertorientierte und konsensfähige Entscheidung ist die Voraussetzung für nachhaltige Problemlösung. Frauen achten außerdem viel bewusster darauf, alle auf dem Weg mitzunehmen und niemanden zu verlieren. Andere nicht kleinzumachen, sondern wachsen zu lassen, auch in rebellischen Phasen. All das übertrage ich gern auf Führungskräfte, für die ich mir ein bewusstes, nachvollziehbares, nachhaltiges, ganzheitliches Handeln wünsche,



Beim Interview im Haus der Kommunikation Köln: Prof. Manuela Rousseau und Oliver Grüttemeier.

gekoppelt mit emotionaler Kompetenz. Das schreibe ich Frauen etwas mehr zu als Männern. Für Männer fallen mir Eigenschaften wie Risikobereitschaft oder Entscheidungsfreude ein. Wenn wir diese Stärken zusammenbringen, haben wir auf Dauer eine neue, bessere Führungskultur.

Sie sind der Meinung, erfolgreiche Unternehmen messen sich nicht an nackten Umsatzzahlen, sondern sind die Folge eines guten, werteorientierten Umgangs mit Menschen. Wie lässt sich dieser Erfolgsfaktor in Kennzahlen abbilden?

MR: Die Messung mit reinen KPIs ist natürlich schwierig. Aber wenn ich mal die Corona-Krise als Beispiel nehme und uns bei Beiersdorf: Unser Unternehmen läuft deshalb weiterhin so gut, weil die Loyalität unserer Mitarbeiter extrem hoch ist. Temporäre Lösungen in einer Ausnahmesituation funktionieren nur, weil wir uns kennen, uns vertrauen und ein Team sind. Das führe ich zurück auf unsere Unternehmenskultur, die geprägt ist von einer großen Offenheit und unserem Kernwert, dem Wir-gehören-zusammen-Gefühl. Wenn wir nur danach urteilen, ob die monetären Ziele erreicht wurden, dann ist das zu kurz gesprungen. Stattdessen möchte ich fragen: „Was haben wir für unsere Kunden und Mitarbeiter getan?", „Wie können sich Menschen bei uns einbringen?", „Wie habe ich mich persönlich eingebracht?". Wir müssen beim Menschen anfangen und nicht beim Umsatz.

Verändert sich in Ihrer Wahrnehmung das Verständnis der Geschlechterrollen im Kontext von „New Normal", der Zeit nach Corona?

MR: Viele schreiben derzeit, dass sich Frauen auf dem Rückweg in alte Rollen befinden. Das ist ein temporäres Erscheinungsbild und wird sich meiner Meinung nach wieder auflösen. Langfristig müssen sich Rollen besser verteilen – Erziehung, Fürsorge und Arbeit gleichermaßen. Gleichberechtigung funktioniert nur dann, wenn wir Stigmatisierungen auflösen – wie z. B. beim Thema Teilzeitanstellung – und auch Männer für sie einstehen. Ich bin überzeugt, dass wir nach der Krise anders arbeiten werden als zuvor. Arbeitnehmer fordern jetzt Modelle ein, die zu ihrer jeweiligen Lebensphase passen, die variabel nutz- und einsetzbar sind. Das stellt Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Sie sagen, Veränderung brauche Vormacher. Wer war Ihr wichtigster Vormacher?

MR: Der Kommunikationschef bei Beiersdorf. Er hat mir sehr viele Wege aufgezeigt und es zugelassen, dass andere neben ihm groß werden. Das ist die Fähigkeit, die ich auch für mich übernommen habe, und der Grund, warum ich mich ungern hierarchisch verhalte.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten Leadership bei Beiersdorf komplett nach Ihren Vorstellungen verändern. Was hat sich bis 2030 getan?

MR: Die Teilzeitfrage ist geklärt und jede zweite Führungsposition ist mit einer Frau besetzt. Das hat unser CEO zum Weltfrauentag auch verkündet – er hat zwar nicht gesagt, ob es bis 2030 passiert, aber ich finde, ich sollte diese Aussage verstärken.

Welche Rahmenbedingungen muss das berufliche Spielfeld erfüllen, damit Frauen gleichberechtigt mitspielen können?

MR: Besonders die ältere Generation an Männern, ich sage mal 50 plus, muss umdenken. Weg von tradierten Rollenmustern und der Alleinverdiener-Rolle.



New Leadership den Weg bereiten: Prof. Manuela Rousseau und Oliver Grüttemeier



In der neuen Doppelverdiener-Realität darf die Frau ihre Haushaltsfunktion teilen, der Mann dafür seine Einkommensfunktion. Erziehungs-, Sorge- und Pflegearbeit wird neu verteilt. In dieser neuen Welt bewegen wir uns zwar bereits, sind aber noch lange nicht angekommen. Bei einer meiner letzten Buchlesungen vor einem Rotary Club, also vorwiegend älteren Männern, habe ich den Abend so begonnen: „Ich finde es toll, dass Sie alle gekommen sind. ‚Wir brauchen Frauen, die sich trauen' ist auf den ersten Blick vielleicht nicht Ihr Thema, aber sicherlich das Ihrer Töchter oder Enkelinnen. Ich schätze, Sie haben bestimmt einiges in deren Ausbildung investiert und sind stolz, dass sie ihr Abitur oder Studium abgeschlossen haben und ins Berufsleben starten. Finden Sie nicht auch, dass es hier neue Regeln braucht?". Es war berührend, die Reaktionen zu beobachten, einzig und allein, weil ich die Offenheit dafür geschaffen habe, einen anderen Blick auf die Situation zu werfen.

Das Thema Gleichberechtigung ist auch medial in den Fokus gerückt, siehe „Männerwelten" von Joko & Klaas oder Werbekampagnen wie „Mind the Gap" von BVG. Ist Gleichberechtigung ein Trendthema?

MR: Gleichberechtigung ist gesamtgesellschaftlich eines der größten Themen, die wir haben, und deshalb auf gar keinen Fall ein Trend. Was wir brauchen, ist ein neues Rollenverständnis für beide Geschlechter, auch volkswirtschaftlich.

Es heißt oft, Frauen können nicht führen, weil sie viel zu emotional sind. Tatsächlich fließen bei schwierigen Jobgesprächen schon mal Tränen. Ein Problem?

MR: Tränen gehören nicht in ein berufliches Gespräch. Männer reagieren betroffen darauf, denn weibliche Tränen versetzen sie in Stress – und damit erreichen wir Frauen nichts. Es ist menschlich, enttäuscht und auch emotional zu sein. Aber Frauen müssen üben, sich auf harte Gespräche vorzubereiten und mit ihnen auch auf Enttäuschungen. Mir hilft es häufig, den Moment zu verlassen, mir eine kurze Auszeit zu nehmen und die Reaktion zu verzögern, um dann neu anzusetzen. Wichtig ist außerdem, immer auf der Sachebene zu bleiben. Das muss man lernen. Führung heißt u. a., sich selbst und seine Schwachstellen zu kennen.

Sind Frauen untereinander tatsächlich so unsolidarisch, wie es immer heißt?

MR: Frauen sind sehr hart und sehr kritisch mit Frauen, die aufsteigen. Wir begutachten uns deutlich stärker, als das Männer untereinander tun. Die Beförderung einer Frau löst Reaktionen aus wie: „Wieso die und nicht ich?", „Was kann die, was ich nicht kann?". Gemeinsame Freude ist selten, noch seltener Anerkennung und Lob. Da sind wir sehr schnell bei alten Klischees, die aber leider bis heute häufig stimmen. Frauen wenden nach wie vor das Zickenprinzip an, anstatt solidarisch miteinander umzugehen, sich zu unterstützen, Netzwerke anzubieten, andere Frauen zu empfehlen. In meinem Umfeld habe ich immer zwei bis drei Frauen, die ich bei Positionsbesetzungen benennen kann.

Warum haben Männer Angst vor Machtverlust, Frauen hingegen davor, Macht zu übernehmen?

MR: Männer sind durch die zurückliegenden Jahrtausende völlig anders sozialisiert. Kämpfen spielt eine große Rolle, genauso wie Macht und Herausforderung. Das hat in Teilen fast etwas

Spielerisches. Bei Männern ist der Begriff „Macht" positiv belegt, Frauen assoziieren ihn mit Unterdrückung oder Missbrauch. Anstatt uns als „mächtige Frau" zu bezeichnen, möchten wir lieber „positiven Einfluss nehmen".

Seit 30 Jahren beraten Sie als Mentorin junge Frauen am Beginn ihrer Karriere. Was sind wiederkehrende Herausforderungen und Probleme?

MR: Selbstzweifel, Unsicherheit und fehlende Vorbilder. Frauen brauchen dringend Sparringspartner und die Möglichkeit, ihre Unsicherheiten mit jemandem zu diskutieren, besonders bei den ersten Schritten im Berufsleben. Ab 30 stellt sich dann die Kinderfrage beziehungsweise die Frage danach, ob und wie Familie neben einer Karriere überhaupt funktionieren kann. Frauen sind häufig nicht zielorientiert oder in der Lage, klare Entscheidungen zu treffen. Karriere machen bedeutet aber auch, immer wieder mit den Konsequenzen leben zu müssen. Alles hat seinen Preis – und den muss man bezahlen wollen.

Ihre Tätigkeit als Mentorin üben Sie ehrenamtlich aus. Dank Ihnen gibt es seit 1988 bei Beiersdorf außerdem den Nivea-Preis für Lebensretter. Wieso gehört soziales Engagement für Sie auf der Agenda nach ganz oben?

MR: Das Ehrenamt ist eine wichtige Säule unserer Gesellschaft, diese Wichtigkeit möchte ich unterstreichen. In Deutschland arbeitet Beiersdorf aktuell mit zwölf Non-Profit-Organisationen zusammen, denen wir nicht nur finanziell und mit Sachspenden, sondern auch mit Zeit und unserem Know-how helfen. Das Thema ist für uns kein Selbstzweck, wir möchten wirklich etwas bewegen.

Stellen Sie sich vor, es ist der letzte Tag Ihres langen Lebens. Sie haben Ihre Mission gelebt und viel bewegt. Leider gab es einen technischen Fehler und alles wurde gelöscht – alle Bücher, alle Publikationen, alle Interviews. Ich komme mit einem weißen Blatt und einem Stift zu Ihnen und bitte Sie, drei Weisheiten zu formulieren, die Sie der Nachwelt mitgeben möchten. Was schreiben Sie?

MR: 1. Machen ist mutiger als Wollen, 2. Wir dürfen uns eine große Vorstellung vom Leben erlauben, 3. Niederlagen als zweite Chance sehen.

Vielen Dank für das Gespräch.

9 PERSÖNLICHE FRAGEN



Merci Bayreuther!

Frau Rousseau, wenn Sie in der Schule ein Fach unterrichten könnten, welches wäre es?

MR: Deutsch. Weil Sprache das wichtigste Verständigungsmittel zwischen Menschen ist.

Welche Eigenschaften hatte der beste Chef, den Sie je hatten?

MR: Fairness, Humor und eine unglaubliche Sachkompetenz.

Wenn Sie allen Führungskräften eine Charaktereigenschaft schenken könnten, welche wäre es?

MR: Empathisches Zuhören. Der liebe Gott hat uns nicht umsonst zwei Ohren gegeben und einen Mund. Wer zuhört, versteht.

Wenn Sie etwas an Beiersdorf ändern könnten, was wäre das Erste?

MR: Zwei weitere Frauen im Vorstand, und ich wünsche mir, dass wir unsere eigenen Talente stärker entwickeln und ihnen Führungsperspektiven bis in den Vorstand anbieten können. Da sind wir leider noch oft nach außen orientiert.

Welche Lebenslektion prägt Ihren Führungsstil am meisten?

MR: Ich habe mit 27 meinen ersten Konkurs erlebt. Diese Niederlage hat mich am meisten geprägt. Menschen in meinem Umfeld dürfen scheitern.

Welche drei Worte fallen am häufigsten, wenn Menschen Sie beschreiben?

MR: Ich habe vier Leute befragt und geschaut, ob es eine Schnittmenge gibt. Und tatsächlich: wertschätzend, zuverlässig, mutig.

Welchen Tipp würden Sie Manuela vor 30 Jahren geben?

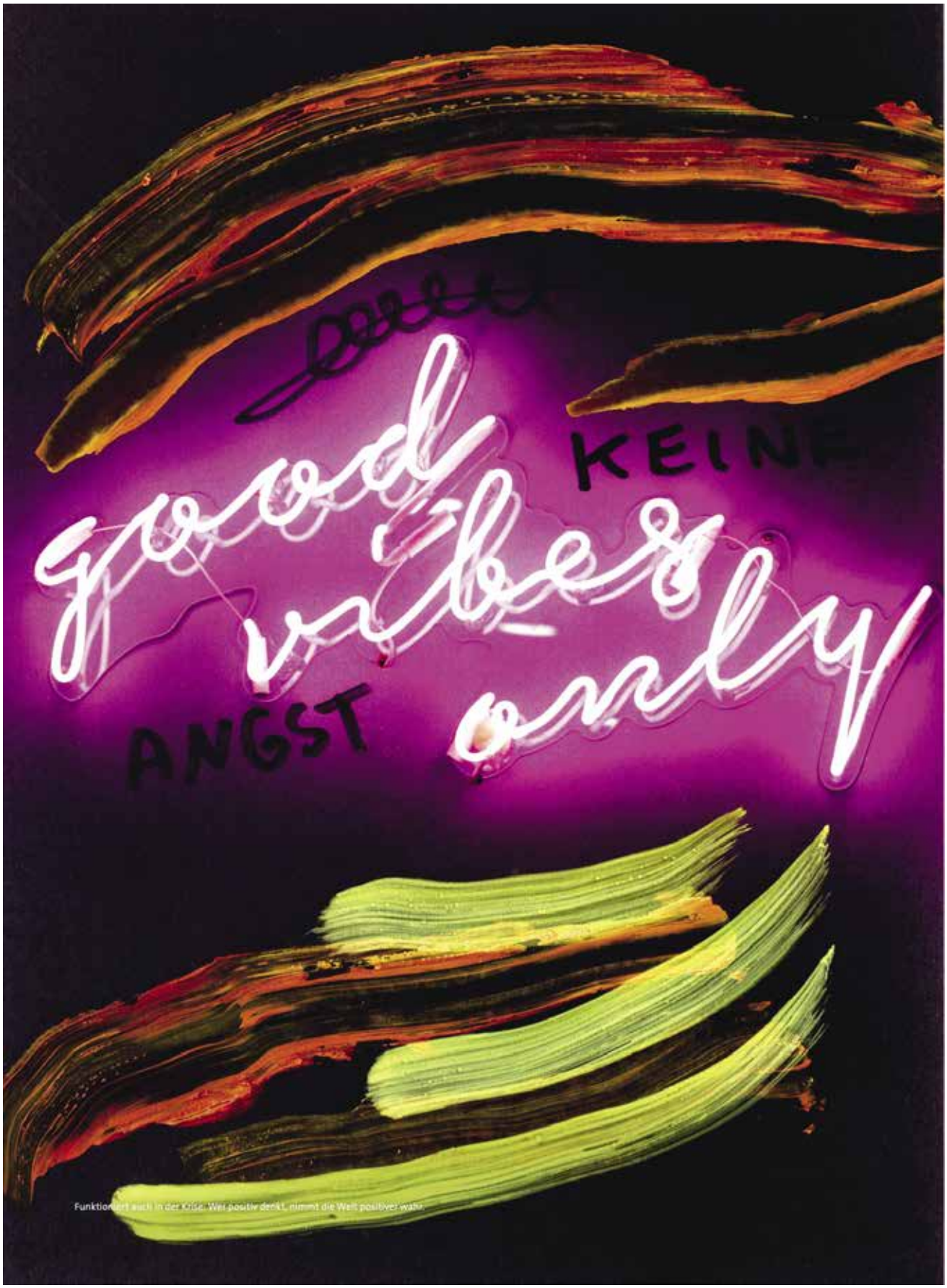
MR: Löse dich von alten Erziehungsmustern, die dich einengen, und geh zielstrebig deinen eigenen Weg. Hör auf deine innere Stimme.

Mit welcher Person, tot oder lebendig, würden Sie gern einen Tag verbringen?

MR: Mit Astrid Lindgren, der Erfinderin von Pippi Langstrumpf. Sie hat für mich eine andere Form von Frauenbild gezeichnet, das schon bei Kindern ansetzt und mich motiviert hat, Unabhängigkeit zu entwickeln.

Was ist das Mutigste, das Sie je getan haben?

MR: 1994 habe ich mich als erste Frau zur Wahl in den Aufsichtsrat bei Beiersdorf aufstellen lassen und verloren. Trotzdem habe ich 1999 einen zweiten Anlauf gewagt. Nach der Niederlage noch mal – dieses Mal mit Erfolg – zu kandidieren, das war sehr mutig.


KEINE
good vibes only
ANGST



FITNESSTRAINING FÜR DAS VUCA-ZEITALTER: DER KONSTRUKTIVE UMGANG MIT

DER ANGST

Auf krisenhafte Situationen reagieren die meisten Menschen mit Angst. Doch eine von Kontrollverlust-Ängsten geprägte Gesellschaft ist für die VUCA-Welt der Zukunft nicht gerüstet, warnt Karin Maria Schertler. Die VUCA-Expertin kennt einen Weg, Ängste zu überwinden und gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

KEINE ANGST!

KARIN MARIA SCHERTLER / General Manager/Head of Transformation Serviceplan Group

A N G S T

Wer bereits ein paar Lebensjahre hinter sich hat, weiß um diesen Zusammenhang: Die größten Entwicklungssprünge gibt es immer dann, wenn man – freiwillig oder unfreiwillig – seine Komfortzone verlässt. Je intensiver die Krise ist, die man überwinden durfte, desto größer der Entwicklungssprung. Und auch das lehrt uns das Leben: Ganz ohne Schmerzen gibt es diese Entwicklungssprünge in der Regel nicht.

Das gilt für Kinder (Stichwort: Kinderkrankheiten, Pubertät), für Erwachsene (Stichwort: Niederlagen, Schicksalsschläge) wie auch für Gesellschaften (Stichwort: Klimawandel, Finanzkrise, Corona) gleichermaßen.

Nun gibt es bekanntermaßen unterschiedliche Reaktionen im Umgang mit Krisen. Die einen negieren und verdrängen sie schlichtweg, die anderen sind paralysiert durch Ohnmachtsgefühle und Hilflosigkeit, wiederum andere verfallen in einen blinden Aktionismus – alles unterschiedliche Strategien, die uns in frühen Lebensjahren geprägt haben und mit denen wir mehr oder weniger unbewusst versuchen, Kontrolle über etwas zu erlangen, was außerhalb unserer Kontrolle liegt.

DAS GEMEINSAME MUSTER: ANGST

Wenn man tiefer blickt, lässt sich feststellen, dass viele dieser Reaktionsmuster einen gemeinsamen Nenner haben: Sie sind getrieben von Angst. Und wenn wir ganz ehrlich zu uns sind – wir alle haben sie, die Angst vor Kontrollverlust.

Gleichzeitig dürfen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir in einer Zeit leben, in der wir immer stärker und schneller mit Kontrollverlust konfrontiert werden. Nicht ohne Grund wird diese Ära mit VUCA umschrieben: Sie ist volatil (ein dauerhaftes Auf und Ab), unsicher (auf nichts ist mehr Verlass), komplex (was gestern noch funktioniert hat, ist heute nur ein zahnloser Tiger) und ambivalent (die beiden Seiten einer Medaille widersprechen sich oder haben entgegengesetzte Wirkungen).

Daraus lässt sich schlussfolgern: Eine von Kontrollverlust-Ängsten geprägte Gesellschaft ist für eine VUCA-geprägte Zukunft nicht sonderlich gut vorbereitet.

DIE FOLGEN DES DYSFUNKTIONALEN UMGANGS MIT DER ANGST

Nun ist Angst an sich kein Drama. Sie gehört genauso zum Leben wie alles andere auch und ist nicht per se schlecht. In bestimmten Situationen kann sie sogar sehr nützlich sein und uns schützen, sofern sie nicht lähmend, sondern handlungsaktivierend wirkt. Fatal wird es nur, wenn wir unsere Ängste nicht kennen. Denn dann beeinflussen sie unbewusst unser ganzes Denken und Handeln (von wegen Selbstbestimmtheit!). Und selbst wenn wir sie kennen, bedarf es bestimmter Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit der eigenen Angst – nur werden uns diese leider in den seltensten Fällen durch Elternhaus oder Bildungssystem vermittelt.

Wenn der konstruktive Umgang mit der eigenen Angst nicht gelernt wurde, hat das zur Folge, dass die beste Version unseres Selbst vernebelt ist und dass unsere zukünftige Gegenwart maßgeblich von der vergangenen Gegenwart geprägt ist. Wir durchleben unbewusst quasi die Wiederholung der Wiederholung in den unterschiedlichsten Farbnuancen. Nicht ohne Grund lautet die Lieblingsfrage von Miriam Meckel, Herausgeberin der WirtschaftsWoche und des Zukunftsmagazins ada: „Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten?“ (Original auf Englisch: „What would you do if you weren't afraid?“)

Wie dieses Skillset nun konkret aussieht und wie man sich dieses als Individuum aneignet, können versierte Experten besser beschreiben bzw. vermitteln als ich (siehe hierzu beispielsweise: Klaus Eidenschink: Ängste? Erläuterungen zu einem aktuellen Gefühl https://metatheorie-der-veraenderung.info/2020/03/18/aengste/). Was mich vielmehr im Kontext von VUCA interessiert, ist folgende Frage: Wie kann es uns gelingen, als Kollektiv einen konstruktiven Umgang mit der Angst zu erwerben, als Gesellschaft die beste Version unseres Selbst zu entwickeln und gestärkt aus Krisen hervorzugehen, sodass wir im Rückblick sagen können: Der Prozess war unfreiwillig, wir mussten an vielen Stellen unsere Komfortzone verlassen und an manchen Stellen wurde es schmerzhaft – aber es hat sich gelohnt. Wir haben gemeinsam einen gewaltigen Entwicklungssprung erzielt, denn wir blicken voller Zuversicht auf uns, auf das Leben und auf unsere Zukunft.

POSITIVE NARRATIVE BRAUCHT UNSER LAND

Jeder kennt das Wirkungsmuster der „self-fulfilling Prophecy“: Die innere Haltung beeinflusst unsere Wahrnehmung und hat direkten Einfluss auf die erlebte äußere Realität. Wenn wir uns in diesem Zusammenhang vor Augen führen, dass Ängste immer individuell sind und diese maßgeblich unser Denken und Handeln prägen, dann wird schnell deutlich, dass wir – ohne es zu merken – unser Zukunftspotenzial stark limitieren. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass unsere aktuell sehr präsenten Ängste in der zukünftigen Gegenwart bestätigt werden, ist hoch.

Somit ist der Bedarf an positiven Narrativen, die ein bewusstes Kontrastprogramm zu den von unseren Ängsten gefütterten inneren Narrativen darstellen, gerade im VUCA-Zeitalter nicht hoch genug einzuschätzen. Nicht nur kollektives Social Distancing, sondern auch kollektives Fear Distancing sind ein Gebot der Stunde.

EIN BLICK ZURÜCK AUF DAS HEUTE

Mithilfe des Re-Gnose-Stilmittels (in Abgrenzung zur Pro-Gnose) wage ich einen Blick zurück auf das Heute – in der Hoffnung, andere zu motivieren, weitere positive Zukunftsnarrative zu entwickeln:

Rückblickend sehen wir, dass unsere Angst vor einem wirtschaftlichen Zusammenbruch anlässlich der vielen Krisen, die uns heimsuchen, unbegründet war. Sicherlich, die Wirtschaft sieht jetzt anders aus als noch im letzten Jahrzehnt – doch das hat alles auch seine positiven Seiten.

Kleinere und lokale Anbieter gehen gestärkt aus den Krisen hervor und fördern so das regionale Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl und somit den sozialen Zusammenhalt. Der Konsum ist in großen Teilen der Gesellschaft verantwortungs-

voller geworden, frei nach der Maxime „Weniger ist mehr". Mit dem schönen Nebeneffekt, dass wir in Sachen Klimaschutz große Fortschritte erzielen. Und von zu Hause arbeiten gilt nicht mehr als Karrierekiller. Ganz im Gegenteil: Die 2020 erlebten Produktivitätssteigerungen aufgrund von mehr Selbstbestimmtheit, des Wegfalls großer Zeitfresser wie Verkehrsstaus oder langer Anfahrtswege und des professionellen Umgangs mit digitalen Collaboration-Tools haben selbst die größten Gegner einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur überzeugt. Mit dem positiven Nebeneffekt, dass Ballungszentren entlastet werden und bisher abgehängte Regionen Auftrieb gewinnen, da in vielen Branchen die räumliche Nähe für die Wertschöpfung nicht mehr von zentraler Bedeutung ist.

Zudem haben die vielen Krisen einen unglaublichen Innovationsschub initiiert. Nicht nur in den bestehenden Organisationen und Verwaltungen, sondern auch bei vielen Privatpersonen. Der Verlust des Einkommens, die gemeinsam erlebte Solidarität sowie die Chancen der digitalen Wirtschaft hat viele in der Not erfinderisch gemacht. Und so ist es zum neuen Volkssport geworden, sich mit immer noch besseren Ideen zu übertrumpfen – anstatt sich mit Volksverdummungsprogrammen oder belanglosem Social-Media-Talk zu berieseln. Denn auch das ist vielen klar geworden: – Wir müssen unsere Zukunft selbst am Schopfe packen und sie nicht den Politikern allein überlassen.

Wir stellen zudem verwundert fest, dass auch die Angst, unser Gesundheitssystem könne aufgrund horrender Kostensteigerungen kollabieren, unbegründet war. Denn die Corona-Krise entpuppte sich für viele als heilsamer Schock, sich für die eigene Gesundheit wieder mehr verantwortlich zu fühlen. Frei in Anlehnung an John F. Kennedys legendären Satz: „Frage dich nicht, was dein Arzt für deine Gesundheit tun kann, sondern frage dich, was du für deine Gesundheit tun kannst, um das kollektive Gesundheitssystem zu entlasten." Wir wundern uns inzwischen darüber, dass wir es zugelassen haben, uns „zuzumüllen". Bei den einen waren es das mit Antibiotika verseuchte Fleisch und die dauerhafte Überdosis Zucker, bei den anderen die negativen Gedanken-Dauerloops und verdrängten emotionalen Blockaden, die sie krank gemacht haben.

Und so ist es heute für viele selbstverständlich, den Begriff „Investition" und „Altersvorsorge" ganz neu zu definieren. Anstelle wie früher nur in „andere" (Aktien, Staatsanleihen, Unternehmen) zu investieren, ist es zur neuen Norm geworden, auch in „uns selbst" zu investieren. Viel Bewegung, ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung, aber auch Coaching und lebenslanges Lernen sind zur neuen Selbstverständlichkeit geworden. Und für viele überraschend: Krankheiten wie Diabetes, Demenz, Depressionen und viele mehr befinden sich als Folge auf dem Rückzug und entlasten die Gesundheitsetats in signifikanter Weise.

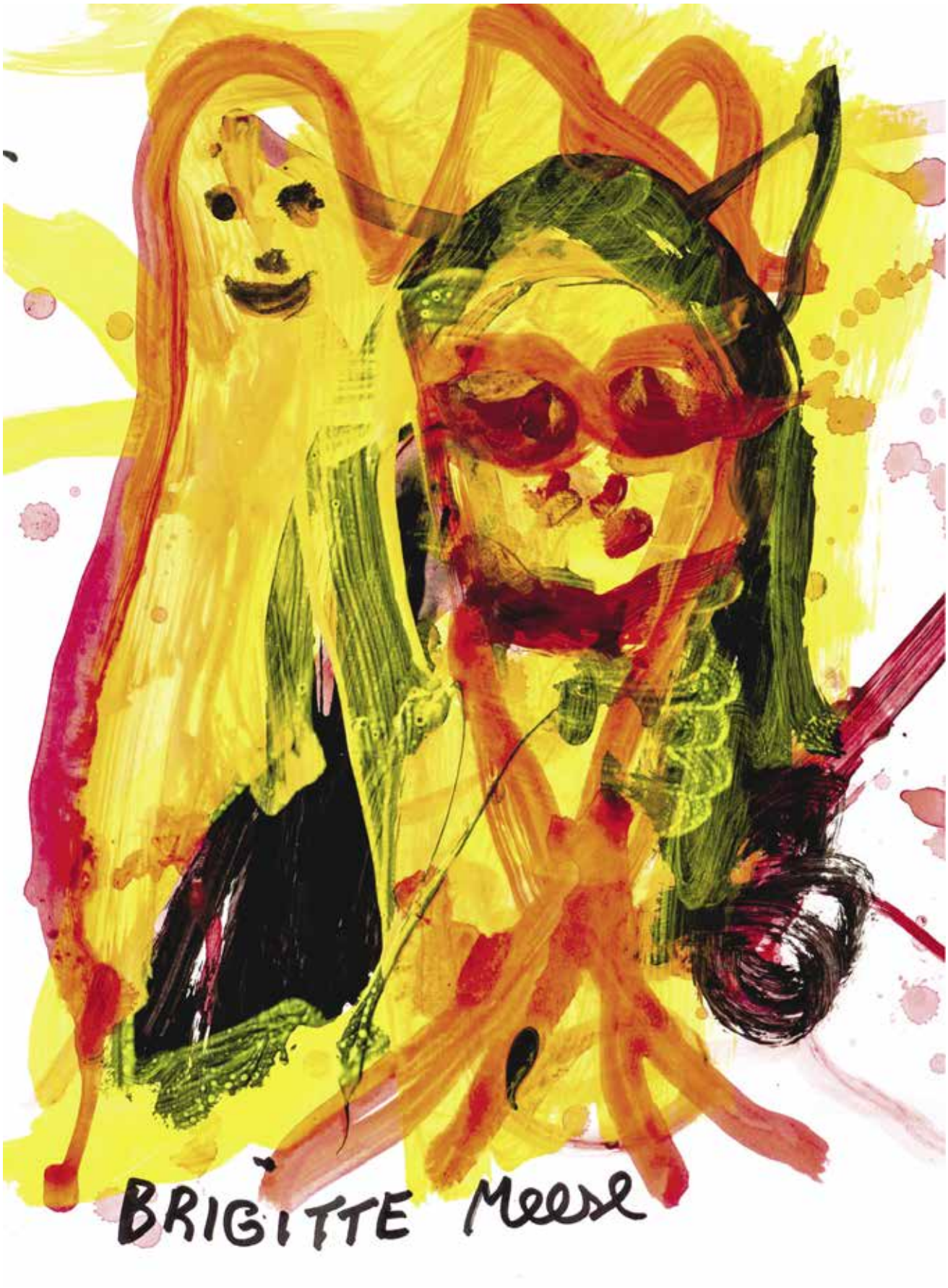
#REINVENTINGSOCIETY

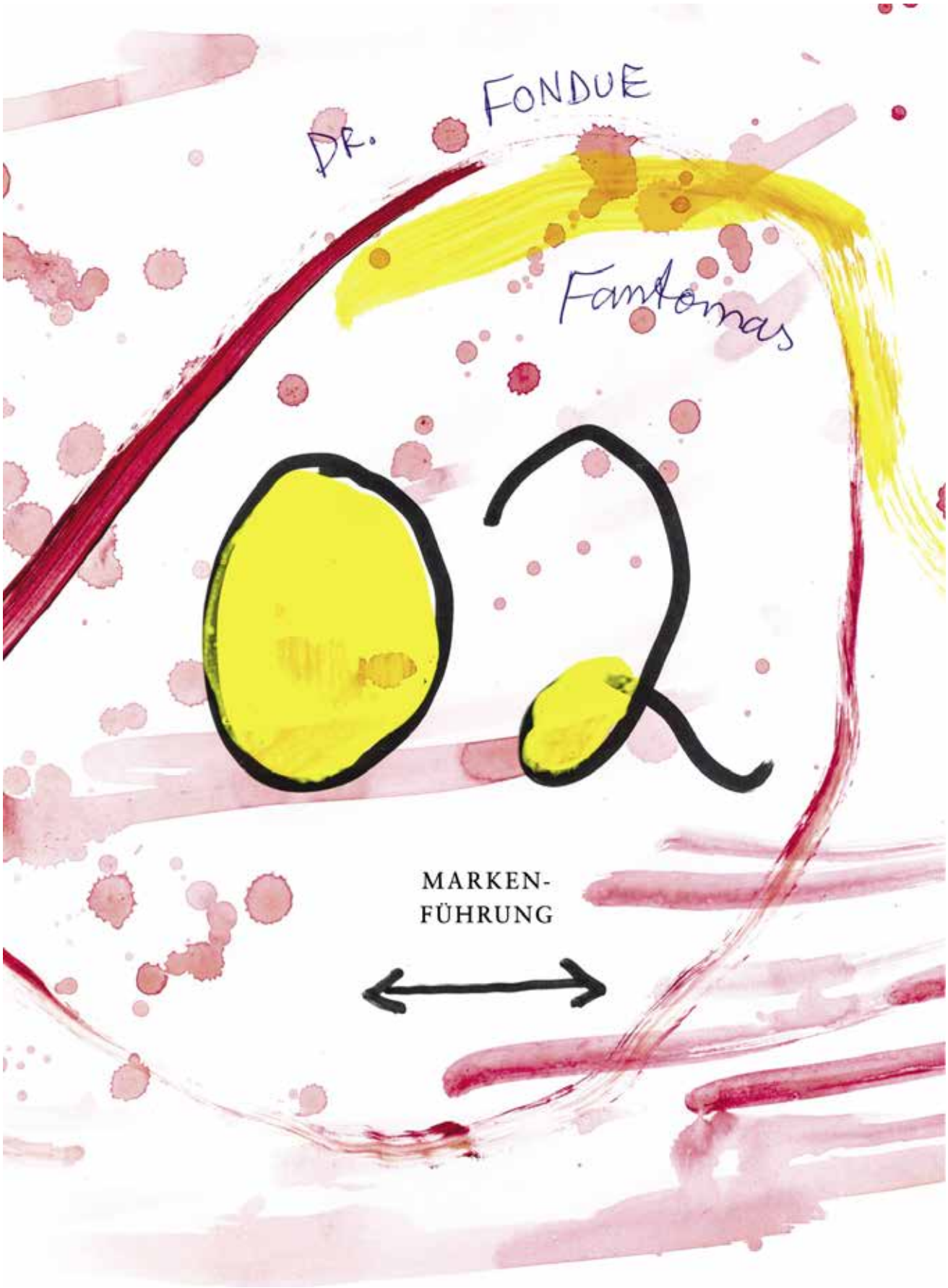
Sie sehen: Es geht um nichts Geringeres als um #ReinventingSociety (in Anlehnung an die New-Work-Bibel „Reinventing Organisations", deren Titel inzwischen zum geflügelten Wort mutiert ist).

Und auch das ist glasklar: #ReinventingSociety ist eine Mammut-Aufgabe und ganz sicherlich kein Selbstläufer. Jede und jeder Einzelne von uns ist hier auf allen Ebenen gefordert – und zunächst bei sich selbst. Doch bevor sich unsere Ängste wieder lautstark zu Wort melden und Zweifel oder ungläubiges Kopfschütteln ob der Naivität initiieren, erlauben Sie mir, Ihnen folgende Frage mit auf den Weg zu geben: Wie viele Schmetterlinge gäbe es, wenn Raupen dieselben Ängste hätten wie wir Menschen, im Jahre 2021?

WIE VIELE SCHMETTERLINGE GÄBE ES, WENN RAUPEN DIESELBEN ÄNGSTE HÄTTEN WIE WIR MENSCHEN, IM JAHRE 2021?




BRIGITTE Meese


DR. FONDUE
Fantomas
MARKEN-
FÜHRUNG



Sieht den CMO als Innovationstreiber: McDonald's Deutschland Marketing-Vorständin Susan Schramm.



DIE CMOs

WERDEN DEN UNTERSCHIED AUSMACHEN

Wie denkt man eine Traditionsmarke neu? Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit für erfolgreiche Markenführung? Welche Skills brauchen die CMOs von morgen und welche Rolle werden sie in Zukunft im Unternehmen einnehmen? Diesen Fragen gingen Florian Haller und Susan Schramm, Vorständin Marketing McDonald's Deutschland, im Interview auf den Grund.

SUSAN SCHRAMM / Chief Marketing Officer McDonald's Deutschland
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



FLORIAN HALLER: *Sie haben die Markenführung von McDonald's vor zwei Jahren auf neue Beine gestellt. Wie erfindet man eine Traditionsmarke neu?*

SUSAN SCHRAMM: Ich glaube, das Geheimnis – nicht nur von McDonald's – ist, dass man eine Marke erst gar nicht zu einer „Traditionsmarke" werden lassen darf. Man muss die Marke konstant neu aufladen. Bei McDonald's fragen wir uns immer wieder: Wie kann ich etwas besser machen, wie kann ich Dinge noch mal anders denken? McDonald's ist eine Marke, die es schafft, immer mit den Entwicklungen zu gehen und die Bedürfnisse seiner Gäste im Blick zu halten. In der Markenführung muss man sich mit der Lebenswelt seiner Zielgruppe auseinandersetzen. Die Beständigkeit in der Veränderung und Weiterentwicklung: Auch das kann für Tradition stehen.

Der größte Treiber von Veränderung ist bekanntlich die Digitalisierung. Welche Rolle spielt sie beim Neu-Denken einer Gastronomiemarke?

SSCH: Das Thema Digitalisierung scheint erst mal nicht unbedingt nahe liegend bei einem Unternehmen wie McDonald's, denn gegessen wird nun mal analog. Die Digitalität in unserem Leben als Marke jedoch nicht im Blick zu haben, das wäre ein großer Fehler. Die umfassende Digitalisierung mit Bestellkiosken, unserer App, einem CRM-System und vielem mehr haben unser Servicekonzept, unsere Produktionsmöglichkeiten und insgesamt unser Geschäftsmodell grundlegend verändert. Gerade jetzt, in der Krise, zahlt sich der Fokus auf die digitale Weiterentwicklung für uns als Marke aus. Es zeigt sich, dass der von uns eingeschlagene Weg der richtige war. Denn durch diese neuen Formen der Ansprache haben wir ganz andere Möglichkeiten, mit unseren Gästen zu kommunizieren und ihnen auch nahezu kontaktlose Services zu bieten.

Wie sieht Digitalisierung bei McDonald's konkret aus?

SSCH: Die Einführung unserer App, die ich hier als Beispiel nehmen kann, hat enorm viel gebracht. Klar, eine App ist erst mal nichts Revolutionäres. Aber wir haben in kürzester Zeit über 15 Millionen registrierte User gewonnen und damit die Möglichkeit bekommen, etwas über unsere Gäste zu lernen und sie noch gezielter anzusprechen. Damit haben wir jetzt auch ein Tool an der Hand, mit dem wir passgenaue Angebote für bestimmte Zielgruppen machen können. Als Unternehmen hier am Zeitgeist zu bleiben, das ist gerade für Zielgruppen wie etwa Teens und Twens wichtig. Mit der App haben wir eine Form der Ansprache gefunden, mit der wir sie in dem digitalen Umfeld erreichen, das fest in ihrem Lebensalltag verankert ist. Übrigens: Auch das in der App integrierte Feature „Mobile Order & Pay" war jetzt in der Krise extrem hilfreich.

Würden Sie sagen, dass McDonald's sich von einer Massenmarke zu einer personalisierten Marke entwickelt hat?

SSCH: Wir sind definitiv auf dem Weg dahin. Durch die zunehmend personalisierte Ansprache können wir ganz anders mit unseren Gästen kommunizieren und Nähe und Vertrauen herstellen. Während wir früher nur durch Research herausfinden konnten, wer unsere Gäste sind, werden wir zukünftig nicht nur wissen, wer zu uns kommt, sondern auch in einen 1:1-Dialog treten und individuelle Angebote machen können.

Wird die Corona-Krise langfristig Spuren hinterlassen, oder geht es irgendwann wieder back to normal?

SSCH: Ich glaube nicht, dass es ein „Back to normal" geben wird. Ich glaube, dass wir alle durch die Krise viel gelernt haben und genau diese Erkenntnisse werden wir in die Zukunft mitnehmen. Ich könnte mir vorstellen, dass die Entwicklung hin zu einem nachhaltigeren Konsum geht, zu mehr Verantwortungsbewusstsein und zum Wertschätzen von Dingen.

Bleiben Nachhaltigkeit und Purpose also weiterhin Megatrends?

SSCH: Ich habe das Gefühl, diese Themen werden sogar noch relevanter werden. Die Leute haben durch Corona gemerkt, dass man als Mensch viel verwundbarer ist, als man sich das vorgestellt hat. Unsere ganze Generation hat sich so eine Krise weder vorstellen können noch jemals erwartet. Plötzlich merkt man, dass viele Dinge, die man als selbstverständlich erachtet hat, infrage gestellt werden und auch ganz schnell kippen können. Insofern glaube ich, werden die Themen Nachhaltigkeit und Werte eher gewinnen. Auch wenn sich durchaus ein gewisser Widerspruch zwischen Moral und Konsum beobachten lässt. Und wenn man als Marke langfristig relevant sein will, muss man sich damit auseinandersetzen. Dabei gilt es als Unternehmen natürlich abzuwägen, was Gäste sich wünschen und was dann tatsächlich gekauft und konsumiert wird.

McDonald's und Nachhaltigkeit bekommen die Menschen bislang nicht unbedingt zusammen. Wie wollen Sie das ändern?

SSCH: Mit der Zeit zu gehen und sich weiterzuentwickeln setzt auch immer voraus, dass die Maßnahmen sichtbar und nachvollziehbar sind. Es geht um Authentizität, also Dinge, die man glaubhaft vertreten kann. Das McDonald's von 2020 ist anders als das vor 30 Jahren. Es hat sich viel getan: nachhaltigere Verpackungen, ein veganer Burger, Eier aus Freilandhaltung und vieles mehr. Wir wissen, dass man bestimmte Dinge nicht von einem auf den anderen Tag ändern kann, sondern es braucht Zeit, z. B. Lieferketten, die man aufbauen muss. Es sind viele kleine Schritte, die wir tun, um langfristig besser zu werden.



Glauben nicht an ein „Back to normal": Susan Schramm und Florian Haller.





Will Marken sichtbar machen: Florian Haller.

SINDBAD

SANDOKAN

In einem Interview haben Sie mal gesagt, Sie wären nicht der Typ für Lautstärke. Wie wird man in modernen Zeiten gehört, ohne laut zu sein?

SSCH: Laut sein können viele Marken – dazu reicht manchmal auch einfach das entsprechende Budget. Viele, die laut sind, sind trotzdem nicht überzeugend und auch nicht zwingend erfolgreich. Und mit Lautstärke allein lässt sich eine Botschaft noch lange nicht in den Köpfen verankern. Hier ist Relevanz und Authentizität wichtiger. Es gibt viele tolle Ideen, die zunächst klein daherkommen und die sich dann oft viel erfolgreicher verbreiten als etwas, das laut rausgeschrien wird.

Apropos verbreiten: Wie nutzen Sie als Marke die sozialen Medien?

SSCH: Für den Austausch mit unseren Gästen nutzen wir viele Kanäle in den sozialen Medien, aber auch hier gilt es, im Dialog zu bleiben. Marketingbotschaften funktionieren nicht auf allen Plattformen gleich und wir haben hier eine enorme Lernkurve in den letzten Jahren in Bezug auf channeladäquates Messaging. Wenn etwas auf Instagram funktioniert, muss das noch lange nicht auf TikTok funktionieren. Da ist viel Arbeit und Orchestrierung notwendig: Was ist die Zielgruppe, auf welchem Kanal, wie muss man sie ansprechen und welche Botschaften sind da relevant?

Trotzdem bleibt die Frage bei den sozialen Medien: Wie skaliere ich das? Man braucht ja auch eine Breitenwirkung …

SSCH: Deswegen sage ich immer, soziale Medien und Digitalisierung halte ich für absolut unverzichtbar. Aber das Totsagen von TV, Outdoor und Print halte ich für falsch. Klassische Medien sind immer noch extrem wirkungsstark und entwickeln sich ja auch weiter in Richtung Interaktion mit Online und sozialen Medien. Man muss den richtigen Medien-Mix finden: Welches Medium ist für welchen Zweck wichtig? Ich glaube fest daran, dass der richtige Mix den Erfolg ausmacht.

Braucht eine Marke die eine große Idee oder ist sie besser bedient, wenn sie auf verschiedenen Plattformen für die verschiedenen Zielgruppen mit vielen unterschiedlichen Ideen auftritt?

SSCH: Wenn ich eine so geniale Idee habe, dass sie auf allen Plattformen funktioniert, dann reicht diese eine. Aber das tut es eher selten und deshalb braucht man in der Regel viele Ideen. Man muss immer wieder überraschen und dabei immer den jeweiligen Zeitgeist, Trends, das Medium und die Zielgruppe im Auge haben. Und das im Einklang mit dem Markenkern. Die große Kunst ist, langfristig sicherzustellen, dass ich an allen Touchpoints als Marke erkennbar bin, ohne immer gleich zu sein.

Worin sehen Sie den Kern Ihrer Aufgabe als CMO?

SSCH: Ich habe ein sehr junges Team, viele großartige Leute – und es ist meine Aufgabe als CMO, zu motivieren, zu inspirieren und ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter*innen sich trauen, Dinge zu entwickeln und auch sich selber weiterzuentwickeln. Idealerweise bin ich die Person, die die Vision für die Marke hat und sagt, da müssen wir hin. Den Weg zum Ziel entwickeln wir dann gemeinsam.

Hat sich die Zusammenarbeit mit den jüngeren Generationen verändert?

SSCH: Früher hat man Wissen angesammelt und es dann an die nächste Generation weitergegeben. Inzwischen ist das mehr ein Geben und Nehmen. Als erfahrener CMO bringt man eine gewisse Ruhe rein, kann Dinge analysieren und Chancen erkennen und gibt in bestimmten Bereichen einen Leitfaden vor. Aber es gibt auch Bereiche, in denen ich ganz extrem von den jungen Leuten lerne, mit denen ich arbeite, z. B., wenn neue Kanäle in der jungen Zielgruppe an Relevanz gewinnen. Das macht Spaß und ist immer wieder spannend.

DARWIN BARBARELLA



Lieber gute Ideen als Lautstärke: Susan Schramm.

Wird der CMO in Unternehmen eher an Bedeutung gewinnen oder verlieren?

SSCH: Da bin ich Optimistin. Ich denke, der CMO wird grundsätzlich an Bedeutung gewinnen, wobei es natürlich ein bisschen auf die Unternehmensstruktur ankommt. McDonald's z. B. ist ein stark marketingorientiertes Unternehmen, und wir als Marketing sind nicht nur für die Marke zuständig, sondern werden vor allem auch an den Sales gemessen und sind für diese verantwortlich. Jeden Morgen um acht Uhr gibt's Zahlen, und da sehe ich, wie unsere Produkte und Angebote bei den Gästen angekommen sind. Das ist ein sehr viel stärker messbarer Erfolg, als wenn ich „nur" für die Gestaltung der Marke zuständig bin. Und damit habe ich einen höheren Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Ausrichtung.

Ein Punkt ist sicher auch, dass durch die Digitalisierung zunehmend Handelseintrittsbarrieren wegfallen. Das führt zu mehr Gleichheit, was wiederum dazu führt, dass das Marketing tendenziell eher wichtiger wird.

SSCH: In der Tat führt die Digitalisierung dazu, dass der Aufbau der Marke und die deutliche Differenzierung im Wettbewerbsumfeld immer wichtiger werden. Wer herausstechen will, muss sich immer wieder mit neuen Kanälen und Interaktionsmöglichkeiten mit den Zielgruppen auseinandersetzen. Die größte Herausforderung ist es dabei, einen sofortigen Wiedererkennungswert zu schaffen und gleichzeitig so individuell wie möglich zu kommunizieren. Viele unterschätzen, wie schwer es ist, eine Marke aufzubauen und sie relevant und modern zu halten. Insofern glaube ich, wird langfristig auch weiterhin intelligentes Marketing hier den Unterschied machen.

Muss der CMO Vordenker in Sachen Innovation sein?

SSCH: Idealerweise sollte das Marketing neues Denken und Kreativität ins Unternehmen bringen. Ich glaube, es tut allen Unternehmen gut, wenn sie den CMOs den Freiraum, wenn nicht sogar die formelle Verantwortung für Innovationen geben.

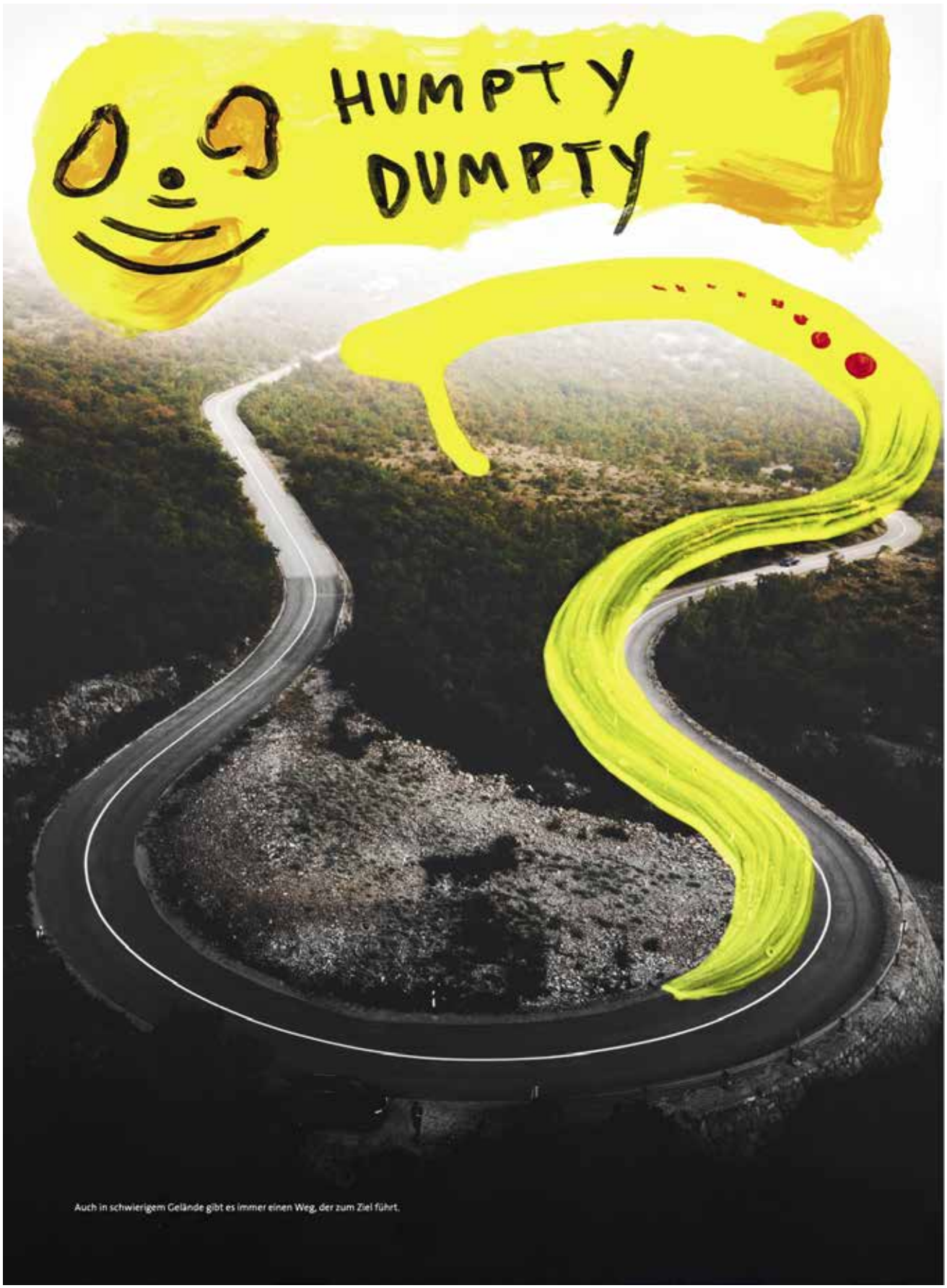
Welches sind die großen Themen der Markenführung nach Corona?

SSCH: Das große Thema für die Zukunft nach Corona wird die Frage sein, was diese Krise mit dem Verbraucher und dem Verbraucherverhalten macht und wie man dementsprechend richtig kommuniziert. Das kann noch keiner richtig absehen. Wichtig sind hier vor allem die Faktoren Sicherheit und Vertrauen. Es wird wichtig sein, zu verstehen, wofür die eigene Marke im veränderten Umfeld steht. Das beides in Zukunft zusammenzubringen, wird eine große Aufgabe sein.

Welche Skills müssen Markenverantwortliche mitbringen, um diese Aufgabe bewältigen zu können?

SSCH: Das gelingt nur mit einer gewissen Empathie. Diese Eigenschaft wird immer wichtiger. Wenn ich verstehen will, wie Menschen ticken und wie meine Kommunikation ankommt, dann kann ich das alles researchen und mit Daten belegen. Ich bin trotzdem überzeugt, dass es ohne Empathie nicht geht. Außerdem sollte ein CMO den Mut haben, bestimmte Entscheidungen zu treffen und Dinge anders zu denken. Wichtig ist, dass man sich eine Offenheit bewahrt. Und dazu gehört, dass man sich selber nicht zu wichtig nimmt. Ich glaube, diese Offenheit und die Gabe, anderen Menschen zuhören zu können, sind ganz wichtige Eigenschaften für jemanden, der im Marketing arbeitet.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.


HUMPTY
DUMPTY
Auch in schwierigem Gelände gibt es immer einen Weg, der zum Ziel führt.



MARKENFÜHRUNG
IN
ZEITEN

DER KRISE

Wer den Doppeleffekt der aktuellen Krise – Corona plus Deglobalisierung – abfedern will und weiterwachsen möchte, muss vor allem auf regionalen Märkten erfolgreich agieren, davon ist Dr. Peter Haller überzeugt. Vier strategische Ansätze, mit denen Marken regionale Potenziale feststellen und ausschöpfen können.

DAHEIMI !!!!!!!!

DR. PETER HALLER / Gründer Serviceplan Group



Erfinder der Marken-Roadshow: Dr. Peter Haller.

BESSER WIRD ES NICHT, ZUMINDEST KURZFRISTIG NICHT. ABER OFT GANZ ANDERS.

Seit der Ölkrise 1973 haben sechs Wirtschaftskrisen stattgefunden. Die siebte, die Corona-Krise, ist bei Weitem die heftigste. Sie traf uns alle völlig unerwartet und die meisten von uns, anders als in früheren Rezessionen, von Branche zu Branche auch noch sehr unterschiedlich.

Keiner wusste, wie es nach dem Lockdown weitergehen würde und wie man sich in der neuen Situation und den sich überstürzenden und ständig verändernden Ereignissen und Einflüssen verhalten sollte. Jede Krise beginnt mit einer Schockstarre. Aber noch nie war die Verunsicherung so groß wie beim Ausbruch von Corona.

Gesundheitsexperten, Politiker, Ökonomen und Medien sind ein vielstimmiger Chor. Eine einheitliche Linie, ob zur Beurteilung der Lage oder der weiteren Entwicklung, war nicht erkennbar. Woran sollte man sich als Unternehmen aber orientieren, wenn es keine Perspektiven gibt und alle Prognosen für die nähere Zukunft mit Sicherheit falsch sein würden? Die Antwort mag erstaunen: Wenn es keine überschaubaren Zukunftsaussichten gibt, sollte man sich erst mal an der für uns alle neuen Gegenwart orientieren. Sie in ihrer nie da gewesenen Komplexität erkennen und deren Einflüsse auf die jeweilige Branche und das betroffene Unternehmen übertragen und daraus die aktuell richtigen Schlüsse ziehen. Die falsche Antwort wäre – wie so oft zu Beginn einer Krise – abzuwarten, bis es besser wird. Besser wird es nicht, zumindest kurzfristig nicht. Aber oft ganz anders. Dazu ein paar Erfahrungswerte.

EINTAUSEND MARKEN IN ZWEI KRISEN

Am Anfang der Finanzkrise 2008/2009 haben wir zusammen mit GfK eine empirische Studie über 1.000 Gewinner- und Verliererermarken in den zwei letzten Wirtschaftskrisen 2003 und 2008/2009 durchgeführt. Keine Fragenforschung, sondern Verhaltensforschung, anhand von Paneldaten für den FMCG-Markt. Also Fakten statt Fragebögen.

Alle von uns analysierten Rezessionen nach 1970 sind aus jeweils anderen Anlässen entstanden. Die Verläufe der Krisen waren aber sehr ähnlich: etwa sechs bis acht Monate eine Abschwungphase, dann eine 16- bis 18-monatige Aufholphase bis wieder der Zustand vor der Krise erreicht war. Alles in allem also durchschnittlich zwei Jahre.

Diesmal wird es länger dauern, da wir eine Krise auf zwei Ebenen haben, die sich gegenseitig befeuern: eine Gesundheitskrise und eine durch Deglobalisierung verursachte Wirtschaftskrise. Die 1.000 FMCG-Unternehmen der beiden analysierten letzten Krisen haben zu 80 % in der Abschwungphase passiv reagiert, abgewartet, Investitionen auf später verschoben, Werbeetats gekürzt. 20 % aber waren schon in der Abschwungphase aktiv, haben weiter geworben und z. B. neue Produkte unbeeindruckt eingeführt. Da sie mit ihren Werbekampagnen auf deutlich weniger Werbeeinsatz in den Medien stießen – die 80 % passiven Wettbewerber hatten ihre Etats ja gekürzt –, hatten ihre Kampagnen wesentlich höhere Aufmerksamkeit und deshalb auch eine deutlich höhere Werbewirkung. Das gilt auch für Investitionen in die Einführung eines neuen Produktes, was in Krisenzeiten einen ganz anderen Impact hat als in Zeiten von Hochkonjunktur.

Diese 20 % aktiven Unternehmen haben in den zwei Krisen ihre Marktanteile signifikant erhöht, von 13,5 auf 19 %. Die 80 % Verliererermarken haben dagegen von 20,2 % zu Anfang der ersten Krise bis Ende 2009 Einbußen auf 17 %.

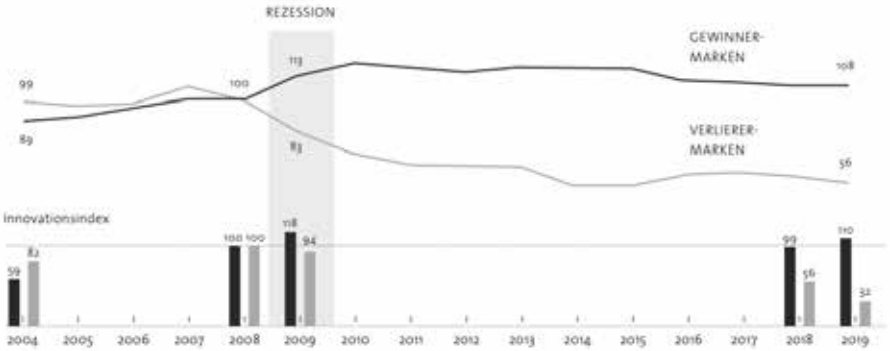
Anfang 2019 haben wir GfK gebeten, dieselben 1.000 Marken noch mal auf ihre Marktanteile zu überprüfen, und siehe da: Die 20 % Gewinnermarken haben ihre in den wenigen Krisenmonaten erworbenen Anteile gehalten (Index 108), während die Verliererermarken ihre eingebüßten Marktanteile auch langfristig nicht wieder aufholen konnten, sondern sogar weiter verloren haben (Index 56!).

Zusammen mit GfK haben wir uns im Detail angesehen, was die Gewinner anders gemacht haben als die Verlierer. Dabei entdeckt man sehr schnell, dass das so oft geäußerte Pauschalrezept von „antizyklischem" Vorgehen in Krisen viel zu oberflächlich ist. Es geht auch in Krisenzeiten nicht nur um finanzielle Investments. Es geht vielmehr um das richtige Timing – nämlich explizit in der relativ kurzen Abschwungphase zu investieren – und um die Frage, auf welche „krisenresistenten" Zielgruppen man sich konzentriert, mit welcher spezifischen Botschaft.

Ein Kernergebnis war: In Krisenphasen geht es nicht primär um Umsätze, sondern um Marktanteile. Nie kann man mit weniger Budgetmitteln mehr Marktanteile gewinnen – und langfristig halten – als in der Abschwungphase einer Krise und vice versa. Wichtig ist auch die Feststellung, dass Marken, die in Krisen ihre Werbeaufwendungen aussetzen, den Kontakt zu ihren Bestandskunden abbrechen. Diese machen im Durchschnitt 70 % des Umsatzes einer FMCG-Marke aus, sind aber zahlenmäßig mit 30 % der Verwender eine überschaubare Gruppe, die eine gute Mediaagentur auch gezielt ansprechen kann – mittels Datenfusion von Paneldaten mit den offiziellen Mediastudien.

INVESTOREN IN DER KRISE SIND DIE LANGFRISTIGEN GEWINNER

Indizierte durchschnittliche Marktanteile in Prozent



Source: GfK PoS Tracking, Innovationsindex: Umsatzanteil neu eingeführter Produkte am Gesamtumsatz

FORT KNOX

Die komplette Studie kann gerne bei uns angefordert werden. Die Ergebnisse sind so hilfreich, dass wir seinerzeit daraus eine Buchveröffentlichung gemacht haben: „Große Erfolge entstehen in Krisen".

REGIONALE POTENZIALE BEI RÜCKLÄUFIGER GLOBALISIERUNG

Das globale Wirtschaftswachstum war schon bis Ende 2019 auf das niedrigste Niveau der letzten zehn Jahre gesunken. Deutschland, mit 47 % Exportanteil vom BIP, ist davon besonders stark betroffen. Weltweit sind – noch ohne Berücksichtigung von Corona – zwei Drittel der internationalen Marken geschrumpft, nationale und regionale Marken haben deutlich besser abgeschnitten.

Wer den Doppeleffekt der aktuellen Krise – Corona plus Deglobalisierung – abfedern will und weiterwachsen möchte, muss also vor allem auf nationalen, respektive regionalen Märkten erfolgreich agieren. Für die Feststellung und Ausschöpfung regionaler Potenziale sind allerdings ein modernisiertes Datenmanagement und neue geostrategische Marketing- und Kommunikationskonzepte erforderlich – das Thema unserer Marken-Roadshow 2020. In Kurzfassung dargestellt sind es vier strategische Ansätze:

1. KÄUFERPLANUNG 2.0

Vor zehn Jahren haben wir als Grundlage der höchst uneffizienten und viel zu pauschalen soziodemografischen Methode der Mediaplanung die markenspezifische und verhaltenskonforme „Käuferplanung" eingeführt. Heute sind wir in der Lage, diese rein quantitativen Zielgruppen auch qualitativ zu ergänzen, und zwar nach den Motiven, also den Werterwartungen, warum jemand in Zukunft eine Marke zu kaufen bereit ist: die Käuferplanung 2.0.

Dabei zeigt sich, dass es in Zukunft eben nicht mehr nur eine Käufergruppe gibt, sondern mehrere, nach Werten differenziert, die auch unterschiedlich angesprochen werden müssen.

2. MARKENSPEZIFISCHE RAUMPLANUNG LÖST KLASSISCHE KAUFKRAFTGEBIETE AB

Folgt man dem Konzept einer Käuferplanung 2.0, stellt man fest, dass die üblichen geopolitischen Kaufkraftdaten nicht geeignet sind, Regionalschwerpunkte für einzelne Marken zu bilden. Der Grund: Die Wertvorstellungen der Verbraucher sind im Westen und Osten, in Stadt- und Landgebieten unserer Republik höchst unterschiedlich. Maßgeblich für die Bildung von markenspezifischen Absatzregionen sind in Zukunft die wertebezogenen Käufererwartungen.

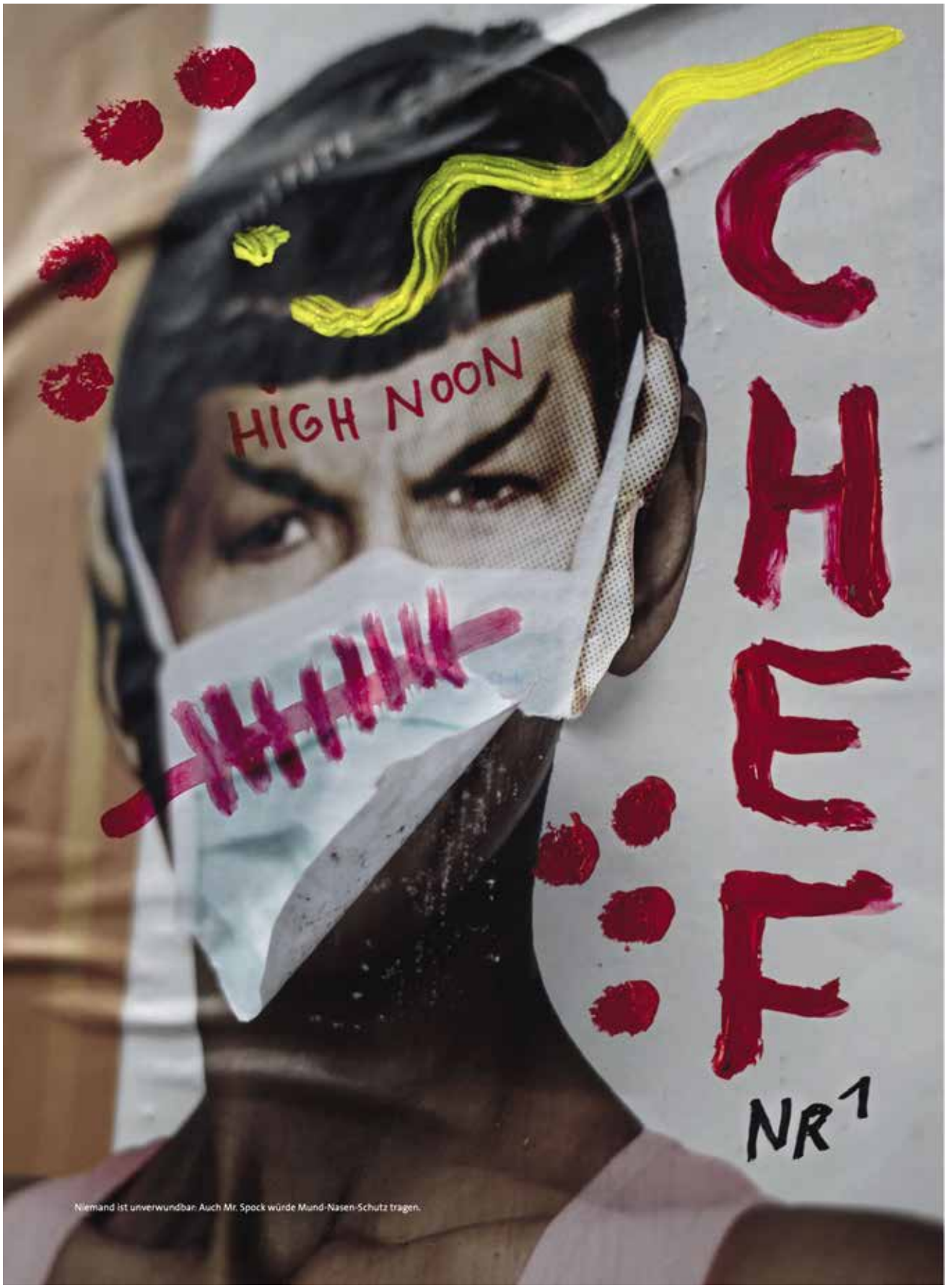
3. MOBILITÄTSPLANUNG, DIFFERENZIERT NACH MARKEN

Die Forderung ist bekannt, dass Verbraucher entlang der „Customer Journey" unterschiedlich angesprochen werden sollten. Neu ist, dass diese Mobilitätsdaten nun für jede einzelne Marke in der Praxis zur Verfügung stehen.

4. NEUBEWERTUNG DER MEDIEN

Medien werden in Krisenzeiten anders genützt als in Wachstumsphasen. Das gilt für TV, aber besonders für regionale Medien, die in Krisenzeiten wegen ihrer räumlichen Nähe zum Verbraucher emotional im Vorteil und vertrauensbildend sind. Wir haben eine Methode zur markenspezifischen Neubewertung der Medien entwickelt.

Diese vier strategischen Ansätze zur effektiveren Ausschöpfung regionaler Potenziale sind auf der Basis eines von uns neu entwickelten, ganzheitlichen Planungstools für die Praxis umsetzbar: „Dynamische Geo-Intelligence-Daten", abrufbar für jede Marke und planbar bis auf Straßenzüge, die im Turnus von einer Woche aktualisiert werden können. Ein reagibles Tool, nicht nur, aber ganz besonders in Zeiten der Krise.



Niemand ist unverwundbar. Auch Mr. Spock würde Mund-Nasen-Schutz tragen.



BENIMM DICH WIE EIN GUTER CORPORATE

CITI-ZEN!



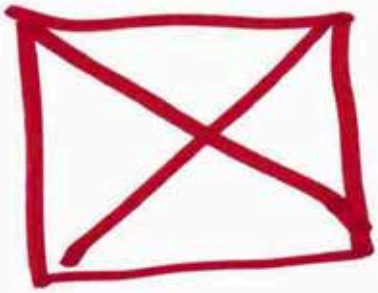
Wie wirkt sich die Corona-Krise auf Leadership und Kommunikation aus? Was bleibt, was kann weg? Kommunikationsberater und Bestsellerautor Frank Behrendt sprach mit der Public-Affairs-Beraterin Lea Möbus und dem Experten für Krisenkommunikation Klaus Weise.



ZED



LEA MÖBUS / Geschäftsführerin AccSys
FRANK BEHRENDT / Senior Advisor Serviceplan Public Relations & Content
KLAUS WEISE / Managing Partner Serviceplan Public Relations & Content



yeah

COMPUTERZ



Experten-Talk: Lea Möbus, AccSys, Frank Behrendt und Klaus Weise, Serviceplan (v. l. n. r.).

MOBILE OFFICE UND DIGITALE MEETINGS SIND GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN.

Klaus Weise

FRANK BEHRENDT: *Krisen sind die Stunde der Bewährung. Starinvestor Warren Buffett sagt, wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer keine Badehose anhat. Wer in Politik und Wirtschaft hat es in den letzten Monaten denn besonders gut gemacht und geht gestärkt aus der Pandemie hervor? Und wer steht jetzt ziemlich blank da?*

KLAUS WEISE: Aus der Wirtschaft haben sich VW-Vorstand Herbert Diess und Telekom-Chef Tim Höttges als sehr verantwortliche Corporate Citizens profiliert. Besonders der Magenta-Frontmann kam während des Lockdowns wohltuend menschlich und nahbar aus dem Büro in seinen eigenen vier Wänden rüber. Auch Markus Steilemann von Covestro konnte punkten, indem er auf LinkedIn offen über Infektionen im eigenen Unternehmen sprach und praktische Tipps zum Homeoffice gab. Bemerkenswert finde ich, wie führende Politiker es geschafft haben, Experten in den Vordergrund zu bugsieren und selbst eine eher moderierende Rolle einzunehmen. Das ist ein ziemlich cleverer Schachzug, vor allem wenn sich im Lauf der Zeit herausstellt, dass die Haltung zu einem Thema revidiert werden muss.

LEA MÖBUS: Letztendlich funktioniert eine solche Krise wie ein Röntgengerät für die Kommunikation: Nur wer wirklich eine Message hat, faktenbasiert, mit Expertise und einer gewissen Aufrichtigkeit kommuniziert, dringt durch. Wer rein taktisch agiert, wird schnell entzaubert. Das hat sich im Agieren einiger politischer Figuren und Gruppen gezeigt, aber auch in der politischen Kommunikation von Unternehmen.
Wir sehen, dass Verbände und Unternehmen, die grundsätzlich schon einem modernen Kommunikationsansatz folgen, ihre Positionen und Anliegen deutlich erfolgreicher vertreten haben – gerade auch bei der „Interessenvertretungs-Weltmeisterschaft" rund um das Konjunkturpaket.

Diese Krise war größer als alle anderen herausfordernden Situationen nach dem Zweiten Weltkrieg. War sie, neben der globalen Dimension, auch in kommunikativer Hinsicht anders?

LM: Ein Einschnitt war sicherlich, dass von einem Moment auf den anderen der direkte, persönliche Austausch wegfiel. Das verändert die Mechanik von Kommunikation – gerade im politischen Umfeld – signifikant. Darüber hinaus waren Art und Wucht der Krise ein zentraler Faktor: Sie betraf und bedrohte alle, ohne Ausnahme. Man kommuniziert anders, wenn alle in einem Boot sitzen. Eine weitere Herausforderung war, in einer globalen Krisensituation semantisch sensibel in den politischen Diskurs zu treten und als Unternehmen dennoch seine Interessen zielgerichtet zu vermitteln.

KW: In der Corona-Krise fand die Einordnung durch führende Politiker statt. Angela Merkel hat mit dem Satz von der größten Herausforderung seit dem Ende des Weltkrieges in Deutschland die Krise prägnant und greifbar für jeden eingeordnet. Damit war das Big Picture gemalt. Und es war auch der Rahmen dafür geschaffen, dass ohne große Diskussionen Grundrechte ausgesetzt und massive Eingriffe in die Wirtschaftsordnung vorgenommen wurden. Bei den meisten Krisen aus der Kategorie „Pleiten, Pech und Pannen" wie beispielsweise bei Wirecard steht die Frage nach der Deutung der Krise im Vordergrund. Die Fragen „Was ist genau passiert?", „Wie schlimm ist es?" werden intensiv diskutiert.

Wenn Sie Ihren Kunden, basierend auf den Learnings aus der Corona-Situation, drei Kernratschläge als Mantra für gute Kommunikation in einer künftigen Krise ins Handbuch schreiben würden, wie lauten sie?

KW: Benimm dich wie ein guter Corporate Citizen – hab also nicht nur dein Unternehmen im Fokus, sondern die gesamte Gesellschaft, sprich angemessen darüber und betrachte dies als langfristiges Investment.
LM: Erstens: strukturierte, langfristig gedachte und gleichzeitig proaktive Kommunikation. Das schafft ein stabiles Fundament für die Krisenkommunikation, ist aber auch die Basis für Kommunikationserfolg in alltäglichen Szenarien. Zweitens: fakten- und inhaltsbasiertes Kommunizieren mit klarem Mehrwert für die Angesprochenen – werde konstruktiver Teil einer politischen Entscheidungsfindung. Drittens: Maßnahmen der digitalen Kommunikation müssen etabliert werden und nicht nur eine Notlösung für Krisensituationen sein. Also im Grunde genommen genau das, was wir immer empfehlen.

In den verschiedenen Ländern wurde und wird auf Corona höchst unterschiedlich reagiert. Werden die Erkenntnisse aus dem Umgang mit der Corona-Pandemie die Krisenkommunikation der Zukunft verändern?

KW: Echte Leadership wird immer wichtiger. In der Krise sind verantwortungsbewusste Manager gefragt, die konsequent und schnell handeln sowie fortlaufend transparent kommunizieren. Dabei sind sie idealerweise auch noch menschlich und werden damit zu nahbaren Leuchttürmen für die verunsicherte Gemeinschaft. Wir beobachten auch, dass die Erwartungshaltung an die Kommunikation und die Kommunikatoren weiter gestiegen ist. Die Menschen haben sich daran gewöhnt, dass Experten zu Welterklärern wurden, täglich Podcasts produzierten und in jeder Talkshow präsent waren. Dieses Muster werden wir sicher auch künftig in anderen Krisenfällen erleben.
LM: Es gab nicht „die eine" kommunikative Herausforderung im Zusammenhang mit COVID-19. Wenn man seine eigenen Leiharbeiter in der Produktion nicht richtig schützt, sieht man sich kommunikativ einer komplett anderen Ausgangslage gegenüber, als wenn man mit der Politik darüber diskutiert, wie Lieferketten aufrechterhalten werden können. Als Bundes-, Staats- oder Landesregierung Kontaktbeschränkungen zu kommunizieren, ist wieder eine ganz anders gelagerte Herausforderung. Unser Eindruck ist aber: Die Ansätze, die jetzt funktioniert haben, sind diejenigen, die Experten schon immer empfehlen – proaktiv zu kommunizieren statt (scheibchenweise) zu reagieren. Auf Experten hören.

Fundierte Informationen gut aufbereitet weitergeben. Zugeben, wenn man etwas nicht weiß. Ehrlich und mit offenem Visier in den Dialog gehen. Verantwortung übernehmen.

Alle sprechen vom „New Normal". Ist das eine Übergangslage, oder werden wir in Bezug auf Kommunikation und Leadership-Verhaltensmuster nachhaltige Veränderungen erleben?

LM: Hinsichtlich Leadership scheint das Erfolgsmodell der Krise eine Kombination aus den folgenden Faktoren zu sein: faktenbasierte Entscheidungsprozesse, Empathie und die Fähigkeit, Fehler zuzugeben und zu korrigieren. Dieser Zugang zum Thema Leadership ist sicher kein neuer, setzt sich aber nach diesem „Proof of Concept" vielleicht schneller und nachhaltiger durch.

KW: Mobile Office und digitale Meetings sind gekommen, um zu bleiben. Eine Kultur, die vor allem auf Kommando und Kontrolle basiert, passt nicht zu dieser Art des Arbeitens. Mitarbeiter, die viel Zeit im Homeoffice verbringen, wollen völlig anders informiert, geführt und motiviert werden. Die neue Virtualität zwingt uns dazu, auf digitalen Wegen Nähe herzustellen und Empathie glaubwürdig zu transportieren. Die Agenturgruppe Serviceplan hat beispielsweise ihr jährliches CICC-off-Meeting in diesem Jahr für 4.000 Mitarbeiter auf der ganzen Welt digital gestaltet. Das geschah im Stil einer TV-Show, mit großer Bühne im Studio, eingespielten Videos, Live-Beiträgen von den diversen Standorten – ein bisschen wie der Eurovision Song Contest. Ich bin aber überzeugt, dass trotz aller digitalen Möglichkeiten auch das persönliche Miteinander in Meetings oder Workshops wichtig bleiben wird. Wir Menschen sind soziale Wesen, und ein echter, guter Kaffee bei einem angeregten Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen kommt auch künftig nicht aus der Mode.

*Wenn wir mal auf die Seite der Menschen an der Basis gehen: Glauben Sie, dass sie durch die Erfahrungen mit Corona künftig anders mit Krisen umgehen? Und werden es die verantwortlichen Politiker*innen und Leader*innen einfacher haben, drastische Maßnahmen durchzusetzen?*

KW: Ich hoffe nicht. Das Tempo, in dem fundamentale Bürgerrechte einkassiert wurden, war notwendig, aber auch besorgniserregend. Deshalb war diese Krise hoffentlich keine Blaupause für anders gelagerte Krisen.

LM: Richtig. Denn die Umsetzung der Einschränkungen hat aus zwei Gründen funktioniert: aufgrund der akuten, bisher so nicht da gewesenen Bedrohungslage und da sämtliche Maßnahmen auf Basis von Expertenwissen entwickelt und implementiert wurden. Und das wurde auf hocheffiziente Weise auch so kommuniziert. Es gibt keinen Grund, davon auszugehen, dass bei möglichen künftigen Krisen die Messlatte nicht mindestens ebenso hoch liegt. Und das ist ja in einer Demokratie durchaus wünschenswert. Wichtig ist übrigens auch, nach der ersten Krisenhochphase wieder von einer dramatischen Rhetorik zu einem pragmatischen Sprachgebrauch zurückzufinden – ohne die Herausforderungen der immer noch präsenten Pandemie aus den Augen zu verlieren.

Welche neuen Trends hat Corona hervorgebracht?

KW: Die Krise war vor allem ein Beschleuniger, denn die viel diskutierten Entwicklungen in Sachen Digitalisierung, New Work, New Consciousness oder den Wertewandel in Richtung Purpose gab es schon vorher. Lediglich bei der Bewertung des Spannungsfeldes Individuum versus Kollektiv war so etwas wie die Renaissance des Gemeinsinns zu beobachten. Die Staatsquote schießt nach oben, die Beteiligung des Staates an Schlüsselunternehmen wie der Lufthansa gilt als völlig normal, und die FDP torkelt der Fünfprozenthürde entgegen.

LM: Die Frage nach nachhaltigem Wachstum, Forderungen nach mehr Gemeinwohl und weniger Konsum sind schon länger – spätestens seit der gestiegenen Awareness für die Implikationen der Klimakrise – präsente Themen. Ob die Ereignisse der letzten Monate hier als Katalysator für eine langfristige Diskursverschiebung wirken, aus der sich auch konkrete politische Kurswechsel entwickeln, wird sich zeigen.

Manche Trendforscher erwarten jetzt eine „Hypertechnologisierung" in vielen Bereichen. Ist das eher ein frommer Wunsch, oder werden wir hier tatsächlich eine neue Dynamik erleben?

LM: Wichtig ist hier vor allem, dass Unternehmen und Politik untereinander die Treiberfunktion klären. Wir erleben in unserer Arbeit immer wieder, dass der eine auf den jeweils anderen wartet, um Entwicklungen strukturiert voranzutreiben. Dieses Spannungsfeld muss pragmatisch aufgelöst werden.

KW: Hoffentlich war die Krise der Weckruf, den wir als Gesellschaft brauchen, um jetzt in Warp-Geschwindigkeit digitaler, agiler und nachhaltiger zu werden. Ein Blick an die Börsen zeigt: Wir Europäer schlafen tief und fest. Wir leben viel zu sehr im letzten Jahrhundert und verfrühstücken die Erfolge der großen Gründer wie Robert Bosch, Werner von Siemens oder Gottlieb Daimler. Die Zukunft wird im Silicon Valley erfunden, ein Unternehmen wie Tesla wird an der Börse höher bewertet als alle deutschen Autohersteller zusammen. Das sollte uns aber nicht entmutigen, sondern anspornen. Um den deutschen Pionier- und Erfindergeist neu zu beleben, braucht es einen Schub durch eine bessere Unterstützung von jungen Talenten. Hier ist auch die Politik gefragt.

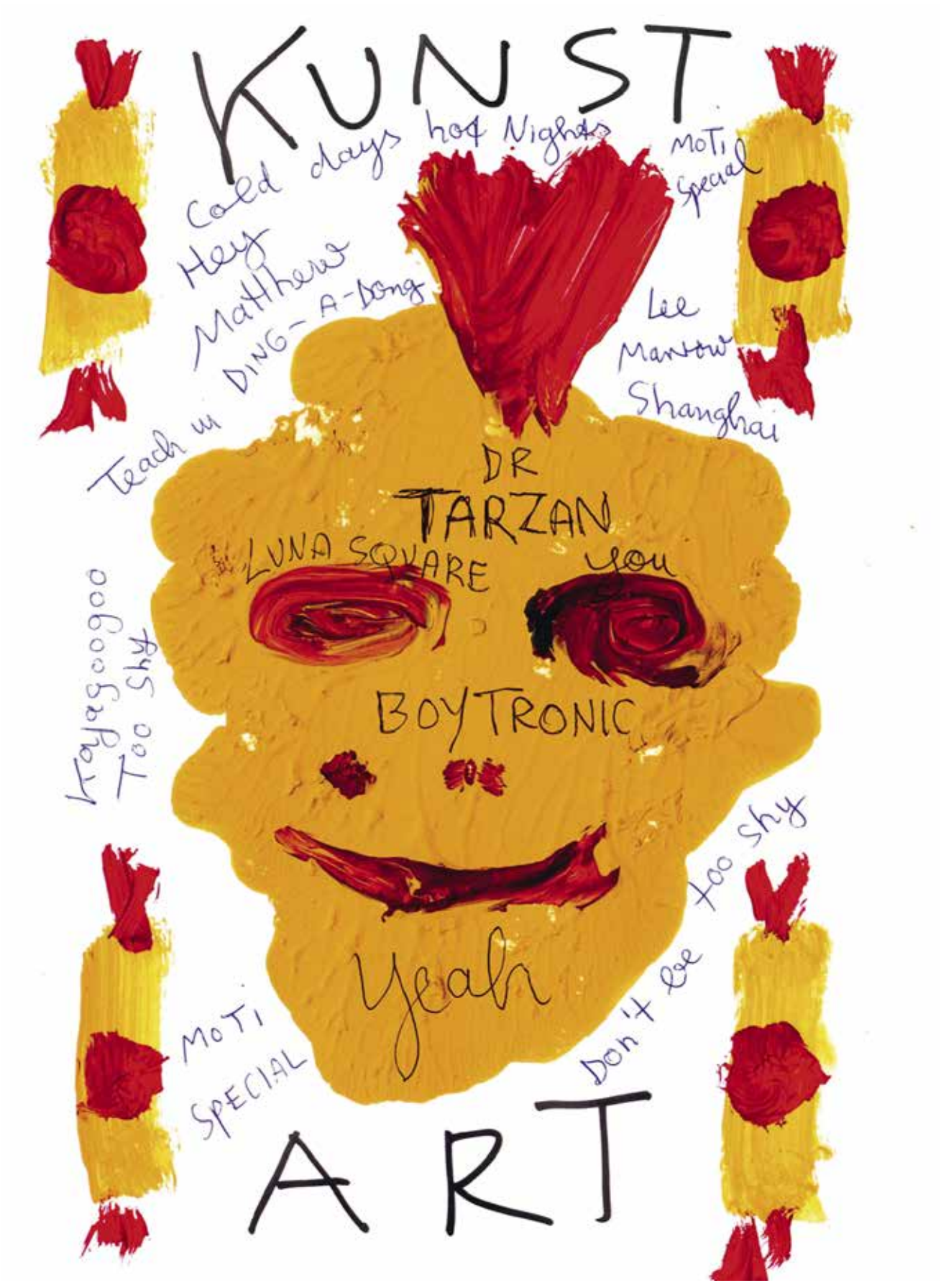
Stellen wir uns ein Geschichtsbuch in 50 Jahren vor. Wie wird aus Ihrer Sicht die Essenz der Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie des Jahres 2020 aussehen?

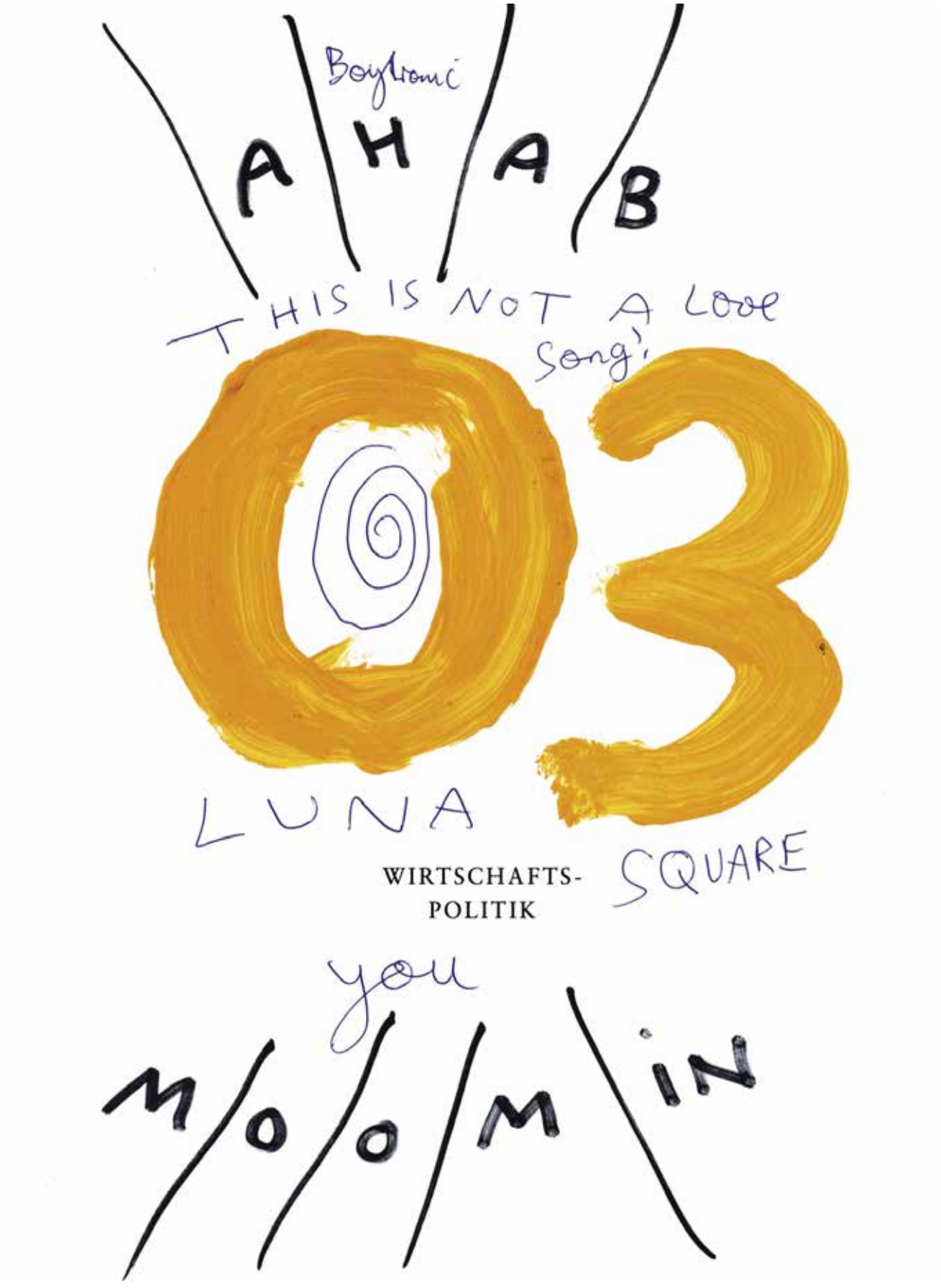
LM: Eigentlich befanden wir uns schon vor der Krise in einer Phase des politischen und gesellschaftlichen Umbruchs. Wir mussten erleben, dass vieles, was wir für sicher hielten – der europäische Zusammenhalt, die transatlantische Partnerschaft, die Stabilität europäischer Demokratien oder unsere Unverwundbarkeit als wirtschaftlich starkes westliches Land –, nicht selbstverständlich ist. Insofern kann durchaus von einer Zäsur gesprochen werden, allerdings nicht einzig und allein hervorgebracht durch die Pandemie.

KW: Die Krise wird den endgültigen Abschied vom 20. Jahrhundert markieren. Sie ist der Ausgangspunkt einer beschleunigten Transformation in vielen Bereichen.

Vielen Dank für das Gespräch.




KUNST
Cold days hot Nights
Hey Matthew
DING-A-Dong
Teach u
MoTi Special
Lee Manow
Shanghai
DR TARZAN
LUNA SQUARE
You
BOYTRONIC
Yeah
Too shy
MoTi SPECIAL
Don't be too shy
ART


Boytronic
A
H
A
B
THIS IS NOT A LOVE
Song!
03
LUNA
WIRTSCHAFTS-
POLITIK
SQUARE
you
M
O
O
M
IN



Trübe Aussichten: Europa als dritte politische Kraft zwischen den Supermächten USA und China? Leider mehr Wunsch als Wirklichkeit.


03 / WIRTSCHAFTSPOLITIK /
/ 49
PARSIFAL
K.U.N.S.T.
DIE GLOBALISIERUNG IST UNVER-
ZICHT-
BAR
Müssen wir angesichts aktueller Herausforderungen wie Klimawandel und Corona Wirtschaft neu denken? Gibt es Alternativen zur Globalisierung, und wie kann Europa seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit steigern? Darüber diskutierten beim Innovationstag 2020 im September Prof. Dr. Dr. h. c. Lars P. Feld, Vorsitzender der Wirtschaftsweisen, und F.A.Z.-Herausgeber Gerald Braunberger.
PROF. DR. DR. H. C. LARS P. FELD / Vorsitzender der Wirtschaftsweisen und Professor für Wirtschaftspolitik an der Univ
GERALD BRAUNBERGER / Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung

MÜSSEN WIR WIRTSCHAFT GRUNDLEGEND NEU DENKEN?



Seit März 2020 Vorsitzender des „Rats der Wirtschaftsweisen": Prof. Dr. Dr. h. c. Lars P. Feld



Experte für Geldpolitik und Volkswirtschaft: F.A.Z.-Herausgeber Gerald Braunberger

GERALD BRAUNBERGER: ***Herr Feld, müssen wir, auch als Folge von COVID-19, Wirtschaft grundlegend neu denken?***

LARS P. FELD: Einerseits führt jede Krise zu Veränderungen. Häufig wird in der Diskussion aber übertrieben, welche wirtschaftspolitischen Weichenstellungen diese mit sich bringen wird. Schon vor COVID-19 gab es eine ganze Reihe von strukturellen Herausforderungen. Nehmen Sie die Bewältigung der Klimaproblematik, die demografische Entwicklung oder den technischen Fortschritt, genauer: die Digitalisierung. Wir haben außerdem eine neue Lage im internationalen Umfeld, die der politischen Rivalität zwischen den USA und China geschuldet ist. Das alles sind Megatrends, die durch COVID-19 im Grunde nicht aufgehalten werden. Eine Krise wie diese sorgt natürlich an manchen Stellen für eine Beschleunigung bestimmter Prozesse, z. B. hinsichtlich der Digitalisierung. Wir diskutieren auch neu über Globalisierung. Aber ich denke, dass die Pandemie einen geringen Einfluss auf die strukturellen Herausforderungen und die damit verbundenen wirtschaftspolitischen Ansätze hat.

Die Wirtschaft in den Industrienationen ist seit geraumer Zeit durch niedrige Wachstumsraten, niedrige Inflationsraten und niedrige Zinsen geprägt. Sehen Sie Einflüsse, die etwas an diesem Szenario ändern könnten?

LPF: Ich kann mir im Moment nicht vorstellen, dass wir im Hinblick auf Zinsen und Inflation schnelle Änderungen erleben werden. Wir haben eine Lage, in der angesichts der sicher noch länger andauernden wirtschaftlichen Probleme einiger Staaten das Wachstum zunächst schwach bleiben wird. Die Inflation wird deshalb ebenfalls niedrig bleiben. Es gibt eher die Sorge, dass man an manchen Stellen wieder in Diskussionen um deflationäre Tendenzen abdriften könnte. Die Zinsen werden einerseits durch realwirtschaftliche Rahmenbedingungen niedrig gehalten, die sich nicht geändert haben, wie beispielsweise die Demografie, und andererseits sehr stark durch die Geldpolitik. Man wird im kommenden Jahr sehen müssen, was die coronabedingte Krise insgesamt verändert hat. Sie ist ja eine realwirtschaftliche Krise, die nicht wie die Finanzkrise von 2008 in erster Linie das Bankensystem trifft. Die Nachfrage nach Krediten ist angesichts der Schwierigkeiten, die viele Unternehmen aktuell haben, deutlich nach oben gegangen. Das könnte für sich genommen natürlich durchaus dazu führen, dass wir mehr Inflationsdruck bekommen als in früheren Jahren und dann eben auch Reaktionen bei den Zinsen.

Wir hatten in den Jahren vor Corona kein sehr großes Produktivitätswachstum mehr, jetzt haben wir eine Krise. Die könnte beim Thema Innovation in zwei ganz unterschiedliche Richtungen wirken: Einerseits können Krisen neue Kräfte wecken, Altes beseitigen helfen und Neues entstehen lassen. Andererseits haben wir aktuell ein sehr viel größeres Vertrauen in den Staat, aber der ist möglicherweise nicht der größte Innovator. Wie sieht Ihre Prognose aus?

LPF: Meine Prognose ist, dass wir eine deutliche Reaktion der Unternehmen auf die Herausforderungen, die wie gesagt schon vorher bekannt waren, sehen werden. Die Unternehmen sind aktuell dabei umzustrukturieren, zu reinvestieren, und das wird, da bin ich mir sicher, in den nächsten Jahren viel mehr Dynamik entfalten. Denn nun ist es besser möglich, diese Umstrukturierung vorzunehmen und sich auf die neuen Technologien einzustellen – teils aus eigener Kraft, sprich mit den eigenen Reserven, teils aber eben mit staatlicher Hilfe und zudem mit den Krediten, die die Banken jetzt zur Verfügung stellen. Wenn wir uns beispielsweise die Ankündigungen von Entlassungen in der Automobilwirtschaft anschauen, dann ist dies vornehmlich der Tatsache geschuldet, dass die Hersteller auf neue Antriebe umstellen. Vor der Krise war der Konsens, die strukturellen Veränderungen langsamer anzugehen, ohne betriebsbedingte Kündigungen. Doch jetzt erleben wir eine Beschleunigung dieser Entwicklung. Ich gehe also davon aus, dass es einerseits einen positiven staatlichen Einfluss auf Innovationsprozesse gibt, andererseits auf Unternehmensseite aber eine größere Bereitschaft, die Herausforderungen anzunehmen.

Vor 50 Jahren schrieb Milton Friedman in einem berühmten Aufsatz, die Aufgabe von Unternehmen sei die Gewinnerzielung, und wenn man ihnen etwas anderes vorgebe, tue man ihnen und auch dem Gemeinwesen keinen Gefallen. Das ist vielleicht etwas provokativ, aber trotzdem: Überfordert man Unternehmen, indem man von ihnen verlangt, sich aktiv an der Lösung der Klimaproblematik zu beteiligen?

LPF: Ich finde schon, dass wir Unternehmen, indem wir ihre Rolle moralisch überhöhen, letztlich überfordern. Sei es bei der Diskussion um den Klimaschutz, sei es bei der Diskussion um Arbeitsmarktbedingungen oder das Lieferkettengesetz: Überall dort gibt es eine solche moralische Überhöhung dessen, was Unternehmen tun und lassen sollten. Ich bin näher bei Milton Friedman: Wenn wir wirtschaftspolitisch ganz bestimmte Zielsetzungen haben, dann müssen wir die Rahmenbedingungen auch so setzen, dass die Marktteilnehmer vernünftig darauf reagieren können. Das gilt insbesondere für den Klimaschutz.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Fähigkeit von Unternehmen, Gewinne zu erwirtschaften, und ihrer Fähigkeit, Innovationen zu erzeugen?

LPF: Absolut. Und das muss in der Öffentlichkeit noch viel deutlicher werden. Ohne ordentliche Gewinne, ohne eine gute Ertragssituation, ohne die Fähigkeit, Eigenkapital zu bilden, findet Innovation unzureichend statt. Das sehen wir etwa dort, wo Start-ups mit zu wenig Eigenkapital ausgestattet sind. In der Phase, in der sie noch Verluste generieren, müssen sie auf Kapital zurückgreifen können, andernfalls werden sie früher oder später wieder vom Markt verschwinden. Und genauso ist das bei etablierten Unternehmen. Die können zwar für eine Weile von den Gewinnen der Vergangenheit zehren, müssen aber dafür sorgen, dass die Gewinnsituation weiterhin gut aussieht, damit man auch in Zukunft investieren kann. Das ist absolut essenziell, und ohne das wird uns der Sprung zu weiteren Innovationen nicht gelingen. In der öffentlichen Diskussion wird manchmal das Gefühl vermittelt, Gewinne seien etwas Anrüchiges. Dabei sind sie die wesentliche Voraussetzung dafür, dass wir alle durch technischen Fortschritt in Zukunft besser leben.

Bei vielen Ländern sieht man aktuell Bestrebungen, die Globalisierung in Teilen zurückzufahren. Muss man Globalisierung völlig neu denken?

LPF: Wenn man das über längere Zeiträume genauer betrachtet, stellt man fest: Die Diskussion über Globalisierung reißt im Grunde nie ab. Durch die Globalisierung entsteht mehr Wettbewerb, und im Wettbewerb stärker gefordert zu sein, ist für diejenigen, die sich in diesem Wettbewerb befinden, typischerweise unangenehm. Von daher, ja, wir denken natürlich Globalisierung neu. Aber die Globalisierung ist ganz wesentlich für den Wohlstand auf der Welt, sprich aller Länder, die in die internationale Arbeitsteilung eingebunden sind. Insbesondere in den Schwellenländern haben wir durch die Globalisierung sehr, sehr viele Menschen aus der Armut in eine bessere wirtschaftliche Lage gebracht. Deshalb ist sie meines Erachtens unverzichtbar. Es wird nicht möglich sein, die Versorgung der Bevölkerungen in den verschiedenen Ländern der Erde ohne diese internationale Arbeitsteilung sicherzustellen.

Stellt der zunehmende Protektionismus einzelner Länder also eine ernst zu nehmende Gefahr für den Wohlstand der Menschen dar?

LPF: Die Tendenz, über Protektionismus Hemmnisse einzubauen, damit sich die Globalisierung nicht weiter ausbreitet, ist vor diesem Hintergrund sehr, sehr schädlich. Das kann man nicht anders sagen. Die Entwicklungen, die wir seit der Finanzkrise sehen, zeigen eine Zunahme des Protektionismus weltweit, die in dem Konflikt zwischen den USA und China gipfelt. Das ist eine, ich versuche es neutral auszudrücken, negative Entwicklung, und wir können nur hoffen, dass wir diese Phase in irgendeiner Form halbwegs überstehen. Nehmen Sie COVID-19. Wenn man wirklich mal genauer hinschaut, was die Versorgung der Menschen in europäischen Ländern sicher-

INSBESONDERE IN DEN SCHWELLENLÄNDERN HABEN WIR DURCH DIE GLOBALISIERUNG SEHR, SEHR VIELE MENSCHEN AUS DER ARMUT IN BESSERE WIRTSCHAFTLICHE SITUATIONEN BRINGEN KÖNNEN.





stellt und wo die einzelnen Komponenten welcher Güter herkommen, dann sind Diskussionen, die darauf abzielen, beispielsweise Gesundheitsgüter nicht mehr aus China oder Indien zu importieren, total abwegig. Erstens ist es ein relativ geringer Anteil des gesamten Gesundheitsbereiches, der aus diesen Ländern kommt. Und zweitens ist das Zusammenfügen unterschiedlicher Komponenten aus unterschiedlichen Teilen der Erde im jeweiligen Produkt essenziell für die Absicherung gegenüber Risiken wie etwa den negativen Auswirkungen des Klimawandels.

Haben wir im Zeitalter eines Multilateralismus mit Handelsabkommen die politische Dimension unterschätzt, wenn, wie es jetzt passiert, Supermächte in einer Art Systemkonflikt aneinandergeraten? Und was bedeutet das für Europa?

LPF: In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist mit Sicherheit unterschätzt worden, wie problematisch solche internationalen politischen Konflikte sein können. Mittlerweile wird im Hinblick auf die geostrategische Rivalität zwischen den USA und China ja bereits von einem neuen Kalten Krieg gesprochen. Und genauso sind die Einflüsse der internationalen Politik auf die außenwirtschaftlichen Beziehungen von vielen unterschätzt worden. Rein wirtschaftlich betrachtet kommt es für Deutschland und Europa darauf an, in diesem Konflikt sicherzustellen, dass nicht zu große Schäden entstehen. Es ist uns ja auch im ersten Kalten Krieg gelungen, über die Grenzen hinweg Handel zu treiben, trotz der politischen Konflikte. Das heißt, die Unternehmen, die in China und in den USA aktiv sind, müssen sehen, wie sie ihr Geschäft vor diesem Hintergrund weiter betreiben können.

Muss Europa versuchen, sich selbst als mächtiger Player zu etablieren?

LPF: Aus meiner Sicht ist nicht erkennbar, dass Europa eine dritte politische Kraft zwischen diesen beiden Supermächten bilden kann. Dazu ist das Gebilde Europäische Union als Staatenverbund einfach nicht geeignet und zudem viel zu weit entfernt von echter Souveränität. Man muss zudem deutlich sagen, dass die Reaktion der USA auf China vor allem eine Reaktion auf den Expansionsdrang Chinas ist. Diese Expansion findet territorial, infrastrukturell und ideologisch statt. In den USA ist man sich über die politischen Lager hinweg einig, dass man etwas gegen einen solchen nationalistischen Expansionsdrang tun muss. Als Europäer sind wir in einem solchen Gefüge sicherlich nicht eindeutig auf einer der beiden Seiten, stehen letztlich aber doch den USA in unserer westlichen Wertegemeinschaft näher als China. Und auch wir können nicht hinnehmen, dass China seinen Expansionsdrang befriedigt.

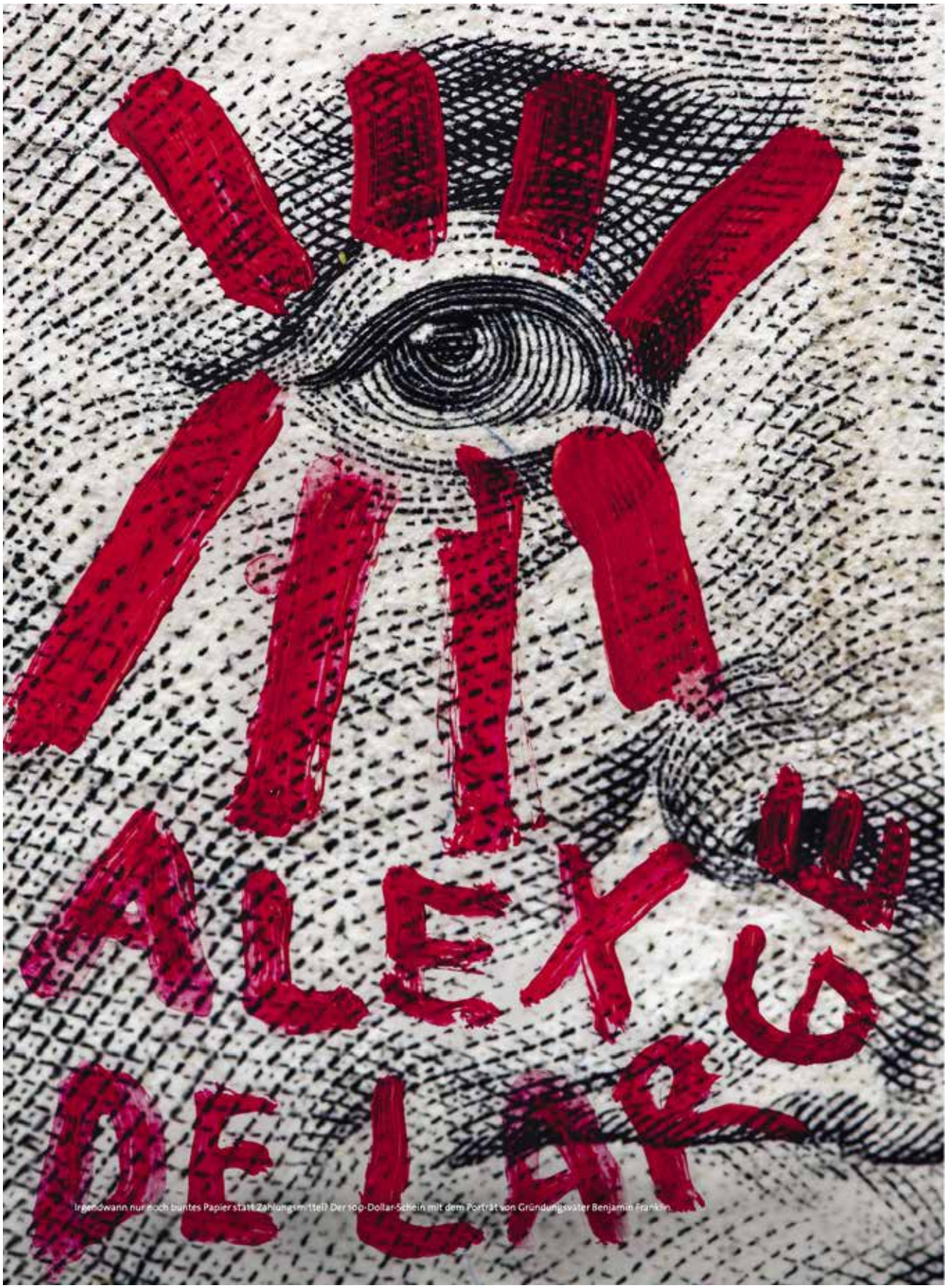
Was Europa auf jeden Fall tun kann, ist, seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu steigern. Als Folge von COVID-19 haben wir jetzt den Wiederaufbaufonds, der ja etwas missverständlich bezeichnet ist. Was halten Sie ökonomisch von diesem Projekt? Und: Verändern wir damit die politische Architektur Europas nicht ein bisschen durch die Hintertür?

LPF: Es handelt sich hier sicherlich um eine Verschiebung der Architektur der Europäischen Währungsunion, die nur temporär bleiben sollte. Ich bin skeptisch, ob das gelingen kann, obwohl die Bundesregierung das sehr stark betont. Wenn man gedanklich von der akuten Krisensituation zu abstrahieren versucht, dann muss man feststellen: Wenn in einer Krise jeder Mitgliedsstaat der Währungsunion finanzpolitisch hinreichende Spielräume hat, also eine niedrigere Staatsschuldenquote als im Frühjahr 2020, und die Wirtschaft in allen Mitgliedsstaaten wettbewerbsfähig genug ist, dann braucht es keine fiskalpolitische Antwort auf der Ebene der EU. Das Problem, warum wir letztlich nicht daran vorbeigekommen sind, eine solche Antwort zu geben, liegt nicht einfach in der unterschiedlichen Betroffenheit durch COVID-19, sondern es liegt in den Voraussetzungen begründet, mit denen bestimmte Mitgliedsstaaten in diese Krise hinein gestartet sind.

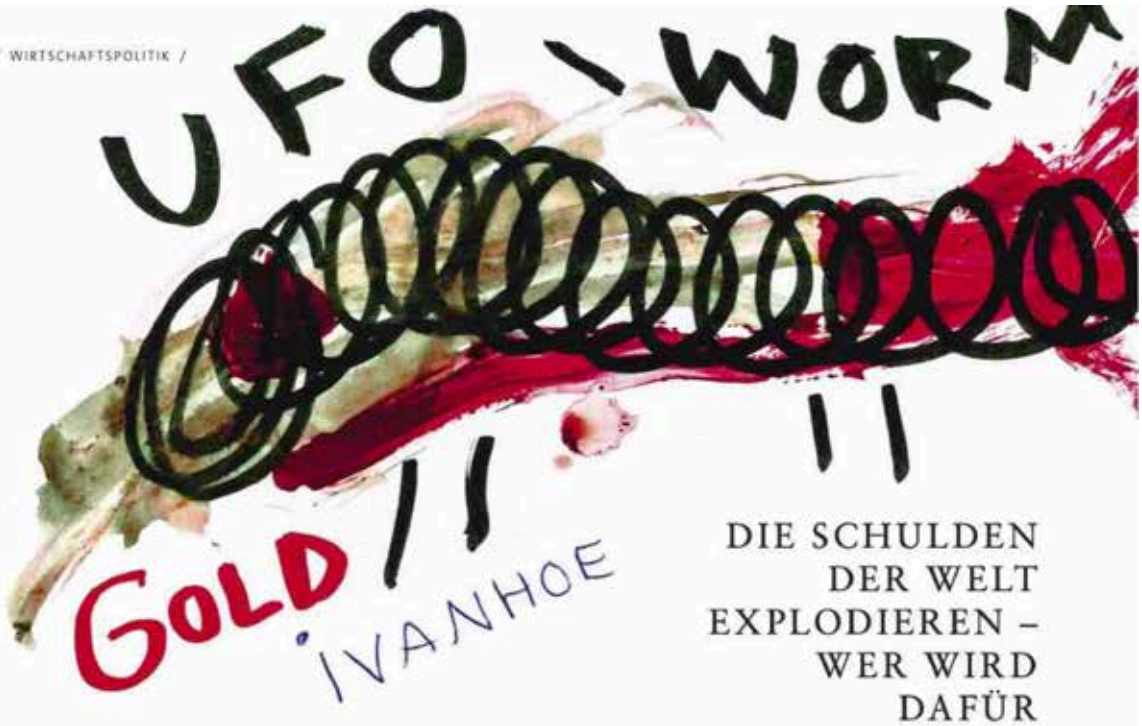
Hat die EU also richtig reagiert?

LPF: Wir hatten zum Zeitpunkt der Entscheidung Mitgliedsstaaten, die hoch verschuldet waren und es immer noch sind. Von daher war eine entsprechende Reaktion auf europäischer Ebene notwendig, u. a., damit es keine weiteren Schwierigkeiten gibt. Es bestand die Sorge, dass man nochmals in eine Schuldenkrise abdriftet. Und auf Seiten der EZB bestand sicherlich die Sorge, dass sie noch viel stärker gefordert wird und alles bei der Geldpolitik abgeladen wird. All dies hat dazu geführt, dass ein solcher Aufbauplan notwendig wurde. Wenn man schließlich die Alternativen anschaut, die auf dem Tisch lagen, dann ist der Aufbauplan und das, was damit an Rahmenbedingungen festgelegt wurde, noch am wenigsten schädlich und am ehesten erträglich.

Vielen Dank für das Gespräch.



Irgendwann nur noch buntes Papier statt Zahlungsmittel? Der 100-Dollar-Schein mit dem Porträt von Gründungsvater Benjamin Franklin



DIE SCHULDEN DER WELT EXPLODIEREN – WER WIRD DAFÜR

BEZAHLEN?

Im Kampf gegen die Krise schnüren Regierungen seit dem Frühjahr laufend neue Rettungspakete und machen Rekordschulden. Was bedeutet das für unsere Zukunft? Wer wird das alles bezahlen? Die Antwort klingt einfach und kompliziert – eine Expedition in die Welt der Schulden.

HORST VON BUTTLAR / Chefredakteur Capital

ABBA

NICHT HANDELN WÄRE VIEL TEURER ALS HANDELN.

Eldorado

HEAVEN

ABBA



Wurde 2019 als „Wirtschaftsjournalist des Jahres" ausgezeichnet: Capital-Chefredakteur Horst von Buttlar.

XXX

TABERNAKEL

Beatles

GELD

ANIMALS

XANADU

YOU

„Nicht handeln wäre viel teurer als handeln."

Dieser Satz stammt von Olaf Scholz, auch wenn er ein wenig nach Christian Lindner klingt („Nicht zu regieren ist besser, als falsch zu regieren".). Der Bundesfinanzminister sagte ihn, als er Ende September den Haushalt für das neue Jahr vorlegte. 96 Milliarden Euro zusätzliche Schulden will die Große Koalition 2021 machen, nach 218 Milliarden Euro Schulden in diesem Jahr.

Zahlen, hat man dieser Tage das Gefühl, sind extrem und relativ geworden, manchmal auch wahllos und willkürlich. Fehlten nicht vor wenigen Monaten noch Millionen für Turnhallen, Kitas und Universitäten? Nun geht es nur noch um Milliarden, gar um Billionen. Und viele fragen sich nicht nur, woher diese Summen kommen, sondern, wohin sie fließen: Wenn wir damit die Lufthansa retten, fehlt es dann für den Breitbandausbau? Oder fließt es trotzdem, weil wir eh gerade Geld ausgeben? Und müssen wir alle bald mehr Steuern zahlen?

Die Krise hat alles verändert, den Alltag, die Schule, unsere Büros – und auch unser Geld. Weltweit wurden historische Summen gegen den Absturz der Wirtschaft mobilisiert. Es gibt einen großen Konsens darüber, dass diese Summen notwendig sind. Gerade weil derzeit so viel Geld verplant wird, sind Experten auch skeptisch. Und es bleibt die bange Frage: Wer soll das bezahlen? Wenn man diese Frage stellt, bekommt man keine eindeutige Antwort. Die einen sagen: Wir, die Steuerzahler, und noch unsere Kinder und Enkel. Andere sagen lapidar: niemand. Und wiederum andere glauben: Das alles fliegt uns um die Ohren.

Wer herausfinden will, wie viel wir bisher im Kampf gegen Corona ins Auge gefasst haben und fassen, muss eine Weile suchen. Manches wurde nur angekündigt, anderes schon verabschiedet. Manches muss sofort bezahlt werden, andere Summen sind hypothetisch. Und das ist wohl Lektion eins: Wenn der Staat Kurzarbeitergeld zahlt, fließt das Geld sofort, aus der Rücklage der Arbeitslosenversicherung. Wenn Adidas einen Kredit in Höhe von drei Milliarden Euro erhält, fließt auch Geld, aber es wird zurückgezahlt, sogar mit Zinsen. Der Staat macht nur Verluste, sollte Adidas zahlungsunfähig werden. Das ist unwahrscheinlich, bei vielen anderen Firmen könnte es jedoch so sein. Gibt der Staat eine Garantie für etwas, ist es zunächst nur ein Versprechen: Zur Not sind wir da. Und steigt der Staat direkt bei einem Unternehmen ein wie bei der Lufthansa, muss er zusehen, dass er beim Ausstieg keinen Verlust macht. Wie ein normaler Aktionär.

Gibt es trotzdem eine Hausnummer? Das Bundesfinanzministerium schreibt auf seiner Website von „haushaltswirksamen Maßnahmen" in Höhe von 353,3 Milliarden Euro und Garantien

von insgesamt 819,7 Milliarden Euro. Da wird noch etwas hinzukommen, die Schlussabrechnung allerdings wird Jahre dauern. Mitte November waren erst rund 70 Milliarden Euro von dem Corona-Paket abgerufen. Auf der anderen Seite kostet der neue Lockdown zusätzlich, der Staat hat Nothilfen in Höhe von zehn Milliarden Euro versprochen, die Einbußen der Wirtschaft betragen knapp 20 Milliarden Euro. Anders gesagt: Wenn sich die Wirtschaft schneller erholt, könnten es weniger werden – wenn nach der zweiten eine dritte oder vierte Welle kommt, auch mehr.

Es ist also ein Gewirr aus Geldsummen: Geld, das tatsächlich fließt, Geld als Garantie, aber auch Geld, das fehlt, als Steuereinnahmen. Bis zu 15 Billionen US-Dollar an Hilfen und Stimulus waren es laut Schätzungen bereits Ende Mai, das entspricht rund 17 % der globalen Wirtschaftsleistung. Denn all diese Schulden kommen auf einen Berg, der ohnehin sehr hoch war: 255 Billionen US-Dollar waren es Ende 2019 – das ist mehr als dreimal so viel wie die gesamte Wirtschaftsleistung des Planeten.

Nun ist es ja so: Wir haben diese Billionenschulden nicht bei den Marsmännchen, die mit einer Invasion drohen, sollten wir sie nicht zurückzahlen. Diese Schulden haben Menschen, Unternehmen und Staaten bei anderen Menschen, Unternehmen und Staaten. So war es schon immer in der Geschichte. Und wer sich damit beschäftigt, lernt, dass die Situation heute außergewöhnlich ist – und zugleich normal.

BEI WEM VERSCHULDEN WIR UNS?

Es hat Jahre gegeben, da zeigte die wichtigste Uhr des Landes keine Uhrzeit an. Sie stand in Berlin, hatte dreizehn rote Ziffern, die blinkten und stiegen. Es war die Schuldenuhr des Bundes der Steuerzahler, sie gehört zum Inventar der Republik wie der „Tatort", Günther Jauch oder Barbara Schöneberger. Im Jahr 2018 dann geschah etwas Ungeheures: Diese Uhr lief plötzlich rückwärts, das erste Mal seit 22 Jahren. Denn Deutschland erwirtschaftete Überschüsse. Damit ist es vorbei. Wer Mitte November auf die Uhr schaute, sah dreizehn Ziffern, die um 10.424 Euro pro Sekunde wachsen.

Im Ausland und bei Ökonomen hatte die Art und Weise, wie die Deutschen auf ihre Schulden schauen, oft Erstaunen ausgelöst. Es gab hier tatsächlich Experten, die ausrechneten, wie viele Jahre es dauern würde, das alles zurückzuzahlen. Oder wie lang ein Zug wäre, würde man all diese Schulden in Waggons packen – irgendwas mit bis zum Mond und zurück.

Diese Schuldenuhr, muss man wissen, erzählt immer nur die halbe Geschichte. Denn etwas anderes geschah, als sie plötzlich rückwärtslief: Die Wirtschaft wuchs. Die absolute Höhe der Schulden, gut zwei Billionen, ist nicht entscheidend. Entscheidend ist das Verhältnis der Schulden zur Wirtschaftsleistung, die sogenannte Schuldenquote. Stellt man sich die Wirtschaft als einen weiteren Berg vor, der neben dem Schuldenberg steht, ist es in Ordnung, wenn beide Berge wachsen – wächst allein der Schuldenberg, gibt es ein Problem. Wächst der Wirtschaftsberg schneller, wird der Schuldenberg relativ gesehen kleiner. Deutschlands Schuldenquote lag bei knapp 60 %, das ist wenig. Nun steigt sie auf über 70 %. Wir könnten noch eine Billion auf den Schuldenberg draufpacken, ohne dass Investoren Kopfschmerzen bekämen.

Die wichtigste Lehre aus der Finanzkrise 2008/2009 war z. B. die, dass die deutsche Wirtschaft sich schnell erholen kann. Mit dem Wachstum kommen Jobs, mit den Jobs die Steuereinnahmen. Mit denen können wir die Schulden immer bedienen, neue Schulden machen und sie irgendwann auch zurückzahlen. Wenn sich die Wirtschaft allerdings nicht erholt, fehlen die Steuereinnahmen. Der Staat muss dann weiter Schulden machen, Ausgaben kürzen oder die Steuern erhöhen. Aber immer gilt: Es wird bei unseren Schulden nie darum gehen, die zwei Billionen vollständig zu tilgen. Das wäre aus Sicht einer Volkswirtschaft idiotisch. Wenn der Staat beispielsweise auf Pump eine Straße verbreitert, auf der dann doppelt so viele Lkws Waren transportieren können, ist das Geld gut investiert, der Wirtschaftsberg wächst.

Hinzu kommt: Schulden machen ist keine Verfehlung, sondern ein Vorgang. Ein technischer, der dauernd passiert. Wenn ein Staat dies tut, begibt er eine Anleihe. Man muss sich das Ganze wie eine Auktion vorstellen. Eine Anleihe hat eine Laufzeit, fünf, zehn, manchmal 30 Jahre – und für jedes Jahr verspricht der Staat einen festen Zinssatz an Investoren. Wer aber sind die? Nun, es sind z. B. Lebensversicherungen, Pensionskassen in den USA oder große Staatsfonds aus Asien, sie alle wollen diese Anleihen haben. Auch deutsche Versicherungen wie die Allianz oder Fondsgesellschaften wie Union Investment gehören dazu. Und die packen diese Anleihen etwa in unsere Lebensversicherungen und Riester-Verträge, in Index- und Mischfonds in unseren Depots. Wenn Sie eine Lebensversicherung haben (wir Deutsche haben 90 Millionen Verträge), ist ziemlich sicher: Auch Sie haben Deutschland Geld geliehen. Wir haben diese Schulden also in Teilen bei uns selbst und verdienen daran, während wir als Steuerzahler die Schulden bedienen.

Entscheidend ist nun, dass es jedes Mal, wenn ein Staat solch eine Auktion macht, genügend Fonds und Pensionskassen gibt, die diese Anleihen haben wollen. Für Deutschland kann man seit einigen Jahren sagen: Sie stehen Schlange dafür. Obwohl der deutsche Staat dafür immer weniger Zinsen für die Bundesanleihen bieten musste. In den 1990er-Jahren lagen diese oft über 5 % pro Jahr. In den vergangenen Jahren dümpelten sie bei 0,5 oder gar 0,25 % – in den Auktionen seit Mai bot der deutsche Staat als Coupon pro Jahr 0,00 %. Das ist kein Druckfehler.

Und damit sind wir bei einer wichtigen Größe: Entscheidend ist, wie viel der Staat für die Zinskosten bezahlen muss – so wie es für einen Hausbesitzer wichtig ist, wie viel die Hypothek von seinem Gehalt frisst. 2008 musste der Bund 40 Milliarden Euro pro Jahr zahlen, 2019 waren es nur noch rund 14 Milliarden. Der Staat sparte also Geld, das er für andere Projekte ausgeben konnte: für Kitas, für mehr BAföG, für die Forschung. Erst wenn die Zinskosten also steigen, wird das Geld wieder fehlen. Und das werden sie leider, weil wir sehr viele neue Schulden machen.

Hinter diesen billigen Zinsen liegt allerdings ein schmutziges Geheimnis, das uns alle betrifft: Wenn der Staat immer weniger Zinsen bietet, werfen die Anleihen weniger ab. Und damit auch die Lebensversicherungen, mit denen wir fürs Alter sparen. Wenn wir vorsorgen, müssen wir uns also mehr anstrengen, mehr zurücklegen. Die billigen Zinsen, die dem Staat nutzen, schaden uns als Sparer. Sie nutzen uns aber auch, wenn wir selbst Schulden machen, etwa für den Kauf eines Autos oder einer Wohnung. Man merkt bald: Wir hängen immer mit drin, als Sparer, Steuerzahler – und Empfänger von Leistungen.

Problematisch wird es für Staaten nur, wenn das Schuldenspiel nicht mehr so geschmiert läuft wie in Deutschland. Dann ziehen sich die Investoren zurück, trennen sich von den Anleihen, kaufen keine neuen. Der Staat kann seine Schulden nicht mehr bedienen. Das ist keine Ausnahme, sondern seit Jahrhunderten die Regel. Es läuft bloß anders als bei uns Bürgern: Wenn Sie sich ein neues Auto auf Kredit kaufen und die Rate einige Monate nicht mehr zahlen, bekommen Sie erst Mahnungen – und dann kommt irgendwann ein Gerichtsvollzieher oder die Bank und nimmt Ihnen das Auto weg. Bei einem Staat ist es komplizierter.



DAS SCHMUTZIGE GEHEIMNIS DER NIEDRIGEN ZINSEN

Es war im 4. Jahrhundert vor Christus, da hatte Dionysios, Tyrann der Stadt Syrakus und überschuldet, eine teuflische Idee. Er erließ ein Dekret, das besagte, dass alles Geld ihm ausgehändigt werden müsse, sonst drohe die Todesstrafe. Als er alle Münzen im Besitz hatte, prägte er auf die Ein-Drachme-Münzen den Wert von zwei Drachmen – und zahlte daraufhin seine Schulden zurück.

Viele Jahrhunderte lief so das Spiel. Immer wieder haben sich Könige und Kaiser, aber auch Parlamente und Demokratien eine Menge Tricks einfallen lassen, wenn sie überschuldet waren. Könige reduzierten den Silbergehalt von Münzen, oder der Gläubiger fiel beim Schuldner ein: Die Briten brachten im 19. Jahrhundert das säumige Ägypten unter ihre Kontrolle und erklärten es später zum Protektorat. Nach dem Zweiten Weltkrieg ließen hoch verschuldete Staaten wie die USA oder Großbritannien eine hohe Inflation zu, die Zinsen blieben niedrig. Wer sparte, dessen Vermögen wurde weniger wert, wer verschuldet war, dessen Schulden wurden weniger wert. Pleiten gehören zur Menschheit wie Krieg und Frieden. „Moderne Volkswirtschaften leben davon, Schulden zu machen", sagt David Graeber, Autor des Buchs „Schulden: Die ersten 5.000 Jahre". „Und es wird seit mindestens 5.000 Jahren darüber gestritten." Heute marschiert keiner mehr in Länder ein, es gibt Verhandlungen, das Ganze nennt sich Umschuldung oder Schuldenschnitt. Zum Beispiel wird vereinbart, dass ein Land für jeden geliehenen Dollar nur 50 Cent zurückzahlen muss. Oder dass es statt zehn Jahre 20 Jahre Zeit dafür hat.

DER GRÖSSTE TRICK, DEN DAS FINANZSYSTEM JE ERLEBT HAT

In der Corona-Krise jedoch gibt es einen Unterschied: Es geht jetzt nicht mehr nur um ein paar Länder in Afrika oder Südamerika, die ohnehin als Problemfälle gelten – Argentinien etwa, das gerade den neunten Zahlungsausfall seiner Geschichte und einen Schuldenschnitt hinter sich hat. In nahezu jedem Land steigen die Schulden rasant, seit Jahren schon, ob groß oder klein, arm oder reich. Der Markt für Staatsanleihen sei „wie ein großer Kleiderschrank voller Schmutzwäsche", twitterte der Ökonom Jens Südekum im Mai. „Und durch Corona wird alles dreckiger. Aber irgendwas müssen Investoren halt anziehen." Heißt also: kein Problem? Oder kommt es zu einem Schuldenschnitt, der die ganze Welt betrifft?

Nun, seit einiger Zeit gibt es eine Lösung dafür, einen Trick, vermutlich der größte und gefährlichste Trick, den das Finanzsystem je erlebt hat: Seit der letzten Finanzkrise kaufen die großen Notenbanken der Welt die Schulden von Staaten auf. Das Ganze war einst als Notprogramm gedacht. Wenn Notenbanken die Anleihen aufkaufen statt Versicherungen und Banken, so die Idee, müssen diese ihr Geld woanders investieren, etwa in den Bau von Bürogebäuden oder Flughäfen – und das würde die Wirtschaft in Schwung bringen. Mit den Jahren wurde aus dem Ausnahmezustand ein Dauerzustand, es gab immer neue „Notprogramme". Und bald wurden Schulden nicht nur von Staaten aufgekauft, sondern auch von Unternehmen. Die Zentralbanken haben seitdem Billionen an Schulden in ihren Bilanzen.

Sie haben sich also in das ewige Spiel mit den Schulden, in die Auktionen mit Anleihen, eingemischt. Und sie wissen nicht, wie sie da wieder rauskommen. Längst gibt es die kühne Idee, dass es ja dabei bleiben könne. Notenbanken nehmen die Anleihen in eine Art Quarantäne, jeder Staat lädt bei ihnen etwas ab. „Ich finde das genial", sagt der britische Wirtschaftshistoriker Adam Tooze. „Das ist nicht das Ende der Welt." Und wer hier tief Atem holt, dem sagt er: „Willkommen in der Realität."

Dazu muss man wissen, dass die Notenbanken das neue Geld nicht „mit der Notenpresse drucken" – auch wenn wir diese Metapher noch verwenden. Sie müssen auch nicht mehr Münzen umprägen wie Dionysios. Da sitzen Menschen in normalen Büros, die erzeugen Geld per Knopfdruck, an Computern, das Geld wird virtuell auf Konten zwischen ihnen und Banken hin- und hergeschoben. Aber kann so etwas auf Dauer gut gehen?

WAS PASSIERT, WENN DAS VERTRAUEN BRÖCKELT?

In der Südsee gibt es auf einer kleinen Insel ein Volk, das für Fremde ganz seltsame Angewohnheiten hat. Auf der Insel Yap, die zu Mikronesien gehört, stehen riesige Steinscheiben herum, bis zu vier Meter im Durchmesser, tonnenschwer, mit einem Loch in der Mitte. Tausende sind es, oft verwittert oder kaputt. Es ist die traditionelle Währung Rai.

Die Steine sind aus Mineralien, die einst von einer Insel gewonnen wurden, die 400 Kilometer entfernt ist. Dort wurden sie mit Feuer aus dem Felsen gesprengt, behauen und auf Booten nach Yap transportiert. Die letzten dieser Steine wurden 1930 hergestellt. Jeder Stein hat einen Wert. Wenn diese Steine den Besitzer wechseln, werden sie nicht hin- und hergerollt. Die Bewohner merken sich einfach, wem dieser Stein gehört. Wenn ein Stein beim Transport auf den Meeresgrund fiel, blieb auch der als Guthaben im Gedächtnis.

Wer sich wundert, warum man Steinscheiben als Währung benutzen kann, der möge sich ausmalen, was diese Bewohner dachten, bevor sie erstmals den US-Dollar kennenlernten: Menschen, die buntes Papier in der Hand haben – und heute oft nur Plastikkarten, die sie hinhalten, und es piept.

Die Geschichte der Steinwährung Rai ist deswegen so schön, weil sie am besten erklärt, was das Wesen von Geld eigentlich ist: Geld ist eine Übereinkunft. Geld hat nur einen Wert, weil wir vereinbart haben, dass es einen Wert hat, und weil es Institutionen gibt, die uns versichern, dass es diesen Wert behält. Diese Institutionen sind Regierungen, im Zusammenspiel mit Notenbanken.



Unser Vertrauen in das System aber kann nur fortbestehen, wenn wir sicher sein können, dass wir mit diesem Papier oder den Plastikkarten – die sich den Wert unseres Guthabens merken – jederzeit in Geschäfte gehen können, um Brötchen, ein Fahrrad oder eine Flasche Rotwein zu bekommen. Geld ist eine „soziale Technologie", wie der britische Soziologe Geoffrey Ingham in seinem Buch „The Nature of Money" erklärt: Wir regeln damit ein System von Beziehungen, in diesem Fall von Guthaben und Krediten.

Wer in den 1990er-Jahren in Russland war, konnte sehen, was passiert, wenn dieses Vertrauen bröckelt: Manche Läden akzeptierten nur US-Dollar oder D-Mark, der Rubel galt als unsicher. Wer nach Venezuela oder Simbabwe fährt, erlebt, wie Geld sich rasend entwertet. Es passiert, wenn jemand das System der Beziehungen korrumpiert – heimlich oder offen neues Papier bedruckt. Eine Zeit lang geht es gut, dann zerbricht das Vertrauen. Wie und wann ist eines der großen Rätsel der Geldgeschichte, aber Menschen spüren so etwas. Es gibt ja auch heute das Gefühl, dass an dem Spiel der Notenbanken etwas faul ist.

Solange die neuen Alchemisten in den Notenbanken nur virtuelles Geld zwischen sich, den Staaten und Banken hin- und herbuchen, passiert nichts. Erst wenn das Geld in die reale Wirtschaft gelangt, in unsere Hände, wenn wir davon Autos kaufen, Häuser und Straßen bauen, ist es in der Welt. Dann zirkuliert es, und je mehr es gibt, desto weniger wird es wert – das nennt man Inflation. Überlegen Sie mal, auf Yap würde eine Schiffsladung Tausender frischer Steinringe ankommen.

Da aber sehr viele Länder, darunter die größten und reichsten der Welt, den Trick mit den Notenbanken anwenden, fehlt eine Instanz, die das Spiel beenden könnte. Kann es sein, dass wir Geld nur in einer neuen Stufe als „soziale Technologie" erleben, mit der wir unser Leben organisieren? Unter der Leitung von ein paar Finanzingenieuren in Zentralbanken, und der große Rest versteht nicht, was passiert?

Die Frage, wer für diese Krise bezahlt, ist also kompliziert und einfach zugleich. Wir alle und niemand, beides ist richtig. Für Deutschland heißt es: Diese Schulden sind möglich, notwendig, wir können sie uns sogar leisten. Wir alle zahlen dafür, als Steuerzahler, Arbeitnehmer und Sparer, aber wir profitieren auch davon, wenn wir durch Kurzarbeitergeld Arbeitsplätze erhalten, wenn die Geschäfte in unserer Straße überleben und wir genügend Intensivbetten für die zweite und dritte Welle haben.

Doch es sind und bleiben bittere Schulden, weil wir sie nicht, wie bei der deutschen Einheit, in den Aufbau eines Teils des Landes stecken. Wir wollen die Welt retten, wie sie vor Corona existierte. Das lenkt ab, kostet, bindet Ressourcen – und es beendet dieses Jahrzehnt, in dem die Einnahmen wuchsen und Politiker laufend höhere Renten, mehr BAföG oder Baukindergeld versprechen konnten. Deutschland hat einen großen Puffer, aber wir werden ihn stark strapazieren. Und wir sind nicht allein, um uns herum sind Schulden, die gefährlich sind, unkalkulierbar. Niemand weiß, ob und wie das Spiel enden wird.

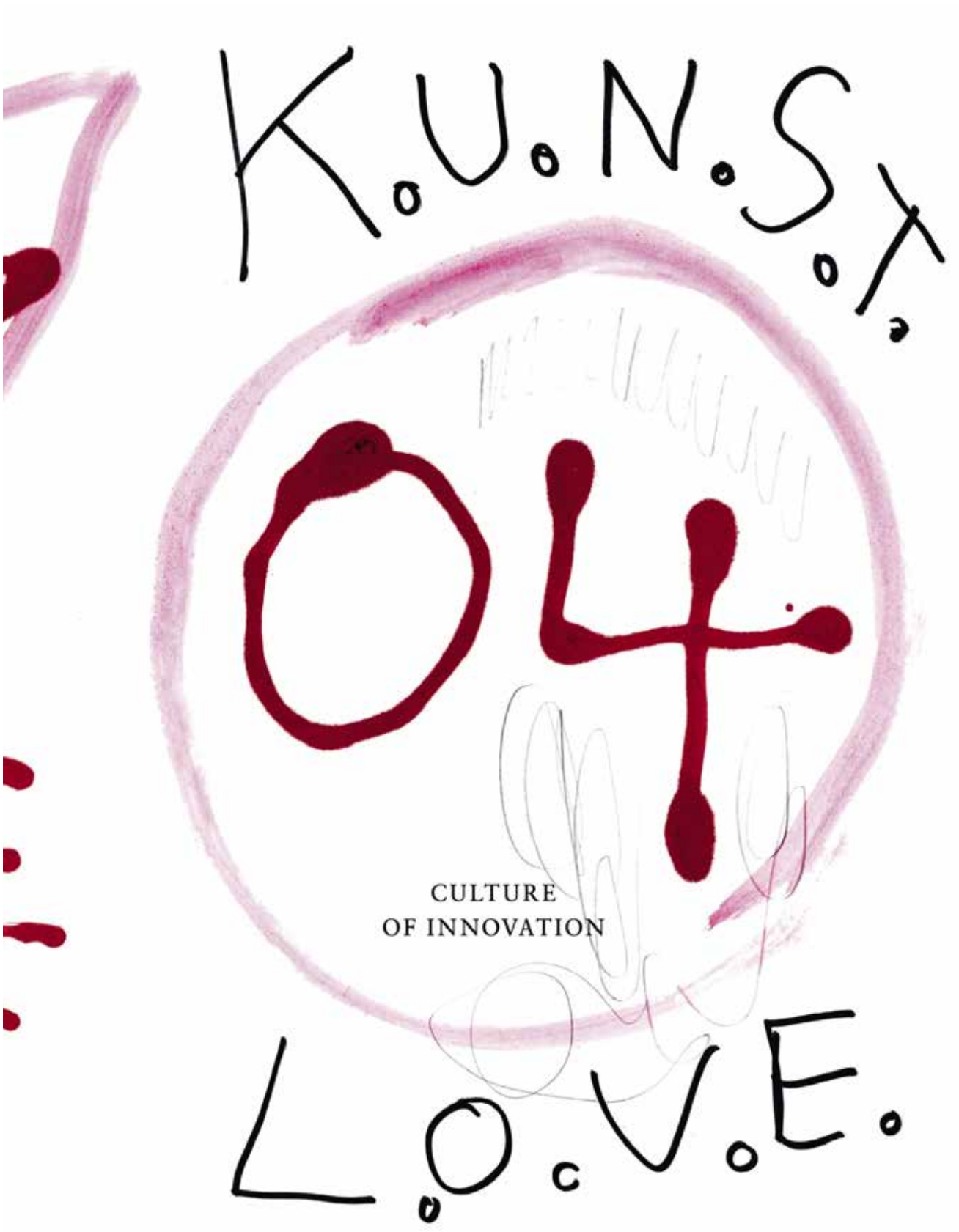
DER PODCAST „DIE STUNDE NULL"

Deutschland und die ganze Welt sind durch das Corona-Virus in eine tiefe Krise geraten. Was macht diese Krise so einzigartig? Und wie finden wir wieder heraus? In dem Podcast „Die Stunde Null – Deutschlands Weg aus der Krise" spricht Horst von Buttlar mit Unternehmern, Gründern, Ökonomen und anderen Experten über die Krise und Strategien für den Exit. Außerdem gesucht: die besten Ideen und Strategien für die Zeit nach Corona.

Den Podcast hören Sie unter https://audionow.de/podcast/die-stunde-null-deutschland-auf-dem-weg-aus-der-krise




FIGHT
FOR
ART
SAINT
JUST
SNOOPY
IS
BACK!


K.U.N.S.T.
04
CULTURE
OF INNOVATION
L.O.V.E.



Scheeck lass nach: Über das eigene Ende nachzudenken, macht Unternehmen zukunftsfähig.

HUMPTY DUMPTY

DER TRAUM

VON DER EIGENEN ABSCHAFFUNG. WIE UNTERNEHMEN LERNEN KÖNNEN, IHRE EXISTENZ ZU SICHERN, INDEM SIE SIE INFRAGE STELLEN

KUNST

Traditionelle Unternehmen tun sich schwer, Disruptoren zuvorzukommen und strategisch richtige Antworten auf sie zu formulieren. Christoph Keese, Bestsellerautor und Experte für den digitalen Wandel, ruft in seinem erhellenden Essay zu radikalem Umdenken auf.



CHRISTOPH KEESE / Geschäftsführender Gesellschafter hy – The Axel Springer Consulting Group

Frage: „Was ist eine Ineffizienz?" Antwort: „Jeder Aufwand, der mit technischen Mitteln verhindert werden könnte." Dieser kleine Dialog müsste eigentlich jeden Tag in jeder Firma geführt werden. Stattdessen aber wird die Frage nach Ineffizienzen meistens anders beantwortet. Etwa so: „Wir helfen unseren Kunden, 3 % Kosten gegenüber dem Vorjahr einzusparen. So effizient wie wir ist niemand sonst."

Hinter diesen beiden Arten, die Frage zu beantworten, steckt ein grundsätzlich unterschiedliches Verständnis von Effizienz. Die klassische Methode sieht in Effizienz die Absicht, ein Produkt zu möglichst geringen Kosten herzustellen. Im Gegensatz dazu verlangt die disruptive Methode, das Produkt ganz abzuschaffen und die Kosten damit auf null zu senken. Das bestehende Produkt wird entweder ganz überflüssig gemacht – etwa die Kasse im Supermarkt, das Faxgerät, der Rolodex, die Briefpost, der Kassenautomat, die Kreditkarte oder die Heizkostenabrechnung. Oder das Produkt wird durch ein neuartiges Produkt ersetzt, das viel mehr kann als das alte und nur einen Bruchteil davon kostet – wie das Smartphone, das Flugtaxi, die Leuchtrakete oder der Entertainment-Stick in der Buchse des Fernsehers, der die Set-Top-Box ersetzt.

Warum tun sich traditionelle Unternehmen so schwer, Disruptoren zuvorzukommen oder strategisch richtige Antworten auf sie zu formulieren? Weshalb handeln sie oft erst, wenn es viel zu spät ist – von Kodak über Nokia bis zur Deutschen Bank und der deutschen Autoindustrie? Dafür gibt es zwei Hauptgründe.

Erstens, weil es objektiv schwer ist, sich die eigene Nicht-Existenz vorzustellen. Es heißt, man kann als Mensch den eigenen Tod nicht träumen. Kurz bevor man im Traum tödlich verunglückt, wacht man auf. So ähnlich geht es Unternehmen. Angestellte und Manager*innen kommen jeden Morgen in ein reales Büro (sofern Corona dies zulässt), reden mit realen Kolleg*innen und echten Kund*innen, sehen tatsächliche Zahlungseingänge auf den Konten, produzieren anfassbare Waren oder funktionierende immaterielle Güter, sind eingebettet in sehr reale soziale Strukturen und fechten mitreißende, nervenzehrende Schlachten in ihren Organisationen aus. Angesichts dieser überwältigenden Vielfalt sinnlicher Eindrücke bleibt wenig Raum für den Gedanken, dass all dies eines baldigen Tages zu Ende gehen könnte. Ganz anders sieht die Welt für Disruptoren aus. Sie kennen die Welt der bestehenden Firmen meist gar nicht. Ihnen fehlen die sinnlichen Eindrücke. So bleibt viel Platz für ihre Fantasie und Einbildungskraft. Sie denken sich etwas Neues aus und lassen es Wirklichkeit werden. Angreifer, könnte man sagen, haben es so gesehen immer leichter.

Zweitens haben Verteidiger etwas zu verteidigen und Angreifer viel weniger zu verlieren. Der Angreifer verliert immer nur die Kosten seines Angriffs, der Verteidiger aber sehr viel mehr als die Kosten seiner Verteidigung. Wenn Disruption wirklich zuschlägt, kann der Preis der Niederlage so hoch sein wie der gesamte Wert der Firma und aller Einkommen aller Mitarbeiter.

Weil das so ist, können wir von einem „Asymmetrie-Paradoxon" sprechen. Eigentlich müsste jedes Unternehmen alles tun, um disruptive Angriffe auf sein Geschäft eigenhändig ins Werk zu setzen, sobald auch nur der Hauch einer Gefahr eines solchen Angriffs droht. Nur so könnte es sicherstellen, dass sein höchstes Gut – die eigene Existenz – unversehrt bleibt. Paradoxerweise aber tun traditionelle Unternehmen genau dies nicht, weil sie fürchten, sich selbst zu kannibalisieren, sprich ihrem eigenen Geschäft zu schaden. Sie halten also still, warten ab und mauern sich in ihrem bisherigen Modell der Wertschöpfung ein. Genau dieses Verhalten lädt den Disruptor zum Durchmarsch ein. Er trifft auf keine nennenswerte Gegenwehr. So kann er ungestört überlegene Güter produzieren und zusehen, wie die vermeintlich treuen Kunden des Angegriffenen in Scharen zu ihm überlaufen. So geschehen bei Apple und Nokia, Tesla und Daimler oder N26 und der Commerzbank.



Anders ausgedrückt: Der Versuch, sich zu verteidigen, endet oft genug mit einem schmerzhaften Verlust, während die beste Strategie, sich zu wehren, meist darin besteht, im gestreckten Lauf gegen das eigene Geschäftsmodell anzustürmen, bevor andere die Chance bekommen, dies zu tun. Es gibt ganze Branchen, die es in der heutigen Form nicht mehr geben sollte. Das Ablesen von Gas- und Stromzählern ist genauso sinnlos wie das Herstellen von Schranken für Parkhäuser, das Aufstellen von Kassenautomaten, das Produzieren von Ladenkassen oder das Abheften von Belegen. Trotzdem gibt es diese Branchen noch und sie lassen es sich nicht nehmen, immer neue, leicht verbesserte Varianten ihrer Gerätschaften auf den Markt zu bringen. Warum? Wenn sie gleichzeitig an der Abschaffung dieser Maschinen und Prozesse arbeiten würden und das Stammgeschäft nur noch aufrechterhielten, um eine Übergangsphase so erfolgreich wie möglich zu gestalten, dann wäre dagegen nichts zu sagen.

Doch die meisten Unternehmen denken ihre Produkte nicht aus den Wertschöpfungsketten fort, in denen sie stecken. Vielmehr versuchen sie, ihnen noch mehr Raum zu verschaffen. Damit sprechen sie laufend Einladungen an Disruptoren aus: „Schafft uns ab! Wir haben es selbst nicht verstanden." Wie entkommt man dieser Falle? Wie entrinnt man der Schwerkraft der Verhältnisse? Zum Beispiel indem man regelmäßig Workshops veranstaltet, in denen die besten Köpfe des Unternehmens zusammenkommen und überlegen: Wie schaffen wir unser Produkt selbst ab? Und wie können wir es durch einen ganz neuartigen Prozess ersetzen?

Effizienz heißt also: sich die Welt ohne sich selbst vorzustellen. Ineffizienzen produziert, wer dies nicht tut, und wahre Werte schafft, wer den Gedanken wagt.

MARS



Credit: Christian Kielmann

Digitaler Vordenker: Christoph Keese.

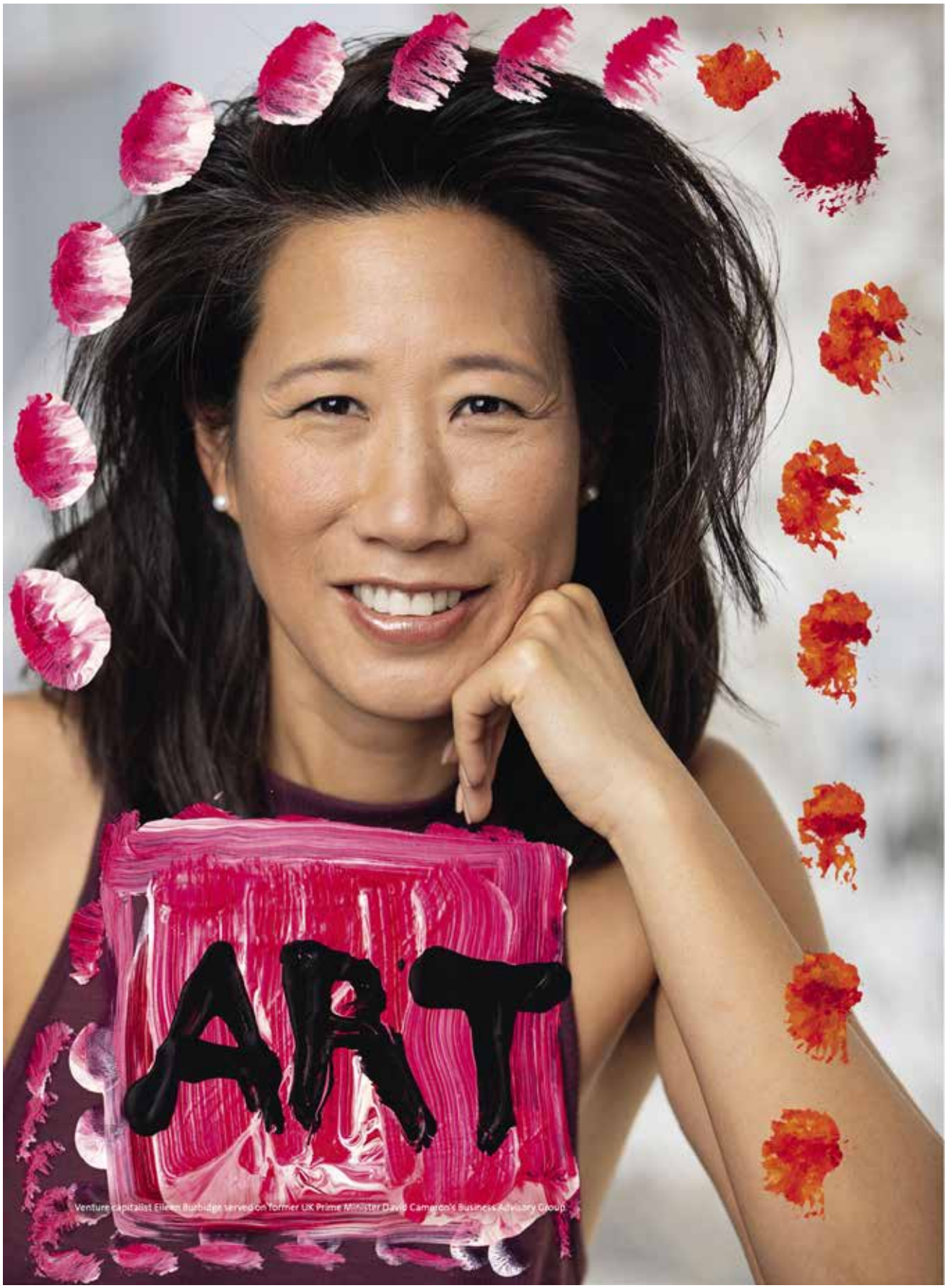
SATURN

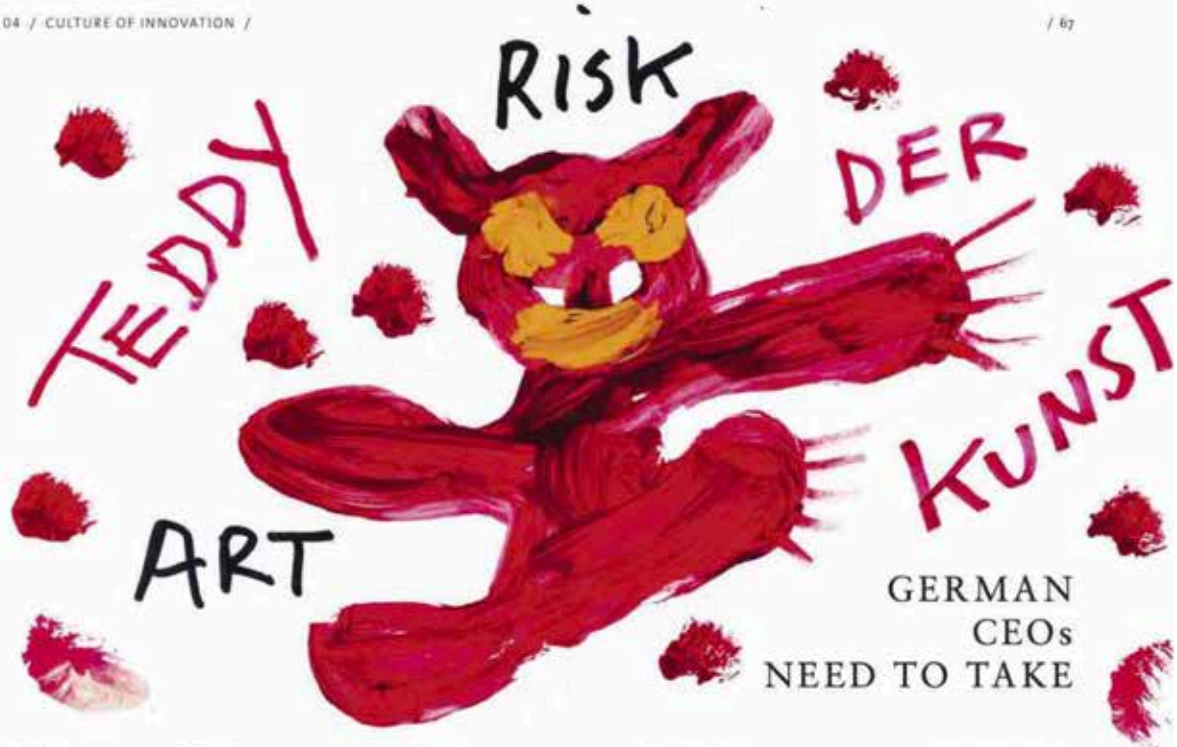
PLUTO

MILCHSTRASSE

MOONRAKER

SICH DIE WELT OHNE SICH SELBST VORZU-STELLEN.


ART
Venture capitalist Eileen Burbidge served on former UK Prime Minister David Cameron's Business Advisory Group



GERMAN CEOs NEED TO TAKE

MORE RISKS

Eileen Burbidge has a whole host of ideas as to how European innovators can catch up to the USA. The London-based venture capitalist established Passion Capital in 2011 and advises the British government in innovation matters. A conversation about the power of marketing and European cultural advantages.

EILEEN BURBIDGE / Partner of venture capital company Passion Capital
CHRISTINE MATTAUCH / Absatzwirtschaft magazine



CHRISTINE MATTAUCH: *Companies from the United States are more successful in the tech sector than their European counterparts because of the "innovation gap" that exists between them. But this cannot be attributed to a lack of ideas. So what is the reason behind it?*

EILEEN BURBIDGE: Europe, and Germany in particular, has produced so many ground-breaking inventions that end up being commercialised elsewhere. So it's not down to a lack of creativity, curiosity or ambition, but rather to the skill of turning innovation into a successful sales strategy.

How can marketing help to close this gap?

EB: A lot of it is based on personality – either the brand's or the company's. Here in Europe, people aren't used to thrusting themselves into the spotlight. Culturally and historically, we are less into self-promotion here. And that's fine – it's also why people here are so pleasant. But if you want to increase the value of your brand, you need to step things up.

In the same way that US innovators do?

EB: Today, pretty much everyone around the world knows who the CEO of Tesla is. And out of those, I doubt if even 10% could say who is currently at the helm of Volkswagen. Admittedly, I'm not exactly a fan of Elon Musk myself, but even if you don't like him, you still hear about it whenever he says something controversial or gets slammed with a regulatory fine. That doesn't mean that Volkswagen's boss needs to start stirring up provocation too. In fact, I would hope that he is a friendly, rational and empathetic person. But people like that need to have more of a public profile.

What advice would you give to company founders to help them sell themselves better?

EB: Well, they are often very good at it, perhaps because they look to the United States for inspiration. Just take the founders of digital German bank N26, for example. They aren't in the least bit shy. Spotify founder Daniel Ek is also very well known. But I would still urge them to do even more and try to really put themselves out there. It's also important to show empathy to customers and employees. We're very good at that here in Europe – we just don't talk about it enough. This could give us an important edge over the Americans.

Start-ups often find it hard to think in marketing categories. Do you think they are receiving enough support?

EB: There is plenty of expert help available; the question is whether it's affordable and accessible. Professional marketing agencies are top class and the best option for companies of a certain size. But even very young start-ups can do quite a bit – they can appeal to other founders or investors, for example. There are also plenty of case studies that they can refer to for guidance. The most important thing is for the founders to stay authentic. They need to understand marketing as a way of communicating with their stakeholders and know which messages suit them.

American investors often complain that here in Germany we tend to focus too much on the technical functionality of our products. Has that also been your experience?

EB: German people often feel that aspirational words are not all that important – that "the proof of the pudding is in the eating". Americans, on the other hand, are only too happy to sell you a product when it's still in the ideas stage. But there is plenty of space between both of these extremes.

How much of an impact is COVID-19 having on the start-up scene?

EB: It will be interesting to see all the different products and services that companies come up with. I think that European companies traditionally care more about what customers get out of their products than US companies – we're less interested in simply earning money over here.



THE PROOF OF THE PUDDING IS IN THE EATING.

The message that founders should concentrate on communicating is why their product is important for customers in a time of massive uncertainty with health and economic risks. That carries far more weight than "We are better than our competitors".

Now that trade fairs and festivals are being cancelled left, right and centre, face-to-face meetings between founders and investors are only possible to a limited extent. How are you getting to know new start-up founders at the moment?

EB: Via video conference. Investors like me, who often invest in companies outside of their own country, have already been using this method for a long time now. But it's something that other investors have had to get used to.

And what about the founders?

EB: They are usually savvier than most of us investors. That's because they use technology in their private lives and, in many cases, in their own companies as well. However, they are now having to learn how to use it in sales negotiations or pitches.

How do you rate the overall chances of European start-ups?

EB: I am confident, but I am an investor after all! (laughing) Young people are getting braver and ever more willing to take risks – we are seeing more innovation and role models. There's no doubt about it, Europe is getting better. However, one question remains: How long will it take us to catch up to the USA? Do we even want to catch up, or do we want to take another path entirely?

Why would Europe not want to catch up?

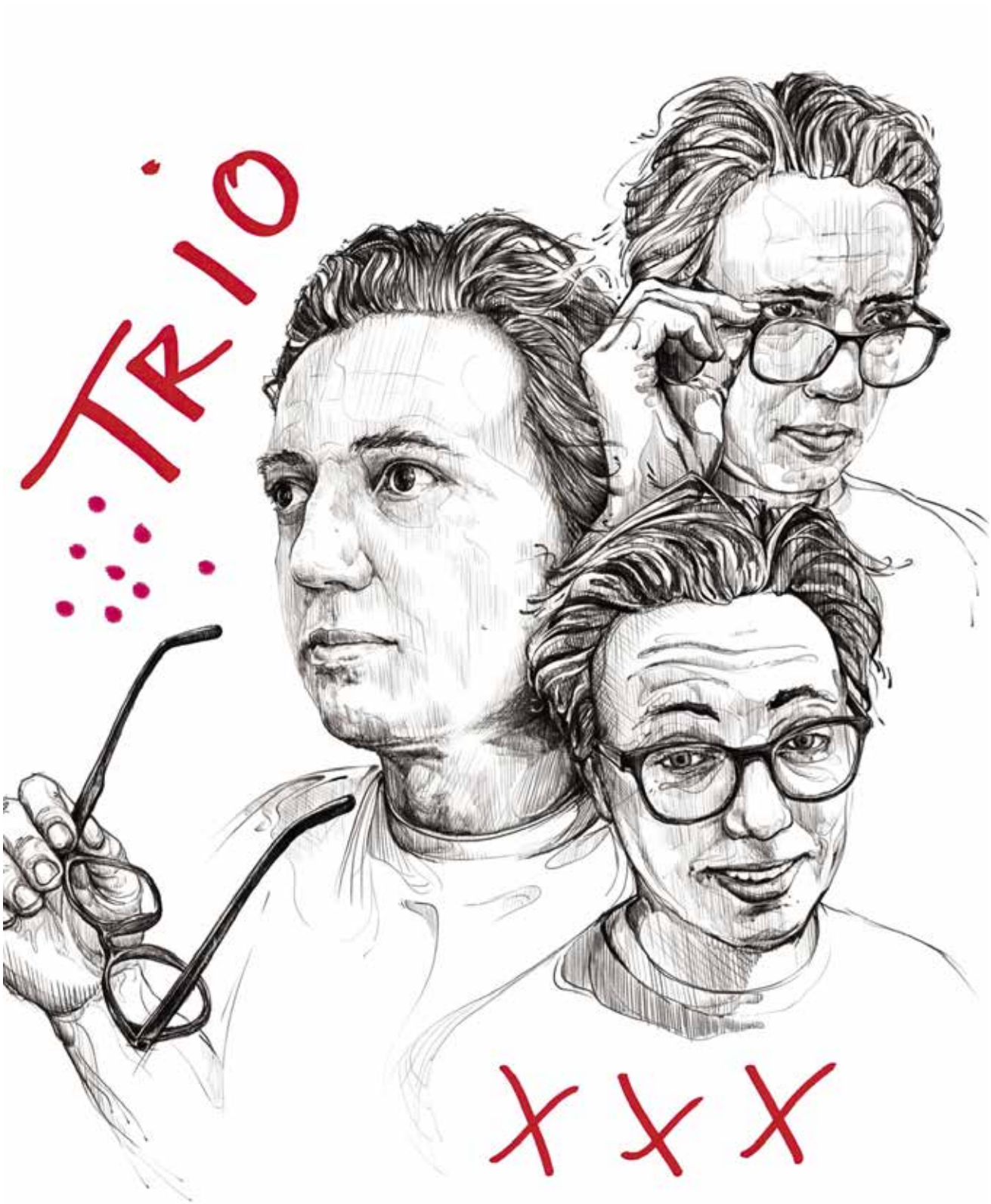
EB: Europe would have to change its culture massively. For example, American capital is "far more impatient" than European capital: the investors often want to have their money back after just three or five years, with a return of at least three times the original amount. The competition here isn't as tough as in the USA – the "winner takes it all" mentality isn't quite as common here. This is because we Europeans are generally more socially minded in our thinking. As a British citizen, the same goes for me. I believe in the healthcare system. I also believe in having a welfare state and I believe in looking after everybody – and I'm proud of that. And just look at the tech backlash happening in America right now: people are suddenly taking a long, hard look at the big tech companies, their ethics and their business models. They are worried about issues like data misuse, election manipulation and hate speech. So the question is: Do we really want all of that? I don't think we should follow the same path as the United States.

What would the European way be?

EB: My recommendation would be for us to channel what our strengths are in Europe, to draw on our cultural differences and to try to hone our competitive edge with a view to achieving the best results and producing more winners than we are seeing today. Maybe we can apply the ethical and moral principles about tech innovation that the US innovators are lacking – and mobilise a bit more capital that is a little less "patient", thereby stoking more competition between the local players. And perhaps we will overtake the USA and even China in other areas – whether in data protection, climate protection or sustainability. That would be great.



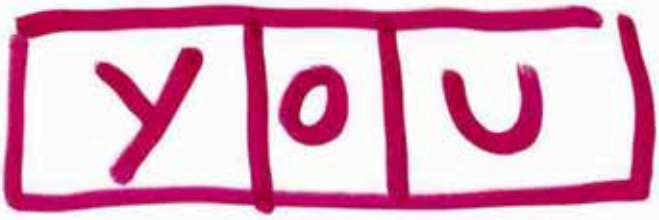
Parts of this interview were published in the online edition of the German marketing journal Absatzwirtschaft on 16 November, 2020



Verschiedene Sichtweisen: Thomas Heyen hat ein gespaltenes Verhältnis zur Heimarbeit.



HOME OFFICE–



KILLERIDEE ODER IDEENKILLER?

Thomas Heyen vereint zwei Seelen in seiner Brust: die des klassischen Arbeiters, der auf die klare Trennung von Arbeit und Freizeit plus einen festen Arbeitsplatz pocht – und die des Kreativen, bei dem Leben und Job ineinanderfließen. Während des Lockdowns in diesem Frühjahr führte das zu einem inneren Dialog über das Für und Wider des Homeoffice.



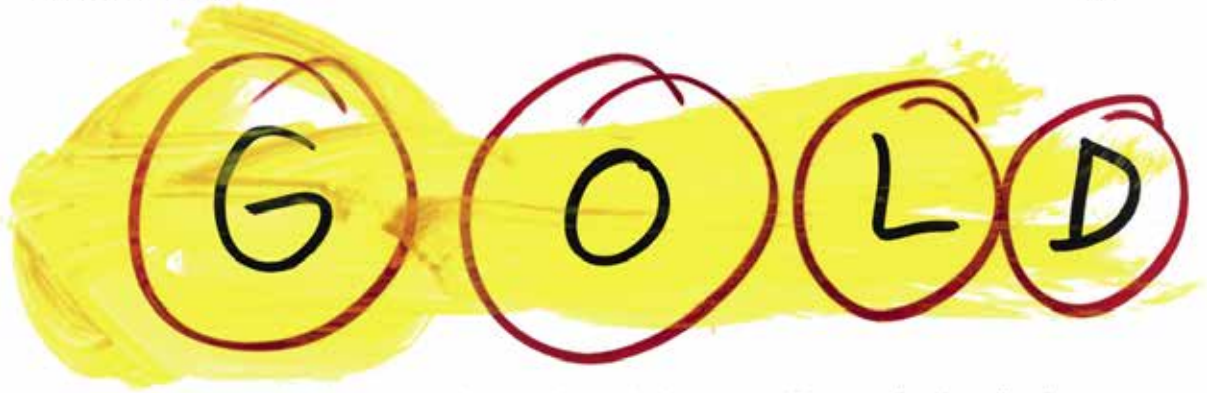
THOMAS HEYEN / Managing Partner Serviceplan Campaign International
DAMIAN KUCZMIERCZYK / Illustrator



„New Work“ heißt „neues Arbeiten“. Da steht es groß und deutlich: A R B E I T E N. Und wer arbeitet, der unterliegt einem Arbeitsprozess, folgt Arbeitszeiten und sitzt an seinem Arbeitsplatz. Arbeiten heißt: Um 6 Uhr klingelt der Wecker, mittags um 12.30 Uhr sagt man „Mahlzeit“. Steht auch so im Arbeitsvertrag. Und nach getaner Arbeit freut man sich aufs Feierabendbier. Heißt ja nicht umsonst: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Arbeit und Leben – zwei, die um ihr Stück vom 24-Stunden-Kuchen kämpfen. Ich überspitze. Doch als Kind der 80er muss ich anerkennen, dass ein Teil von mir dieser Typ Arbeiter ist. Der Arbeiter, der überzeugt ist, dass gute Arbeit von hart arbeiten kommt und Disziplin und Regeln erfordert. Schließlich bekommen wir dafür auch – da ist es wieder – Arbeitslohn.
Gleichzeitig ist da aber auch der Kreative in mir. Der sieht die Welt berufsbedingt mit anderen Augen. Kreativ zu sein stellt für diesen Teil in mir nicht zwangsläufig Arbeit dar. Es ist eben kein ausgeklügelter Prozess, sondern findet einfach statt. Kreativ zu sein kennt keine Arbeitszeiten. Ein spannendes Briefing beschäftigt auch beim Einschlafen noch. Und den einen Arbeitsplatz gibt es ebenso wenig. Unter der Dusche, auf dem Spielplatz und beim Rasenmähen kommt nicht selten die entscheidende Lösung. Der Kreative in mir unterscheidet nicht zwischen dem Leben und dem, was der Arbeiter Arbeit nennt. Bei einem Kreativen streiten Leben und Job nicht um Zeit, sondern verbringen sie im Einklang miteinander. New Work und Homeoffice sind so, wie der Kreative schon lange ist.

Der Arbeiter und der Kreative in mir. Und ein Lockdown als Auslöser eines inneren Streitgesprächs:

KREATIVE BRAUCHEN DEN AUSTAUSCH.
–
DIGITALER AUSTAUSCH IST KÜRZER, ZIELGERICHTETER UND EFFIZIENTER.



Mein lieber Kreativer, das klingt ja fast zu schön, um wahr zu sein. Aber ist das nicht eher eine Romantisierung der durch die Krise ausgelösten Maßnahmen? Du bist es doch gewesen, der zeitlebens Teamarbeit als das höchste Gut gepriesen hat: „Eine gute Idee kommt selten allein." Kreative brauchen den Austausch. Die Kritik, das Lob, die Anerkennung, den Verriss. Wer ist denn nun dein spontanes Korrektiv, wenn nicht die ehrlichen Kollegen am Schreibtisch nebenan? Ist da Durchschnitt nicht vorprogrammiert? Und sag jetzt nicht, Video-Chats seien die Antwort.

Mein Lieber, klammere dich doch nicht an die Konferenztische des Wirtschaftswunders. Begreif Technologie als deinen Freund, der dir das Leben erleichtern will. Aus Teamwork wird „Work in Teams". Sei ehrlich, dir ist es auch aufgefallen: Digitaler Austausch ist kürzer, zielgerichteter und effizienter. Weil Meetings besser geplant werden. Bisher hat auch jeder teilgenommen, der eingeladen war. Pünktlicher als im Büro. Und auch das schnelle „Kannste mal eben?" gibt es nicht mehr. Alles scheint verbindlicher.

Du vergisst dabei aber einen entscheidenden Aspekt, der einen Kreativen besser macht: die unmittelbare Nähe zu erfahrenen Senioren und Kreativdirektoren. Das war doch für dich immer die zentrale Säule in der eigenen Entwicklung. Sich das Richtige abzugucken.

Neue digitale Fortbildungsmöglichkeiten werden das aufwiegen. Was früher mit hohen Reise- und Teilnahmekosten verbunden war, ist künftig deutlich erschwinglicher. Die erzwungene Digitalisierung von Festivals, Mentorenprogrammen und Expert-Trainings wird die Ausbildung von Junioren vielfältiger und qualitativ hochwertiger machen als je zuvor.

Der Kreative wieder. Workshops, Festivals, Awards … Wir sind uns aber einig, dass zwischendrin Briefings gelöst und Präsentationen geschrieben werden müssen. Woher die Zeit für all das nehmen? Jeder, der einen Tag fehlt, muss von einem Kollegen aufgefangen werden.

Danke für den Steilpass. Darf ich dir eine einfache Rechnung aufmachen? Wer 30 Minuten braucht, um von zu Hause zur Agentur zu kommen, spart bei drei Tagen Homeoffice pro Woche drei Stunden Arbeitsweg. Im Monat sind das zwölf Stunden. Investieren wir zwei Drittel. Und schon haben wir einen ganzen Tag pro Monat, der Spaß macht und uns weiterbringt. Diesen Tag muss kein Kollege auffangen.

Ich merke schon, du bist Überzeugungstäter und hast dich vorbereitet. Aber genauso warst du vor wenigen Jahren noch davon überzeugt, dass Homeoffice nur ein anderes Wort für Ausschlafen ist.

Ich habe Homeoffice einmal klar für mich definiert. Das hat geholfen. Das Büro samt seinen Regeln in die privaten vier Wände umzusiedeln, kann nicht gut gehen. Man muss Homeoffice als gleichberechtigtes Nebeneinander von Zuhause und Büro verstehen. Home & Office statt Office@Home. Diese Freiheit beflügelt die Eigenverantwortung jedes Einzelnen. Das haben die Wochen in der Quarantäne gezeigt. Abgesehen davon: Wer sich vor etwas drücken will, kann das im Büro genauso machen.

Aber ich will doch vielleicht Arbeit und Leben gar nicht so miteinander verweben, dass die Grenzen verschwimmen. Ich brauche diese klare Trennung auch als Signal an mich. Jetzt hat die Arbeit Pause und das Leben Vorrang. Genauso ist die Wohnungstür das klare Stoppschild für Kollegen und Vorgesetzte. Ich bin zu Hause, und hier hat Arbeit keinen Zutritt. Nicht jeder will seinen Chef auf seiner Couch sitzen haben. Wenn auch nur digital.

Keiner sagt, dass Homeoffice das neue Serienmodell ist. Es ist eine Sonderausstattung zum Ankreuzen. Wer möchte, soll jederzeit im Büro seinen Aufgaben nachgehen können. Auch das ist Teil der Freiheit. Man muss aber eines verstehen: So sehr ein volles Büro mit tollen Kollegen, viel Austausch und dem Plausch zwischendurch das Miteinander fördert, so sehr hindert es an Aufgaben, die Konzentration benötigen. Um sich als Texter in einen Rausch zu schreiben oder als Art Director in den Photoshop-Tunnel zu kommen, dafür ist die Stille zu Hause ideal.

Im Mikrokosmos des eigenen Teams ist Homeoffice sicherlich einfach umsetzbar. Gekauft. Wie aber verhindert man, dass sich Kollegen zu Hause eingraben und man sich wochenlang nicht sieht? Die Gewohnheit steht auch irgendwann vor der eigenen Wohnungstür.

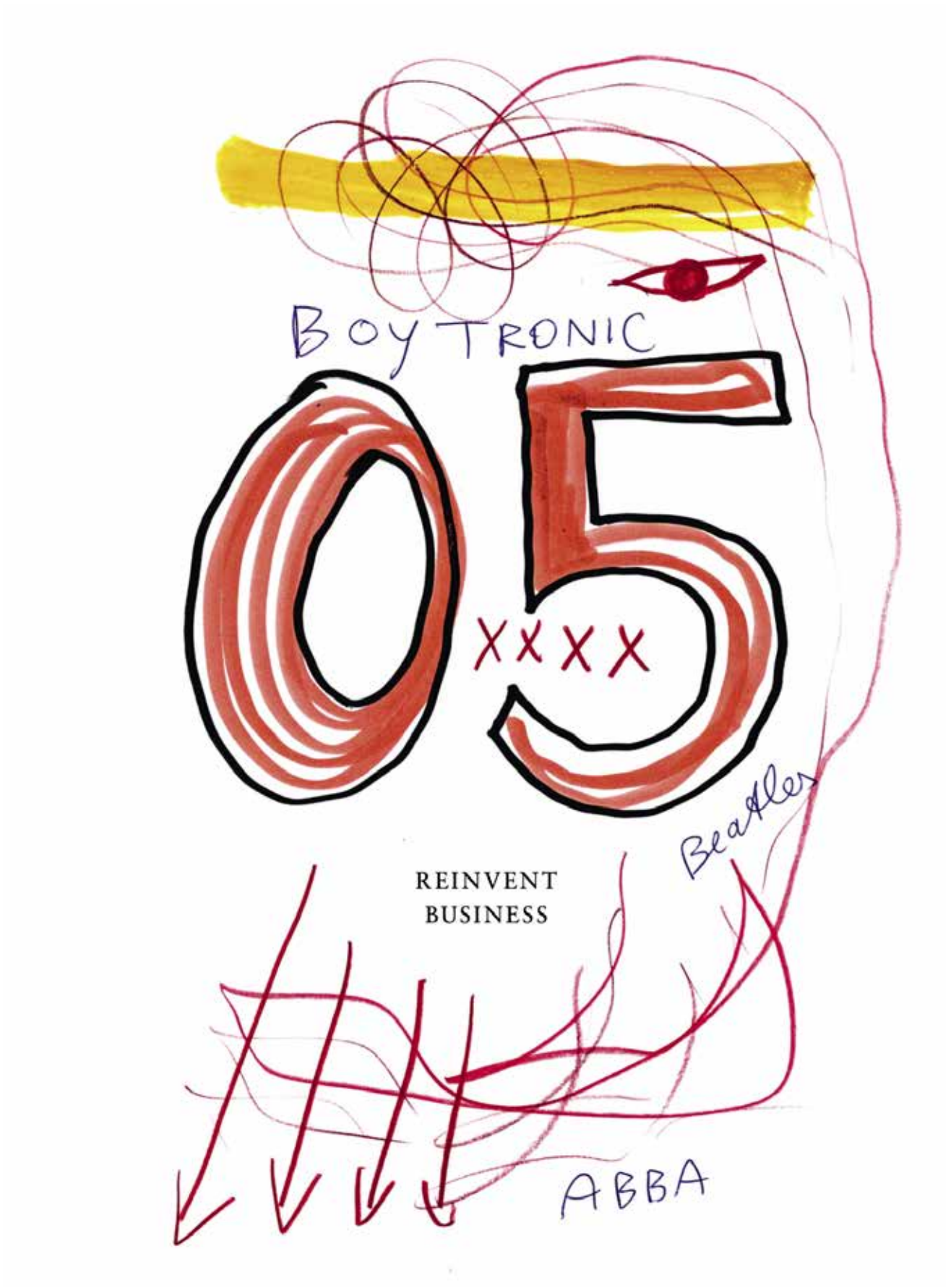
Guter Punkt! Wir werden die Agentur als Ort noch attraktiver machen. Viele offene Flächen, keine Büroödnis aus endlosen Schreibtischreihen. Ich liebe runde Tische. Dazu werden wir als Haus der Kommunikation weiterhin den Wert der gemeinsamen Nähe hochhalten. Das ist unsere DNA und Kultur. Es wäre töricht, das einfach aufzugeben. Davon ist auch der Kreative in mir überzeugt. Gerade der Austausch mit anderen – den Digitalen, den Media-Kollegen, den Designern – ist ein wichtiger Faktor, Köpfe zu öffnen. Das macht uns als Agentur einzigartig. Es wird verpflichtende Anwesenheiten geben müssen. Ein simples Symbol im Kalender, das sofort sagt: Mittwoch und Freitag sehen wir uns im HDK.

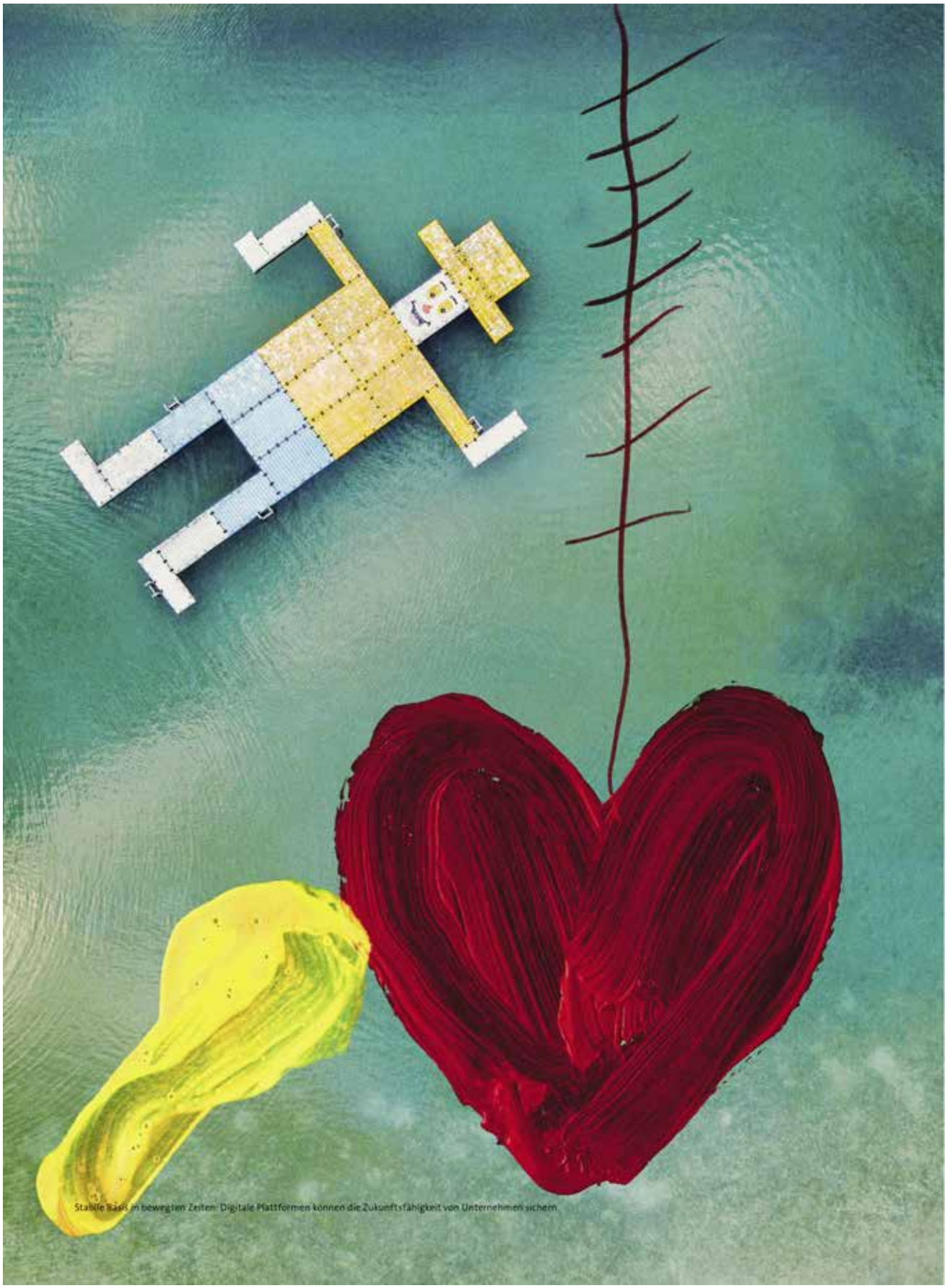
Ich muss zugeben, dass du recht hast.

Dafür hast du das letzte Wort.

Danke! Dann lass uns jetzt bitte weiterarbeiten.


young Meese
LOVE
Xx
XX
Young Sandokan


BOY TRONIC
05
XXXX
REINVENT
BUSINESS
Beatles
ABBA


Stabile Basis in bewegten Zeiten: Digitale Plattformen können die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern.



GEKOMMEN,
UM ZU BLEIBEN:

PLATT-FOR-MEN,

DAS BUSINESSMODELL
DER ZUKUNFT



Verbinden statt verkaufen: worin sich Plattform-Geschäftsmodelle von traditionellen Geschäftsmodellen unterscheiden – und warum Plattformen die DNA des Erfolgs im digitalen Zeitalter sind. Johannes Diebig, Marketingverantwortlicher bei Salesforce, skizziert Chancen und Möglichkeiten für Unternehmen und ihre Marken.



JOHANNES DIEBIG / Area Vice President Marketing Cloud Salesforce

BREAD WURST

Wie funktionieren Unternehmen – und wie generieren sie Umsatz und Gewinn? Was sich nach einer vermeintlich einfachen Frage anhört, ist in den letzten Jahren zunehmend komplizierter geworden.

WIE UNTERNEHMEN FUNKTIONIEREN – DAS IST HEUTE KOMPLEXER GEWORDEN

Der Autobauer Tesla wird heute ein Daten-Unternehmen genannt, und auch der Börsenwert von Facebook oder Google bemisst sich weniger an Umsatz und Profitabilität als vielmehr an Wachstumserwartungen. Und wo es in der Bilanz früher Assets gab wie Fabriken oder Patente, gibt es dieser Tage einen Daten-Schatz.

Dabei begann alles eigentlich ganz einfach: Das aufkommende Internet hat zunächst einmal Distributions- oder Kommunikationskosten auf nahe null gesenkt – plötzlich konnte man E-Mails oder andere Messages nahezu ohne Kosten versenden und den Spiegel lesen, ohne ihn drucken zu müssen.

ALLES BEGANN MIT DEM INTERNET – DISTRIBUTIONS-, TRANSAKTIONS- UND KOMMUNIKATIONSKOSTEN SANKEN PLÖTZLICH BEINAHE AUF NULL

Diese Entwicklung – gegen null gehende Grenz- und Transaktionskosten – hat binnen weniger Jahre die Geschäftswelt revolutioniert und Businessmodelle entstehen lassen, die heute der Konkurrenz enteilen. Denn: Wenn Wachstum dazu führt, dass Stückkosten immer weiter sinken, dann ist Wachstum der alles entscheidende Faktor, um am Ende ein natürliches Monopol zu bilden, gegen das kein Wettbewerber mehr eine Chance hat.

Womit sie irgendwann einmal Profit generieren, konnte den Silicon-Valley-Plattformen ja im ersten Schritt fast egal sein – sie und ihre Gründer wurden nach der Wertsteigerung des Unternehmens bezahlt, nicht nach dessen Profitabilität. Die Profitabilität kommt dann, sobald das Monopol manifestiert ist – und sie wird gigantisch sein.

PROFITABILITÄT IST FÜR PLATTFORM-UNTERNEHMEN ZUNÄCHST IRRELEVANT – AUS GUTEM GRUND

Insofern ist klar, weshalb solche Plattform-Unternehmen heute das dominierende Geschäftsmodell der Welt sind. Sieben der zehn wertvollsten Unternehmen sind Plattform-Unternehmen, und diese bestimmen die Spielregeln ganzer Branchen.

Worin aber unterscheiden sich Plattform-Geschäftsmodelle von traditionellen Geschäftsmodellen, bei denen etwas produziert, gehandelt und weiterverkauft wird? Der wichtigste Unterschied ist, dass Plattformen ihre Wertschöpfung dadurch generieren, dass sie zwei Gruppen zusammenbringen. Das können, wie bei Amazon, Produzenten und Konsumenten sein, wie bei Airbnb, Vermieter und Reisende oder, wie bei Tinder, Mann und Frau oder Frau und Frau oder was auch immer.

Je mehr Menschen auf einer solchen Plattform sind, desto größer wird deren Wertschöpfung für jeden einzelnen Nutzer. Also: Je mehr Ferienwohnungen bei Airbnb im Angebot sind, desto mehr Auswahl habe ich als Reisender und desto dominanter wird die Stellung der Plattform, auch gegenüber klassischen Unternehmen, wie beispielsweise Hotels.

JEDER ZUSÄTZLICHE NUTZER EINER PLATTFORM GENERIERT NICHT NUR EINE WERTSCHÖPFUNG FÜR SICH SELBST, SONDERN ZUSÄTZLICH AUCH FÜR DIE PLATTFORM INSGESAMT UND DAMIT FÜR ALLE ANDEREN NUTZER DER PLATTFORM

Diesen Effekt nennt man Netzwerk-Effekt. Jeder Nutzer erhöht den Wert der Plattform für alle anderen Nutzer. Damit das gelingt, müssen Plattformen allerdings eine große Hürde überspringen: Sie müssen eine kritische Masse erreichen, und zwar auf beiden Seiten des Marktes. Insofern muss die Plattform ein Henne-Ei-Problem lösen: Wenn beispielsweise bei Airbnb nicht genug Reisende da sind, dann kommen auch keine Vermieter auf die Plattform und umgekehrt.

Durch den Ausgleich zwischen beiden Marktteilnehmern entsteht bei Plattformen der Preis. Üblicherweise muss eine Kundengruppe etwas bezahlen, der zweiten Kundengruppe wird etwas geschenkt, sodass am Ende Angebot und Nachfrage ausgeglichen sind. Bei eBay z. B. zahlt der Verkäufer Gebühren, damit die Dienstleistung der Plattform für Käufer kostenlos ist.

Die Plattform selbst muss erst einmal nicht profitabel sein – es reicht aus, wenn sie über die kritische Masse hinauswächst und damit einen spürbaren Mehrwert für ihre Nutzer generiert.

WACHSTUM GENERIERT MEHRWERT – EINE ERKENNTNIS, DIE VIELE, DIE NOCH VON DEN „GRENZEN DES WACHSTUMS" SCHWADRONIEREN, NACHHALTIG IRRITIERT

Da eine Plattform üblicherweise keine nennenswerten variablen Kosten hat – eine zusätzliche Transaktion kostet eBay kaum Geld –, ist Wachstum für Plattformen das alles entscheidende Erfolgskriterium. Denn wenn Plattformen erst einmal ein „natürliches" Monopol erreicht haben, gibt es für sie keinen Wettbewerb mehr und sie können die besagten Spielregeln verändern. Die erwähnte gewaltige Wertschöpfung für jeden Nutzer wird es ihnen erlauben, in dieser Zukunft höhere Preise nicht nur von einem, sondern von beiden Marktteilnehmern zu verlangen, sofern durch die Veränderung der Spielregeln ausreichend Markteintrittsbarrieren neue Wettbewerber verhindern.

Amazon ist da ein beliebtes Beispiel: Das Unternehmen hat seine Plattform mehr und mehr erweitert. Anfangs gab es nur Bücher, heute Millionen Artikel. Dadurch wurde und wird die Plattform immer attraktiver. Zugleich nutzt Amazon die Kraft und Wertschöpfung seiner Plattform, um in immer neue, angrenzende Geschäftsbereiche vorzudringen, z. B. in die Logistik – am Ende sogar die letzte Meile zum Kunden – oder die Zahlungsabwicklung.

Amazon ist also nicht nur auf dem Weg, der größte und vielleicht sogar einzige Einzelhändler der Welt zu werden. Es kann gut sein, dass Amazon auch irgendwann der führende (und einzige?) Logistikkonzern der Welt und die größte Bank der Welt wird. Und alles nur, weil Jeff Bezos die oben genannten Plattform-Effekte früher erkannt hat als wir alle – und die Geschwindigkeit, Markanteile zu gewinnen, als das oberste Gebot.

ES GEHT NICHT DARUM, ETWAS ZU VERKAUFEN, SONDERN ETWAS ZU VERBINDEN

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für uns alle, vor allem für traditionelle Unternehmen? Der Dreh- und Angelpunkt sind Netzwerk-Effekte: Wo entstehen sie, und wie können Unternehmen sie entstehen lassen und von ihnen profitieren? Also: Wie kann ich nicht nur etwas verkaufen – sondern etwas verbinden?

Ein Beispiel dafür ist, wie Salesforce als Software-Hersteller Netzwerk-Effekte nutzt: Hier sind es die Nutzer, die Produktverbesserungen vorschlagen, bewerten und zum Teil sogar umsetzen. Alle Verbesserungen kommen, sobald das neue Release der Software auf dem Markt ist, allen Nutzern zugute. Also wird die Software umso besser, je mehr Nutzer sie hat, die mithelfen, das Produkt zu verbessern.

BEI SALESFORCE TREIBEN NUTZER DER PLATTFORM DIE INNOVATION VORAN UND VERBESSERN DAMIT FORTWÄHREND DAS PRODUKT SELBST – ZUM NUTZEN ALLER

So etwas funktioniert natürlich nicht nur in der Software-Entwicklung, sondern überall. Plattformen werden oft als feindlich oder negativ angesehen, vor allem dann, wenn wir nur an Amazon, Apple oder Airbnb denken, die über eine enorme Marktmacht verfügen. Aber wenn wir Plattformen nur oberflächlich betrachten, dann vergessen wir häufig zwei Dinge: erstens, dass es unendlich viele kleine Plattformen gibt, wie z. B. AXOOM, die Plattform des Maschinenbauers Trumpf. Und zweitens, dass Plattformen zunächst einmal offen sind und anbieteragnostisch.

Plattform-Geschäftsmodelle sind eine Herausforderung für jedes traditionelle Unternehmen – und in Branchen, in denen es noch keinen Plattform-Anbieter gibt, kann es schon morgen so weit sein. Insofern tun Unternehmer gut daran, sich eingehend mit Plattformen zu befassen – und zu überlegen, inwieweit sich ihr Geschäftsmodell transformieren lässt.

Aber wird das reichen, ein bisschen Transformation hier, ein wenig Weiterentwicklung da?

PLATTFORMEN SIND NICHT PER SE NEGATIV. UND SIE MÜSSEN NICHT EINMAL GROSS SEIN

Nicht immer, aber oft. Die Taxizentralen in Deutschland waren beispielsweise erfolgreich, indem sie die gut gemachten Apps von Uber und Co. kopiert haben und so dem Plattform-Angreifer etwas entgegensetzen konnten. Ein schönes Erfolgsbeispiel ist auch FlixBus, ein Unternehmen aus München, das mit einem Plattform-Geschäftsmodell enorm erfolgreich geworden ist: Heute operiert FlixBus mit über 1.000 Bussen und hat Ziele in 26 Ländern im Angebot – ohne einen einzigen Bus zu besitzen.

Der entscheidende wettbewerbsrelevante Aspekt der Plattform sind: Daten. Sie sind das, was Plattformen erfolgreich macht und in Zukunft immer mächtiger werden lässt. Eine Plattform muss selbst nicht notwendigerweise profitabel sein, solange sie wächst und mit den Daten und Insights der Akteure auf der Plattform ein gewaltiges Asset schafft.

TRADITIONELLE UNTERNEHMEN, DIE EINE PLATTFORM WOLLEN, MÜSSEN ZUNÄCHST EINMAL EIN DATENGETRIEBENES UNTERNEHMEN WERDEN

Haben klassische Unternehmen die Absicht, ein Plattform-Unternehmen zu bauen, müssen sie in erster Linie ein Datenmodell schaffen, auf dem die Transaktionen der unterschiedlichen Interessenten stattfinden. Und zwar eines, bei dem sie bei jeder Transaktion hinzulernen und neue Informationen gewinnen, um die Plattform weiter zu verbessern. So bauen sie ihre Marktmacht aus und können mithilfe ihrer Kundendaten die Wertschöpfung der gesamten Plattform weiter steigern.

NICHT JEDES UNTERNEHMEN MUSS EIN PLATTFORM-UNTERNEHMEN SEIN, UM SICH ÄHNLICH WIE EIN PLATTFORM-UNTERNEHMEN ZU VERHALTEN

Obwohl sieben der zehn wertvollsten Unternehmen der Welt heute Plattform-Unternehmen sind, bedeutet das nicht, dass jedes Unternehmen zu einem Plattform-Anbieter werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es können und sollen nicht alle das „neue Amazon" werden. Dies darf jedoch auch kein Alibi für Entscheiderinnen und Entscheider sein. Jedes Unternehmen muss sich damit auseinandersetzen, warum Plattformen so erfolgreich sind. Jedes Unternehmen muss den eigenen Umgang mit Daten und den Mehrwert überprüfen, den man für seine Kunden durch Vernetzung schaffen kann. Nur dann hat es in der Welt der Plattformen eine Zukunft.

COCONUT MILKSHAKE BANANA

PLATT-FORMEN



Kennt die Spielregeln der Plattform-Ökonomie: Johannes Diebig.

BUTTER CHEESE



Perfekte Maßarbeit: die neuen maßgeschneiderten Marketing-Ökosysteme von Serviceplan.

FASHION SPIELKIND

(KING ARTHUR)

DIE K-FRAGE:

PARSIFAL



SO WERDEN MASSGESCHNEIDERTE MARKETING-ÖKOSYSTEME KONFIGURIERT

LANZELOT

Der Anspruch an innovative, individuell zugeschnittene Agenturmodelle ist hoch: Sie sollen herausragende Kreation, effektive Prozesse und wirtschaftliche Effizienz vereinen. Funktioniert das aus Unternehmenssicht? Vincent Schmidlin, Managing Partner der Serviceplan Agenturen in Deutschland, hat mit drei unserer Kunden gesprochen, die sich für diese Art der Kooperation entschieden haben.

Der BLONDE Eckbert: RUNENBERG RUNENBERG RUNENBERG

VINCENT SCHMIDLIN / Managing Partner Serviceplan Agenturholding

SEA-HORSE

Jede und jeder Marketingverantwortliche wird es bestätigen: Ihre Marke muss sich – qua ihrer Besonderheiten in puncto Historie, Markt, Zielgruppen, Vertriebswege, Wettbewerberkreis und Ziele – ein eigenes operatives Marketing-Ökosystem erschaffen, das sich strategisch, kreativ und medial schneller und reibungsloser dreht als bisher. Ziel dabei ist es, eine konsistente, überzeugende und performende Brand Experience entlang der Kaufentscheidungsprozesse zu ermöglichen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, stellen visionäre Marketeers auf Kunden- und Agenturseite jetzt in einem kooperativen Prozess die K-Frage: Wie konfigurieren wir eine Marketing-Systempartnerschaft, die das mühsame, koordinationsintensive Pingpong zwischen Spezial-Agenturen, Lead-Agenturen und Marketingabteilungen überflüssig macht? Welche systemische Konfiguration adressiert besser die unmittelbaren Herausforderungen des Marktes und die Spezifitäten der Marke und des Unternehmens? Welche Funktionen aus Strategie, Beratung, Kreation, Digital, Data und Media sollen in welchem Maße integriert werden? Auf welcher gemeinsamen inhaltlichen, prozessualen und technologischen Basis? Und wie kann ein neues Ökosystem schnell starten, zeitlich flexibel gehalten werden und neue Anforderungen evolutionieren und skalieren?

Eines war allen Beteiligten an diesem zukunftsweisenden Projekt von vornherein klar: Eine valide Antwort auf eine solch strategische Frage kann kein üblicher Kreativ-Pitch geben. Denn wie soll ein schnelles, meist wenig interaktives Kreativ-Blinddate nachhaltige Antworten liefern? Die Aufgabe verlangt stattdessen eine intensive gemeinsame Auseinandersetzung mit den Zielen, eine genaue Abstimmung der Mittel und Wege und nicht zuletzt komplette Transparenz und gegenseitiges Vertrauen. Und genau so gehen die Akteure in vier Phasen innerhalb von rund drei Monaten auch vor. Zusammen. Nach vorne. Auf den Punkt.

Der Auftakt erfolgt in einem ersten Workshop, bei dem gemeinsam eine Vision skizziert wird. Projektive Techniken helfen, die Vorstellungen zu synchronisieren und Erfolgskriterien präzise zu definieren. Ein Schritt zurück in die heutige Realität und ihre Defizite, ein erster Entwurf der zentralen Kernfunktionen des neuen Ökosystems sowie erste Gedanken zum kaufmännischen Modell runden den Tag ab.

Dem ersten Entwurf folgt die Ausgestaltung der Prozesse zwischen den nun gewichteten und präzise definierten Rollen und Verantwortlichkeiten. Eine barrierefreie, flexible, synchron und effizient arbeitende End-to-End-Konfiguration entsteht so im zweiten Workshop.

LOVE

Die HR- und IT-Anforderungen werden noch festgelegt, damit in Phase drei die technologische Kollaborations-Infrastruktur implementiert und die Rekrutierung des Teams gestartet werden können. Das kaufmännische Modell inklusive eventueller gesellschaftsrechtlicher Parameter wird in aller Transparenz diskutiert und festgelegt, ebenso wie der Change-Management-Plan.

Die vierte Phase – das Ramp-up – startet mit einem Inception-Workshop des gesamten Teams und konzentriert sich auf ein erstes repräsentatives Projekt. Diese Belastungsprobe ist reich an Erfahrungen und Verbesserungsmöglichkeiten, die offen, professionell und ganz ohne Eitelkeiten gemeinsam adressiert werden.

So werden strategische Partnerschaften geschlossen, aus denen maßgeschneiderte, atmende Marketing-Ökosysteme entstehen, die schnell, kraftvoll und effizient arbeiten. Man hört, sie seien die beste Konfiguration, um eine gewinnende, ganzheitliche Brand Experience zu entwickeln, zu erhalten und zu managen.

Wir haben mit drei C-Level-Markenverantwortlichen gesprochen, die sich entschieden haben, mindestens einen Teil ihrer Marketingaktivitäten in eine solche integrierte Konfiguration zu überführen. Dies sind ihre Erfahrungen und Empfehlungen.



Markenstratege und Experte für digitale Transformation: Vincent Schmidlin.

EAGLE ADLER

METRO

Anzahl Kollegen: 25
Zusammenarbeit seit: 2014
Scope: Leadagentur Global Branding für 26 Länder in Europa und Asien
Agenturstandort: Hamburg

LIFTSTAR

Anzahl Kollegen: ca. 20
Zusammenarbeit seit: 2020
Scope: Leadagentur Digital, Campaigning, Verkaufsliteratur und Media in Deutschland und Österreich
Agenturstandort: Köln

O_2

Anzahl Kollegen: ca. 40
Zusammenarbeit seit: 2020
Scope: Leadagentur ATL und Markenstrategie in Deutschland
Agenturstandorte: Hamburg, München

BUILDING VALUE THROUGH FLOURISHING RELATIONSHIPS

10 questions for **GISELE MUSA**, Vice President and Global Director Branding at Metro AG, about the evolution of its tailor-made marketing ecosystem METRO OWN AGENCY

You made the decision to bundle parts of your marketing activities in an integrated agency set-up. Which functions did you ask to be integrated in the model?

GISELE MUSA: In 2018, Serviceplan crafted a tailor-made and dedicated agency perfectly fitting to our vision, structure and needs. With this dedicated agency, METRO OWN AGENCY, we are working at eye level in all relevant skills, such as strategy, creative, digital, social media and brand PR.

What were and still are your reasons for doing this?

GM: I believe in the value of lasting relationships. And I'm convinced that the deeper an agency knows a client – and all the things that happen behind the scenes – the higher the likelihood that the partnership will grow stronger and, along with it, the quality of the work you do together. And this takes time and dedication. Previous years have proven that, due to an increasing complexity for marketers, a constant, customised and close cooperative branding ecosystem is the right agency model for us to face the challenges ahead. With the objective of further strengthening the brand and driving forward the development of a holistic brand experience for METRO.

What is the geographical scope of your branding activities?

GM: As the Global Branding department at METRO, we are responsible for the branding agenda for 26 countries and all METRO wholesale sister companies within the group.

Please tell us how it all began – when did the collaboration start?

GM: In mid-2014, after a multi-step chemistry process with cautiously selected agencies, METRO started working with Serviceplan on a project basis. The type and dimension of projects were very different back then.

How have you achieved your preferred agency set-up?

GM: Right from the outset we have been constantly monitoring, analysing and optimising our partnership, which is built on transparency, honesty, important conversations and a lot of dedication from both sides. And a fair share of long nights as well. Today's agency is therefore not only the result or the consequences of the past but also the starting point for the future.

What was essential to your success?

GM: A milestone in our collaboration was in 2018 when Serviceplan developed METRO OWN AGENCY – the first-ever tailor-made and dedicated agency by Serviceplan.

Were there any specific hurdles?

GM: One of the major challenges was the launch phase of this newly crafted agency. We jointly focused additional management attention on the phase of bringing the defined vision into performing mode, e.g. finding the right skilled team, defining, and more importantly, establishing the right structure, the relevant tools and easy and efficient ways of working.

How has the set-up changed since the beginning?

GM: Not everything comes up roses, right? It has been a long journey for us. Over the past six years our relationship has advanced significantly, and we feel encouraged to work with this fully integrated and dedicated agency, with the potential to flexibly embed additional skills and talents when needed.

What were the challenges or opportunities where the integrated cooperation paid off?

GM: It was during the biggest challenge that our collaboration experienced its strongest success. In early 2020, when COVID-19 reached pandemic level, from one day to the next we had to step up and find totally new ways to support our customers – the independent businesses – to survive the economic, social and health consequences. Almost on a weekly basis we developed and provided ready-to-use communication packages to our national METRO marketers in order to support their local customers with the most recent information and with additional relevant products and services enabling them to transform and to keep on running their businesses. If we didn't have such a close collaboration with the accounts and creative teams, that wouldn't have been possible.

What are you planning for the future?

GM: I would say that we still have plenty to do. There will always be areas that we need to improve as partners but, more importantly, we need to ensure we keep developing our people while bringing new blood to the teams. Also, the brand has evolved significantly, expanding its scope from talking mainly with our independent professional customers to reaching a broader audience. With the METRO social impact "Nurturing the success of independent business owners fosters a wider variety of choices – for everyone", we have now entered into a dialogue with the customers of our customers. Crafting such a rich communication programme will require innovative thinking, testing and learning, as well as a strong heart to keep it – and us – all together.



Gisele Musa, METRO AG.

GEMEINSAM CHANCEN GESTALTEN

ERZ

Zehn Fragen an **FELIX WITHÖFT**, Liftstar GmbH, über die Chancen und Möglichkeiten des in Kooperation entwickelten integrierten Lifta-Agenturteams

Sie haben sich entschieden, einen Teil Ihrer Marketingaktivitäten in einem integrierten Set-up zu bündeln. Welche Skills haben Sie dabei bewusst zusammenstellen lassen?

FELIX WITHÖFT: Traditionell kennt man uns ja aus der ADAC Motorwelt und der Prisma. Aber mittlerweile ist das Internet unser wichtigster Lead-Generierungskanal. Zentraler Baustein unseres Lifta-Agenturteams ist deshalb die Kombination aus Kreation und Digital, flankiert von Strategie und Media, Online und Offline.

Was waren bzw. sind Ihre Beweggründe?

FW: Bisher hatten wir eine „Klassik"-Agentur mit starkem Fokus auf Print und TV und zusätzlich unfassbar viele kleine Spezial-Agenturen für Online- und Digital-Themen. Mit der Zeit war die Komplexität nicht mehr abbildbar. Jetzt ist alles in einem Team gebündelt. Das bedeutet: kürzere Wege, schnellere Abstimmungen und bessere Integration der Maßnahmen, und das über alle Kanäle.

Über welchen geografischen Scope erstreckt sich die Zusammenarbeit?

FW: Mit Lifta und unseren anderen Marken sind wir vor allem in Deutschland und Österreich aktiv. Der Fokus unserer Zusammenarbeit liegt damit auf dem deutschsprachigen Raum. Als Kölner Familienunternehmen war uns dabei sehr wichtig, unser betreuendes Team hier bei uns vor Ort in Köln zu haben. Das Haus der Kommunikation Köln ist nur fünf Minuten Fußweg von unserer Marketing-Unit entfernt. Persönlicher Austausch liegt uns sehr am Herzen, auch in Zeiten von Corona und Collaboration Tools.

Erzählen Sie uns von den Anfängen. Wann hat die Zusammenarbeit gestartet?

FW: Ganz am Anfang stand ein Audit unserer Mediastrategie und -planung durch das Team der PlanNet. Mit Experten, mit denen ich schon früher bei anderen Marketingherausforderungen sehr erfolgreich zusammengearbeitet habe. Daraus haben sich ganz schnell weitere interessante Kontakte und Anknüpfungspunkte im Haus der Kommunikation ergeben. Und kurz danach haben wir das Team gebeten, doch auch um unseren Kreativ-Etat zu pitchen. Erfolgreich!

Wie sind Sie zu Ihrem gewünschten Set-up gekommen?

FW: Zunächst sind wir mit einem kleinen Kernteam gestartet, um die zentralen Bausteine unserer neuen Markenkampagne zu entwickeln: Strategie, Kreation, Media und Digital. Dann haben wir sehr schnell gemerkt, dass wir in Zukunft ein „Dedicated Team" benötigen, das kontinuierlich mit uns an den Themen arbeitet, sie weiterentwickelt und sich auch um unsere anderen Marken kümmern kann, das sich vom Set-up aber auch immer wieder situativ anpassen lässt.

Was war für den Erfolg entscheidend?

FW: Klare Zuständigkeiten auf beiden Seiten und sauber etablierte Schnittstellen. Gleich von Beginn an haben wir auf beiden Seiten einen Single Point of Contact etabliert, um maximale Transparenz über alle Work Streams und schnelle Entscheidungswege sicherzustellen.

Gab es besondere Hürden?

FW: Am Anfang klar zu priorisieren und erst mal Komplexität rauszunehmen, fällt nicht ganz leicht. Unser neues Agenturteam wurde anfangs etwas erschlagen von der Vielzahl der Themen, Produkte, Prioritäten. Eine entsprechende Einarbeitungs- und Gewöhnungsphase sollte man besser von Beginn an einplanen. Und nicht gleich vom ersten Tag an zu viel wollen. Sonst kommt bald die Ernüchterung.

Wie hat sich das Set-up seit den Anfängen weiterentwickelt?

FW: Vom kleinen Kernteam ausgehend bauen wir jetzt gerade sukzessive weitere Disziplinen mit an. PR, Social Media, Performance, SEO/SEA usw. Wichtig ist uns dabei, immer wieder neue Impulse und frisches Know-how dazuzuholen, aber gleichzeitig Kontinuität im Team sicherzustellen. Leute im Team zu haben, die unser Unternehmen kennen, unsere Zielgruppen, unsere Produkte. Mit denen wir dazu auf Augenhöhe diskutieren können.

Gab es schon Momente, in denen sich die integrierte Zusammenarbeit als besonders hilfreich erwiesen hat?

FW: Wir arbeiten aktuell an einer ganz neuen Markenkampagne. Zum ersten Mal für unser Haus in einem integrierten 360°-Cross-Channel-Ansatz. Ohne diese vernetzte und enge Zusammenarbeit über die verschiedenen Disziplinen und Gewerke hinweg wüsste ich nicht, wie wir das in so kurzer Zeit erfolgreich auf die Straße bringen sollten.

Was haben Sie für die Zukunft noch alles vor?

FW: Wir haben uns ein gemeinsames Ziel gesetzt: dem Treppenlift das Stigma des letzten Ausweges zu nehmen. Und Senioren schon früher davon zu überzeugen, dass der Treppenlift ein echter „Möglichmacher der Selbstbestimmtheit" ist. Ein Thema, das gerade der Babyboomer-Generation extrem wichtig sein wird, wenn sie in den nächsten Jahren in das entsprechende Alter kommt. Die Menschen aus dieser Generation wollen weiter mitten im Leben stehen.

HIRN



Felix Withöft, Liftstar GmbH.

NEUSCHWANSTEIN

NEU VERBUNDEN IN DIE ZUKUNFT

ZAUBER

Zehn Fragen an **MICHAEL FALKENSTEINER**, Head of Brand O_2/Telefónica Deutschland, über das individuell konzipierte Marketing-Ökosystem „Bubble"

Sie haben sich entschieden, einen Teil Ihrer Marketingaktivitäten in einem integrierten Set-up zu bündeln. Welche Skills haben Sie dabei bewusst zusammenstellen lassen?

MICHAEL FALKENSTEINER: Wer große und langfristige Ziele hat, braucht ein Set-up, das auf alle Eventualitäten des Marktes schnell und zielorientiert reagieren kann. Deshalb besteht unser neues Ökosystem aus einem Kernteam, das die fundamentalen Skills vereint: Strategie, Beratung und Kreation. Dieser Kern ist die Schaltzentrale und agiert wie eine Bubble. Bedeutet: Sie ist immer in Bewegung und holt sich bei Bedarf, ob kurz- oder langfristig, ergänzende Spezialisten aus anderen Skill-Bereichen dazu. Intern aus dem eigenen Ökosystem oder extern durch partnerschaftliche Kooperationen.

Was waren bzw. sind Ihre Beweggründe?

MF: Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Modelle, die nur auf eine klassische Lead-Agentur setzen, nicht ausreichend funktionieren – Stichwort „Closed Shop"-Prinzip. Denn gerade in der heutigen Zeit sind Agilität und Cross-Funktionalität bedeutsamer denn je. Uns war es besonders wichtig, ein maßgeschneidertes Modell zu haben, bei dem nicht nur die Lead-Ebene garantiert perfekt funktioniert, sondern vor allem auch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Spezialbereichen.

Über welchen geografischen Scope erstreckt sich die Zusammenarbeit?

MF: Wir fokussieren uns zunächst auf den deutschsprachigen Raum.

Erzählen Sie uns von den Anfängen. Wann hat die Zusammenarbeit gestartet?

MF: Wir haben uns früh mit der Agentur ausgetauscht – und zwar umfassend aus allen Blickwinkeln der Kooperation. Was muss ein zeitgemäßes Agentur-Kunde-System leisten? Wie garantieren wir Agilität? Wie schaffen wir es, dass Partner- und Spezial-Agenturen genauso zielorientiert arbeiten wie die Lead-Agentur? Im Groben war dies der Anfang der dann von Serviceplan gegründeten Agentur „Serviceplan Bubble" und eines andauernden produktiven Dialogs – die Grundlage einer erfolgreichen Kooperation.

Wie sind Sie zu Ihrem gewünschten Set-up gekommen?

MF: Ein Set-up wie die Bubble entsteht durch eine gründliche, offene und vor allem ehrliche Analyse. Als Basis für ein erfolgreiches und transparentes Set-up haben wir grundsätzliche Themenfelder analysiert: Vermeidung von Fehlern aus der Vergangenheit, Hinterfragen des Status quo und ein Abgleich von kurz- und langfristigen Zielen der Marke. Um das möglichst effizient zu erreichen, haben wir in mehreren Workshops gemeinsam mit der Agentur ein komplett neues, auf uns zugeschnittenes System entwickelt: die Bubble.

Was war für den Erfolg entscheidend?

MF: Entscheidend war vor allem das Wie. Denn durch eine offene Kommunikation und eine konsequente Kooperation haben wir es geschafft, die Barrieren zwischen Kunde, Agentur und weiteren Partnern zu überwinden. Wir sind davon überzeugt, dass wir nur mit hohem persönlichem Einsatz, konsequentem Hinterfragen und radikaler Aufrichtigkeit unsere Ziele erreichen werden.

Gab es besondere Hürden?

MF: Jeder, der eine Veränderung anstrebt, trifft erst mal auf Bedenkenträger und Zweifler. Die Frage ist also nicht, ob es Hürden gibt, sondern wie man sie aus dem Weg räumen kann. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es am besten ist, möglichst jeden mit auf diese Reise zu nehmen. Bis man am Ziel angekommen ist: die Veränderung zum Besseren.

Wie hat sich das Set-up seit den Anfängen weiterentwickelt?

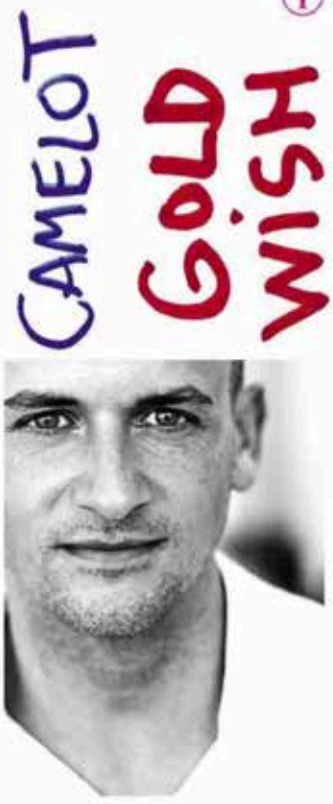
MF: Auch wenn wir erst am Anfang stehen, bewährt sich bereits ein wesentlicher Punkt, nämlich der Fakt, dass wir ein organisches, atmendes System haben. Das bedeutet, dass wir in einem ständigen kontrollierten Wandel sind. Läuft etwas nicht rund, analysieren wir mit der Agentur das Problem und setzen mögliche Lösungen unmittelbar um.

Gab es schon Momente, in denen sich die integrierte Zusammenarbeit als besonders hilfreich erwiesen hat?

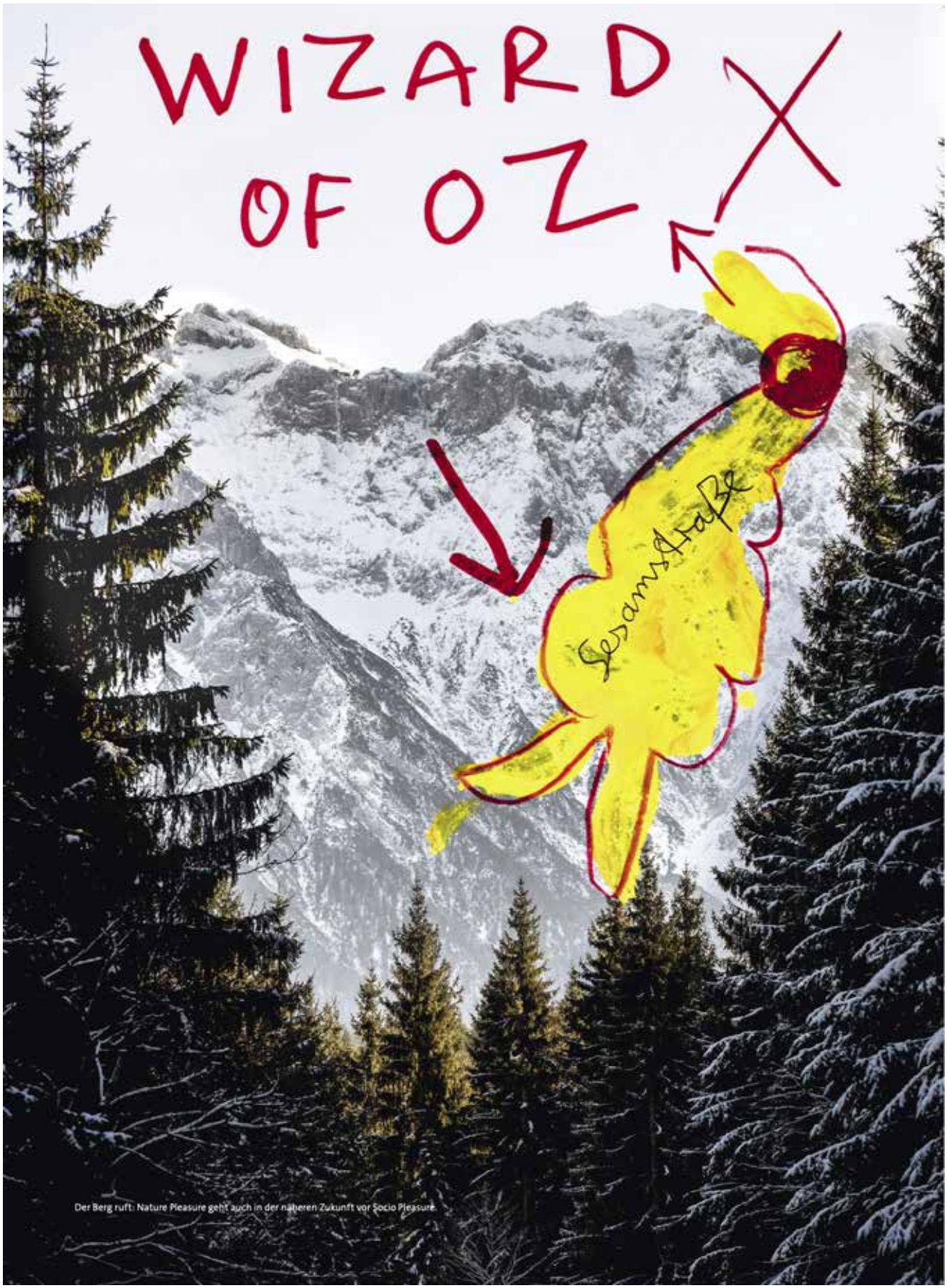
MF: Wir stehen wie gesagt noch ganz am Anfang unserer Kooperation. Aber wir sind überzeugt, dass integrierte Kooperation weder krisen- noch chancenabhängig ist. Mit der Bubble haben wir gemeinsam mit der Agentur ein System entwickelt, dank dem wir effizient und effektiv auf alle möglichen Situationen des Marktes reagieren können.

Was haben Sie für die Zukunft noch alles vor?

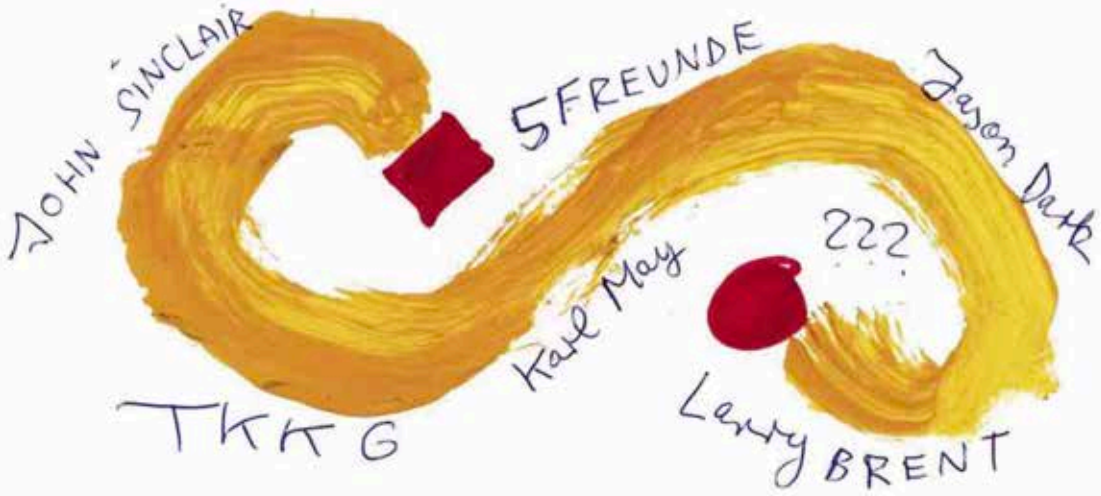
MF: Historisch gesehen hat die Marke O_2 immer wieder für Überraschungen am Kommunikationsmarkt gesorgt. Das wird auch in Zukunft so sein. Vor allem aber wollen wir uns stark machen: und zwar für unsere Kunden. Sie sollen mehr denn je von unserer Marke profitieren. Mit der Bubble sind wir jetzt so aufgestellt, dass Sie sich sicher sein können, in Zukunft von uns zu hören …



Michael Falkensteiner, O_2/Telefónica Deutschland



Der Berg ruft: Nature Pleasure geht auch in der näheren Zukunft vor Socio Pleasure.



THE Rebellll yelllll END

OF TOURISM AS WE KNOW IT

Die Tourismusbranche zählt zu den größten Verlierern der COVID-19-Krise. Dennoch verzeichnen einige Unternehmen stabile Buchungsraten oder sogar Zuwächse. Wie Experience Design, Data Analysis und Loyalitäts-Marketing jetzt zum Erfolg verhelfen. Plus: Der Zukunftsforscher Andreas Reiter über Travel-Trends und den Einfluss der Corona-Krise auf die Entwicklung der Tourismuswirtschaft.

HANNES HALLER / Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing
MARTIN SCHOBERT / Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing
ANDREAS REITER / Zukunftsforscher und Gründer des ZTB Zukunftsbüros

LOCAL-HOOD FOR EVERY-ONE



„Angekündigte Revolutionen finden nicht statt", schrieb ein erfahrener Tourismusdirektor und kritisierte damit die neue Tourismusstrategie Kopenhagens „Localhood for everybody", welche die Erfahrung der unmittelbaren Nachbarschaft und die wertvolle Begegnung mit der ultralokalen Lebenskultur ins Zentrum ihrer Marketingplanung stellt. Der Titel der Strategie stammt zwar aus dem Jahr 2016 und klang damals vielleicht übertrieben, doch spätestens seit Corona ist er mehr denn je Realität geworden. Und damit: The end of tourism as we know it.

Die Begegnung mit der Localhood steht in der dänischen Hauptstadt schon lange im Zentrum der Markenführung und gilt nicht nur für Touristen als begehrenswertes Markenerlebnis. Auch der Einwohner selbst wird als wichtiger Kunde identifiziert und erhält zunehmend die gleiche Bedeutung wie internationale Gäste – sein Aufenthalt in einem Nachbarviertel zählt in gleichem Maße als wertvoller Beitrag zur touristischen Wertschöpfung.

EXPERIENCE DESIGN – VON DER STRATEGIE ZUR SZENOGRAFIE

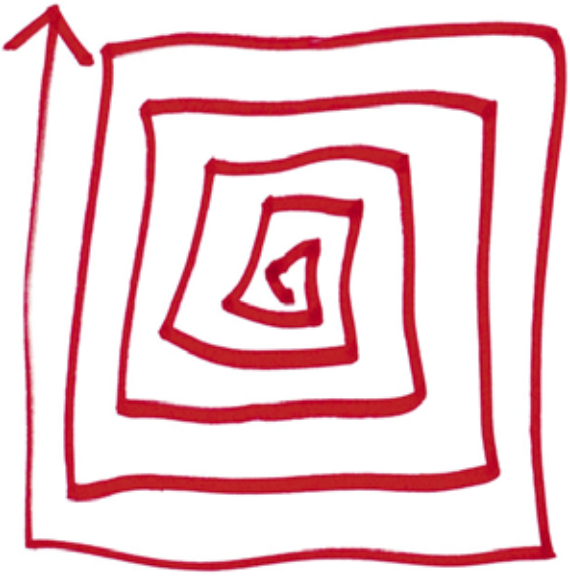
Ganz ähnlich sieht das WienTourismus mit seiner „Visitor Economy Strategy 2025". Bedürfnisse von Gästen und Einwohnern werden hier behutsam ausbalanciert. Nicht reiner Konsum steht im Mittelpunkt, die „Visitor Economy" soll vielmehr einen aktiven Beitrag zu sämtlichen Qualitäten der Stadt leisten – zur Lebensqualität der Wiener*innen („Quality of Life"), zur Aufenthaltsqualität der Gäste in der Stadt, zur Qualität des Angebots („Quality of Place") und letztlich zur Erlebnisqualität („Quality of Experience").

Als „Visitors" werden dabei alle Gäste verstanden, die kurzfristig oder für einen längeren Zeitraum in die österreichische Hauptstadt kommen, hier leben, arbeiten oder studieren, einkaufen und flanieren, Kultur- und Freizeitangebote nutzen – und bei all dem Spuren hinterlassen. Sei es in Form von ökonomischen Effekten, durch ihren Außenblick auf die Stadt oder durch die Vielfalt an Einflüssen, Ideen und Kompetenzen, mit denen sie Wien bereichern. Das Ökosystem wird also wesentlich weiter gefasst.

WHAT ARE YOUR ORGANISATION'S TOP BUSINESS PRIORITIES FOR 2020? (SELECT YOUR TOP 5)



The 2020 Digital Transformation Report
SKIFT-AMAZON WEB SERVICES



In Corona-Zeiten beschäftigen sich Tourismusorganisationen zudem mehr denn je mit Erlebnisgestaltung und Inszenierung der gesamten Region und verstehen sich als Service-Designer für Gäste und Gastgeber. Sie beauftragen Szenografen, Dramaturgen, Künstler, Erlebnisgestalter, Architekten oder Landschaftsplaner und verzichten zunehmend auf Broschüren oder Messeauftritte. Placemaking oder Brand Experience Design, Szenografie – das In-Szene-Setzen wird zum neuen Berufsbild in der Branche.

Walt Disney verband bereits 1952 die beiden Begriffe „Imagination" und „Engineering" und schloss interdisziplinäre Experten wie Storyteller, Bühnenbildner, Lichtdesigner, technische Ingenieure oder Architekten zusammen, um sie an seiner Vision neuartiger Vergnügungsparks und magischer Storyboards arbeiten und neue Attraktionen und Erlebnisse erfinden zu lassen. In Tourismusorganisationen stellen Chief Experience Officer heute erfolgreiche Markenführung sicher. Ästhetisch wertvolles Placemaking, Besucherlenkung sowie aktuell Gesundheitsschutz- und Hygienemaßnahmen in Innenstädten, aber auch in Fluss-, See-, Berg- und Naturlandschaften sind das Gebot der Stunde zur Gestaltung einer sicheren, vertrauensvollen Customer Experience. Folgerichtig erhielt im „2020 Digital Transformation Report" der Plattform Skift die Bereitstellung von „High Quality Customer Experience" höchste Priorität. An zweiter und dritter Stelle folgten die Kriterien „Grow Traveler or Guest Base" und Kundenloyalität.

SMARTE TOURISMUSDATEN

Der digitale Vertrieb dreht sich heute vor allem um Echtzeitdaten. Etliche Tourismusorganisationen arbeiten daher seit ein paar Jahren an der Entwicklung eines touristischen „Knowledge Graph", sprich der semantischen Anreicherung statischer Angebotsdaten touristischer Anbieter um maschinenlesbare Qualitätsinformationen. Das Ziel ist es, Google Business, den Google- und Facebook-Knowledge-Graphen sowie teure Schnittstellen zwischen Technologieanbietern obsolet zu machen, um künftig jedem Digitaldienstleister weltweit sogenannte Points-of-Interest-Daten von Tourismusorganisationen im DACH-Bereich als Open-Data-Informationen maschinenlesbar zugänglich zu machen.

Die Beschäftigung mit Kunden- und Verhaltensdatenanalysen ist dagegen weit dynamischer und wird gerade jetzt, wo es um Vertrauen geht, zum zentralen Erfolgsfaktor und wirkungsvollen Marketinginstrument. Smarte Datenanalysen von Bewegungs-, Contact-Tracing- und Verhaltensdaten über Mobilfunkanalysen, Videoanalysen, Digital-Signage-Analysen, die Nutzung von WiFi-Daten oder Daten aus Gästekarten, Gutschein- und Activity-Booking-Plattformen geben anonymisiert und datenschutzkonform Aufschluss über Kundenmuster und -verhalten in Tourismusregionen. Bezahldienstleister wie der Ostdeutsche Sparkassenverband mit seinem Tourismusbarometer, Concardis oder die Plattform Mastercard Tourism Insights bieten Destinationsmanagern anonymisierte Zahlungsstrom-Analysen. Abhebungen von Geldautomaten und Bezahlprozesse über Gästekarten werden mit anderen touristisch relevanten Datenlieferanten verknüpft und geben u. a. Aufschluss über Herkunft, Umsatz, Länderspezifika wie Hotelkategorie, Gasthausqualität, Nutzung von Fortbewegungsmitteln, Bezahlverhalten sowie Nutzung von Lokalitäten und Attraktionen.

Destinationen beschäftigen sich daher immer stärker mit dem Einsatz von Technologien wie digitalen Gästekarten, Digital Signage Touchpoints, Gutscheinsystemen und Activity Booking Engines, die den Destinationsmanagement-Organisationen die Möglichkeit bieten, unkompliziert selbst Location Based Services anzubieten und Upselling zu initiieren.

Branchenweisheit: Loyale Kunden kosten nur 10 % der Marketingausgaben für die Neukundengewinnung.

Es gilt das alte Prinzip „Loyale Gäste statt teurer Neukunden". Dafür braucht es ein wirkungsvolles Customer Relationship Management. In einer repräsentativen Befragung von Saint Elmo's Tourismusmarketing geben 40 % der Tourismusmanager an, ein CRM-System bereits einzusetzen, und 80 % derer, die noch keines nutzen, planen es innerhalb der nächsten Monate einzuführen (Quelle: Branchenkurzstudie von Saint Elmo's Tourismusmarketing, Juli 2020).

Daher gilt: Anonymisierte, datenschutzkonforme überbetriebliche Analysen der Mobilfunk-, WLAN-, Aktivitäten-, Zahlungs- und touristischen Wertschöpfungsdaten in einer „Near Realtime"-Variante sind die neuen Wege in Beziehungsaufbau und -pflege zu den Reisenden. Innovative Erfolgsprojekte in diesem Bereich sind z. B. Feratel mit dem digitalen Concierge PIA, Alturos mit JAMES (digitaler Assistent) und EMMA (Location Based Marketing), die digitale Sommercard von Schladming-Dachstein, oder das Gästebindungsprogramm von Serfaus-Fiss-Ladis. Andere, wie Zermatt Tourismus und Bergbahnen, launchen die innovative Matterhorn App, Laax entwickelt das innovative Loyalitätssystem „INSIDE LAAX".

Die nächste Ära touristischer Kommunikation hat also begonnen, und der Schlüssel dazu sind Customer-Data-Plattformen (CDP). Eine CDP versetzt Touristiker in die Lage, sämtliche unternehmensweiten Datenquellen (Onsite, Offsite, CRM, BI, Offline etc.) über alle Kanäle hinweg sauber miteinander zu verbinden. Datensilos werden endlich aufgebrochen und vereint. Dies alles ermöglicht Marketingautomatisierung mit dem wichtigsten Kapital eines jeden Unternehmens – den Kunden.



CDP CUSTOMER-DATA-PLATTFORM





DIGITALES REISEN UND ANALOGE EMOTIONEN

Wie Social Media unsere Art zu reisen verändert hat und wie der Wiener Tourismusverband dies zu einem integralen Bestandteil seiner Kampagnen macht, erklärt Edmund Hochleitner, Managing Partner WIEN NORD Serviceplan.

Der Einfluss der sozialen Medien auf den Tourismus ist ein globales Phänomen, das unser Verhalten während Reisen verändert. Das Veröffentlichen von Fotos und Videos und das Teilen von Erlebnissen sind zu einem wesentlichen Bestandteil jedes Urlaubs geworden. Überlaufene Orte und Instagram-Hotspots beeinflussen weltweit die Wahrnehmung von Reisezielen, die digital dargestellten Pendants realer Locations schaffen beinahe eine alternative Realität zu den Originalschauplätzen. Must-see-Listen und Online-Bewertungsplattformen haben zu einer gewissen Homogenisierung der Reiseerlebnisse geführt. Viele Urlauber planen ihre Trips auf der Grundlage von Bewertungen und Meinungen völlig fremder Menschen. Dies hat zugleich entgegengesetzte Trends wie Digital Detox hervorgebracht, die zeigen, dass immer mehr Menschen bereit sind, die kleinen Momente im Urlaub wieder wertzuschätzen.

Wien ist ein Reiseziel, das sich voll und ganz mit diesem Trend identifizieren kann, liegt die größte Schönheit dieser Stadt doch tatsächlich häufig in solchen kleinen Momenten: einem Kaffee in imperialer Umgebung, einem faszinierenden Gemälde in einer berühmten Galerie, einem Stück klassischer Musik auf der Straße. Genau diese kleinen Momente des Genusses bei seinen Besuchern zu fördern, ist ein Anliegen des Wiener Tourismusverbands. Um dies zu erreichen, sucht man hier nach Möglichkeiten, die Stadt wie keine andere touristische Destination zu präsentieren – und setzt dabei auf Kampagnen, die aktuelle gesellschaftliche Themen rund um den Tourismus aufgreifen.

Die jüngsten von WIEN NORD Serviceplan zusammen mit WienTourismus entwickelten Kampagnen „Unhashtag Vienna" und „Unrating Vienna" waren Teil einer Initiative, die Touristen dazu ermutigen sollte, Wien und seine Highlights nicht nur durch die Linse ihrer Smartphone-Kameras oder durch das Checken von Top-10-Listen auf Bewertungsplattformen zu sehen. Die Kampagnen trafen den Zeitgeist, fanden weltweit Anklang und trugen Wiens starke Botschaft in die wichtigsten Hotspots der Zielmärkte wie London, Barcelona, Madrid, Paris, Hamburg sowie New York City und Silicon Valley – und damit die Epizentren der Listicles- und Bewertungskultur.

Kampagnen-Websites:
https://unhashtag.vienna.info/
https://unrating.vienna.info/

MUST-SEE-LISTEN UND ONLINE-BEWERTUNGS-PLATTFORMEN HABEN ZU EINER GEWISSEN HOMOGENISIERUNG DER REISEERLEBNISSE GEFÜHRT.



5 FRAGEN AN

... **ANDREAS REITER,**
Zukunftsforscher und Gründer des ZTB Zukunftsbüros



Welchen Einfluss hat die Corona-Krise auf die Entwicklung der Tourismuswirtschaft?

ANDREAS REITER: Der Tourismus kommt in eine unerwartete Post-Growth-Phase. Zahlreiche Branchen-Segmente werden komplett neu konfiguriert, insbesondere der Städte-, Kultur- und der Geschäftstourismus. Langfristig wird eine Re-Dimensionierung der Wachstumsbranche Tourismus erfolgen, es folgt definitiv eine Reduktion der Anbieter, z. B. bei den Airlines oder in der Kreuzfahrtbranche. Reisen ist eine anthropologische Konstante und seit dem 19. Jahrhundert ein demokratisches Gut. Dieses wird nun infrage gestellt, der Zugang zu Attraktionen und Erlebnissen ist künftig ein beschränktes (Luxus-)Gut. Doch nach Wiederaufnahme der internationalen Flugverbindungen wird bald ein erneutes Wachstum bei Reisen einsetzen.

Wie verändert sich das Reiseverhalten der Menschen durch Corona?

AR: Die Erlebnis-Ökonomie durchläuft jetzt zwei Phasen, aktuell die Transitphase und anschließend die post-pandemische Phase. Die Dauer der Transitphase hängt davon ab, ob in absehbarer Zeit tatsächlich weltweit ein Impfstoff auf den Markt kommt oder wir zu diesem Zeitpunkt einen anderen, unaufgeregteren Umgang mit dem Virus pflegen. Bis dahin sind die Erwartungshaltungen der Reisenden gedämpft. Sichere Erholung ist im Moment zentrales Reisemotiv. Die Radien der Reisenden sind überschaubar und Retro-Erfahrungen wie Ferien-Apartments, Camping und gemeinsam Wandern haben Hochkonjunktur. Die Wagemutigen machen Städteurlaub oder fahren nach Grado. Das war's.

Lassen sich neue Reisetrends ausmachen?

AR: Da einem durch Corona wochenlang zuerst die Freiheit vorenthalten wurde und dann das ungezwungene Leben, stehen diese beiden Motive jetzt im Vordergrund. Nature Pleasure geht dabei vor Socio Pleasure. Natursehnsucht entsteht aufgrund der digitalen Zoom Fatigue. Man akzeptiert auch, wenn im Naturraum viele andere Menschen unterwegs sind. Dies wird als Bestätigung und damit als gut wahrgenommen: „Ich habe es richtig gemacht." Neu ist auch der Trend zum Clean Travel (Caravan, Camping, Glamping, naturnahe Premium-Resorts). Wir erkennen zudem ein Ende des kuratierten Reisens und der algorithmisch getriebenen Formate. Das Geführte, Vorgedachte wird nicht mehr gewollt. Viel wichtiger ist die Überraschung – die zufällige Erfahrung (Serendipity) entwickelt sich zu einem der zentralen Reisemotive. Darüber hinaus hat der 365-Tage-Healthy-Lifestyle auch auf Reisen große Bedeutung. Alles verlagert sich nach draußen, selbst der Meeting-Bereich, denn Draußensein bedeutet, etwas für seine Gesundheit zu tun. Selbst im Winter wird Gesundheit von Outdoor-Erlebnissen besetzt. „Kalt, aber gesund" ist die Devise, und damit auch die Außen-Gastronomie positiv konnotiert. Nachhaltigkeit ist als Thema nach hinten gerutscht, Sicherheit hat Vorrang vor dem nachhaltigen Gewissen.

Werden diese Trends die post-pandemische Phase überdauern?

AR: Mittelfristig werden wir besonders im Bereich der Mobilität wieder mit einer starken Ökologisierung konfrontiert sein. In der post-pandemischen Phase blüht zudem das Leben neu auf – und damit auch die Reiselust. Die Asiaten kommen wieder, und wir fliegen nach Asien. Fernreisen werden boomen, weil da für viele ein gefühlter Nachholbedarf besteht. Die Alpen mit Schweiz und Österreich werden wieder Zugewinne haben, aber international weiter an Marktanteilen verlieren. Der Städtetourismus wird allerdings bis 2023 leiden, u. a. weil die Flugverbindungen zerstört sind. Ein paar Länder, etwa Slowenien oder Norwegen, werden durch Green Tourism stärker auf der touristischen Landkarte auftauchen.

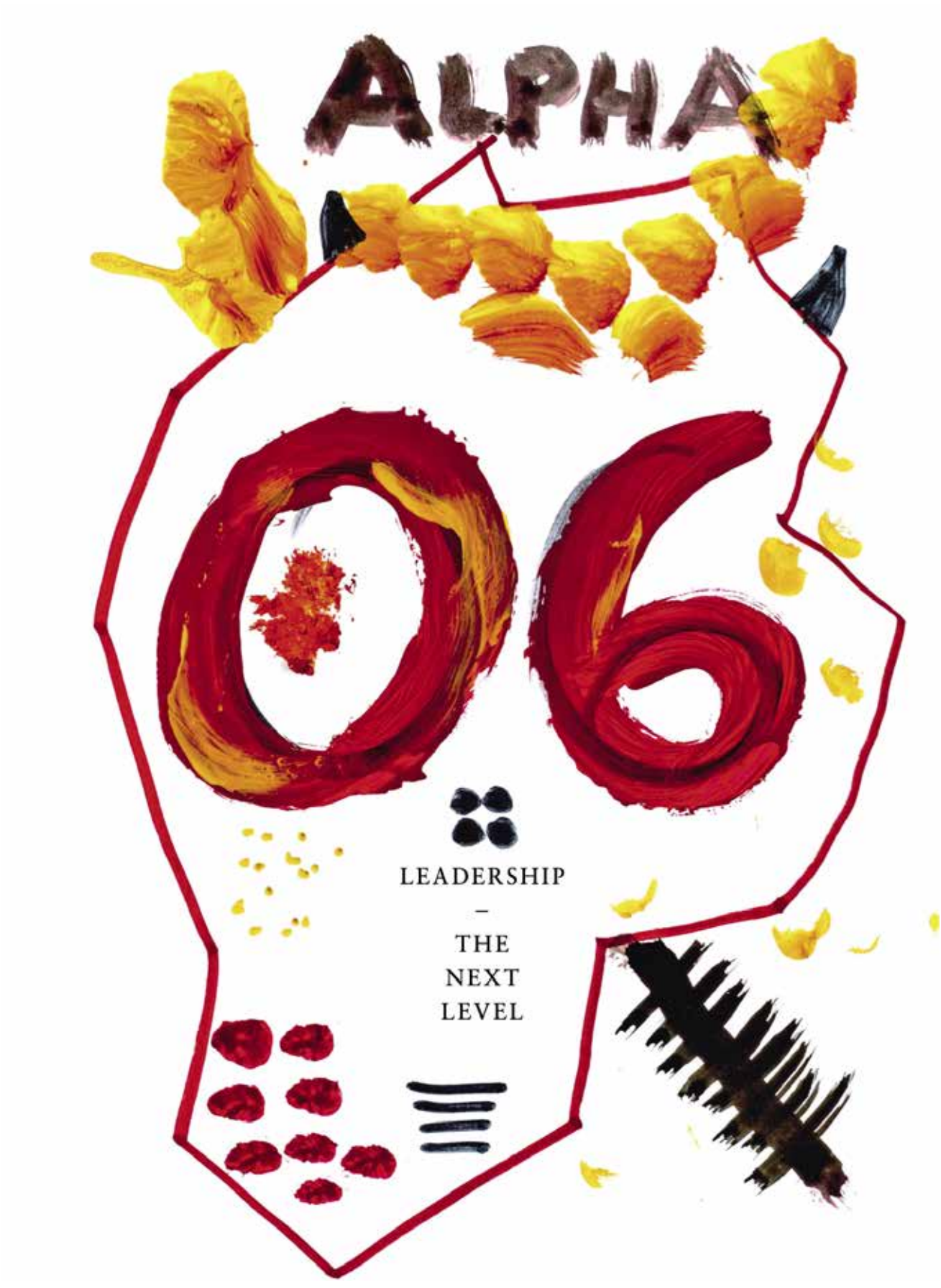
Bleiben Kultur- und Abenteuertrips langfristig auf der Strecke?

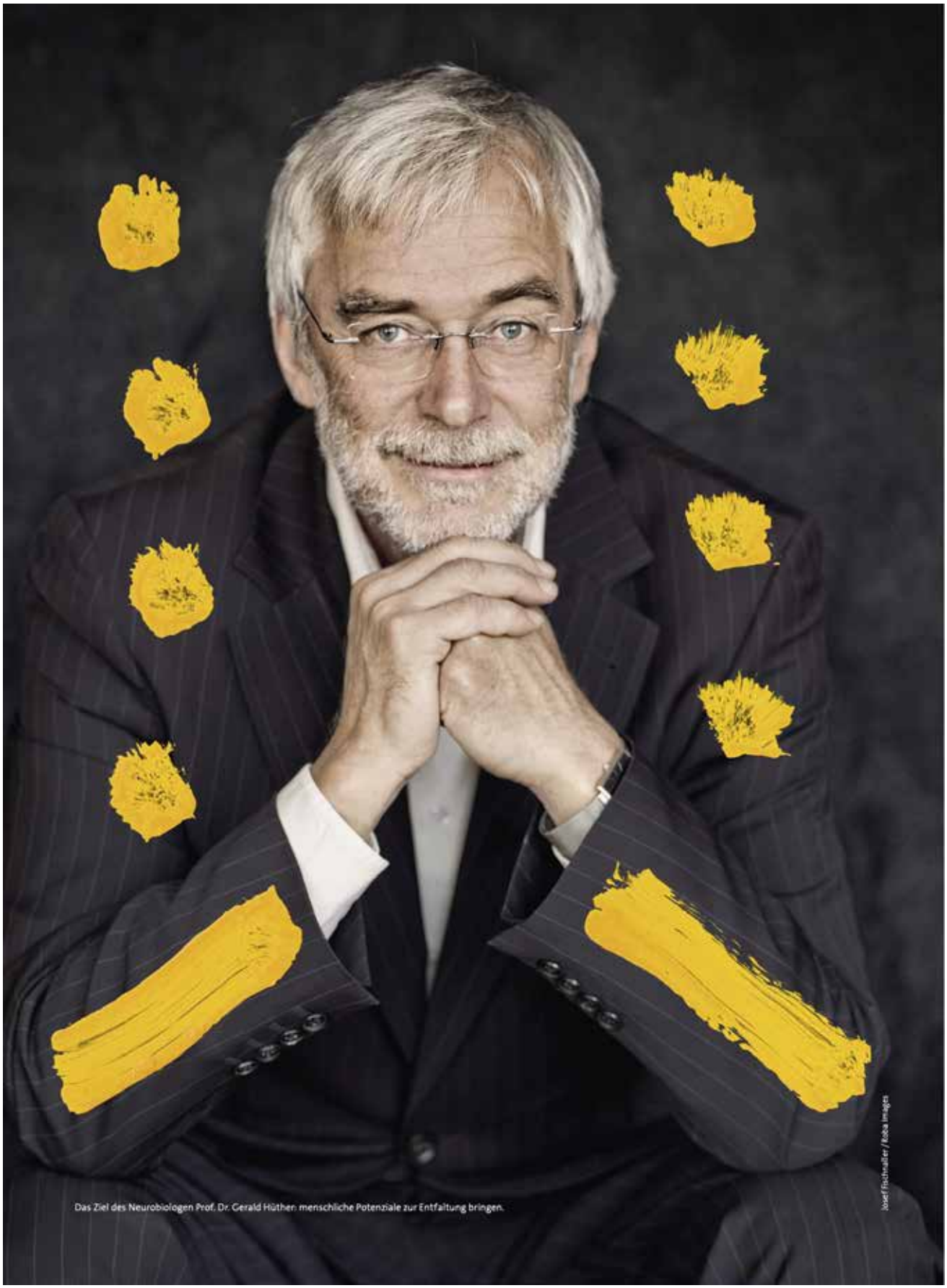
AR: Wenn die Distance-Barrieren wieder fallen, wird es einen Boom an haptischen, multisensuellen Formaten geben, die Reisende tief eintauchen lassen. Mega-Events, eine neue Festivalisierung und vor allem Kultur werden in den nächsten fünf Jahren ein Revival erleben. Auch Abenteuer- und Extremsportarten erhalten wieder stärkere Nachfrage, vor allem als gemeinsames Erlebnis mit anderen. Edge-of-the-World-Trips und Lost Places rücken ins Zentrum der Reisesehnsucht. Auch die Vertikale wird zur Destination – Weltall und Unterwasser.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung künftig beim Reisen?

AR: Bei der Organisation und beim Planen einer Reise ist Digital natürlich relevant – das Hologramm im Reisebüro, die Gesichtserkennung im Hotelzimmer ... Das Reiseerlebnis selbst aber bleibt weiterhin eine analoge Erfahrung, vor allem als vertieftes Erleben der lokalen Umgebung. Eine erfolgreiche Customer Experience benötigt also auch in Zukunft beide Dimensionen – digital und analog.


FANTOMAS
ERZ


ALPHA
06
LEADERSHIP
–
THE
NEXT
LEVEL


Das Ziel des Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther: menschliche Potenziale zur Entfaltung bringen.
Josef Fischnaller / Kolba Images

KUNST

DAS

ZAUBER WORT

ART

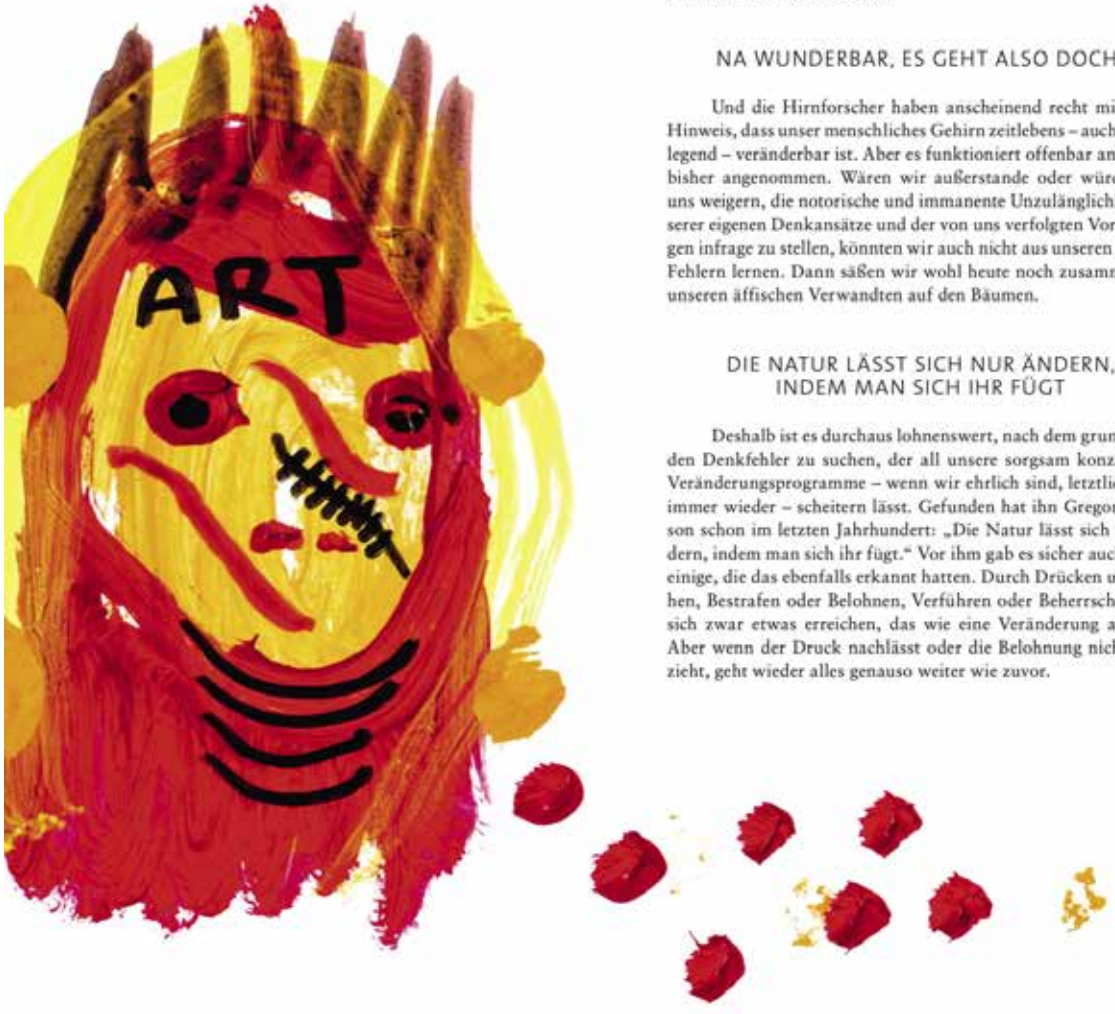
NACHHALTIGER VERÄNDERUNGEN HEISST VERWANDLUNG

Die Anforderungen der hochkomplexen digitalen Wirtschaftswelt der Zukunft machen eine neue Führungskultur notwendig – das haben die meisten Führungskräfte verstanden. Und dennoch tun sie sich schwer damit, die gewohnten Pfade zu verlassen. Der bekannte Hirnforscher und Buchautor Prof. Dr. Gerald Hüther erklärt, wie echte Veränderung gelingen kann.

LIEBE LOVE

PROF. DR. GERALD HÜTHER / Hirnforscher und Bestsellerautor

NA WUNDER-BAR, ES GEHT ALSO DOCH!



Die Erkenntnis, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann, hat sich inzwischen überall herumgesprochen, nicht nur in der Wirtschaft, auch in der Politik, sogar in der Verwaltung. Und in vielen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen wird jetzt ja auch ernsthaft versucht, etwas zu verändern. Aber es klappt nicht so recht mit all den Veränderungen, die nun endlich in Gang gesetzt werden sollen. Woran liegt das?

TAUSENDMAL PROBIERT UND TAUSENDMAL IST NICHTS PASSIERT

Dieses Lied können alle singen, die sich darum bemühen, die alten eingefahrenen Muster in den Köpfen der Menschen und in den Strukturen einmal entstandener Organisationen zu verändern. Nicht nur ein wenig, sondern wirklich tiefgreifend und nachhaltig. Aber glücklicherweise kommt es ja häufig genug vor, dass etwas nicht so funktioniert, wie wir es gedacht und erwartet haben. Deshalb haben wir ja auch längst erkannt, woran das liegt: Unsere Erwartungen und das ihnen zugrunde liegende Denkmodell waren falsch. Wir hatten uns geirrt, waren also mit einer unzutreffenden Vorstellung ans Werk gegangen. Doch der Umstand, dass es so nicht ging, hat uns – nach der Überwindung gewisser Widerstände – letztlich auch immer wieder dabei geholfen, unsere alten Vorstellungen, unsere Denkmuster und die auf deren Grundlage geschaffenen Organisationsstrukturen infrage zu stellen und neu zu ordnen.

NA WUNDERBAR, ES GEHT ALSO DOCH!

Und die Hirnforscher haben anscheinend recht mit ihrem Hinweis, dass unser menschliches Gehirn zeitlebens – auch grundlegend – veränderbar ist. Aber es funktioniert offenbar anders als bisher angenommen. Wären wir außerstande oder würden wir uns weigern, die notorische und immanente Unzulänglichkeit unserer eigenen Denkansätze und der von uns verfolgten Vorstellungen infrage zu stellen, könnten wir auch nicht aus unseren eigenen Fehlern lernen. Dann säßen wir wohl heute noch zusammen mit unseren äffischen Verwandten auf den Bäumen.

DIE NATUR LÄSST SICH NUR ÄNDERN, INDEM MAN SICH IHR FÜGT

Deshalb ist es durchaus lohnenswert, nach dem grundlegenden Denkfehler zu suchen, der all unsere sorgsam konzipierten Veränderungsprogramme – wenn wir ehrlich sind, letztlich doch immer wieder – scheitern lässt. Gefunden hat ihn Gregory Bateson schon im letzten Jahrhundert: „Die Natur lässt sich nur ändern, indem man sich ihr fügt." Vor ihm gab es sicher auch schon einige, die das ebenfalls erkannt hatten. Durch Drücken und Ziehen, Bestrafen oder Belohnen, Verführen oder Beherrschen lässt sich zwar etwas erreichen, das wie eine Veränderung aussieht. Aber wenn der Druck nachlässt oder die Belohnung nicht mehr zieht, geht wieder alles genauso weiter wie zuvor.

MENSCHEN SIND KEINE ZIRKUSPFERDE

Menschen sind gestaltende Subjekte, keine beliebig gestaltbaren Objekte. Sie können sich verändern, sogar sehr grundlegend, aber nur dann, wenn sie es auch selbst wollen. Und wer sein bisheriges Verhalten ändern will, wird das nur tun, wenn das, was ihn dann erwartet, seiner inneren Natur besser entspricht als das, was er bisher gemacht hat. Wenn er sich dadurch wieder lebendiger und glücklicher fühlt, als das bisher der Fall war. Wie aber findet jemand zu dem zurück, was seiner Natur besser entspricht, wo er sich endlich „in seinem Element" erlebt? Wie kommt so jemand wieder mit all den lebendigen Anteilen und Bedürfnissen in Kontakt, die sie oder er bisher so tapfer unterdrückt hatte, um optimal zu funktionieren und möglichst erfolgreich zu sein?

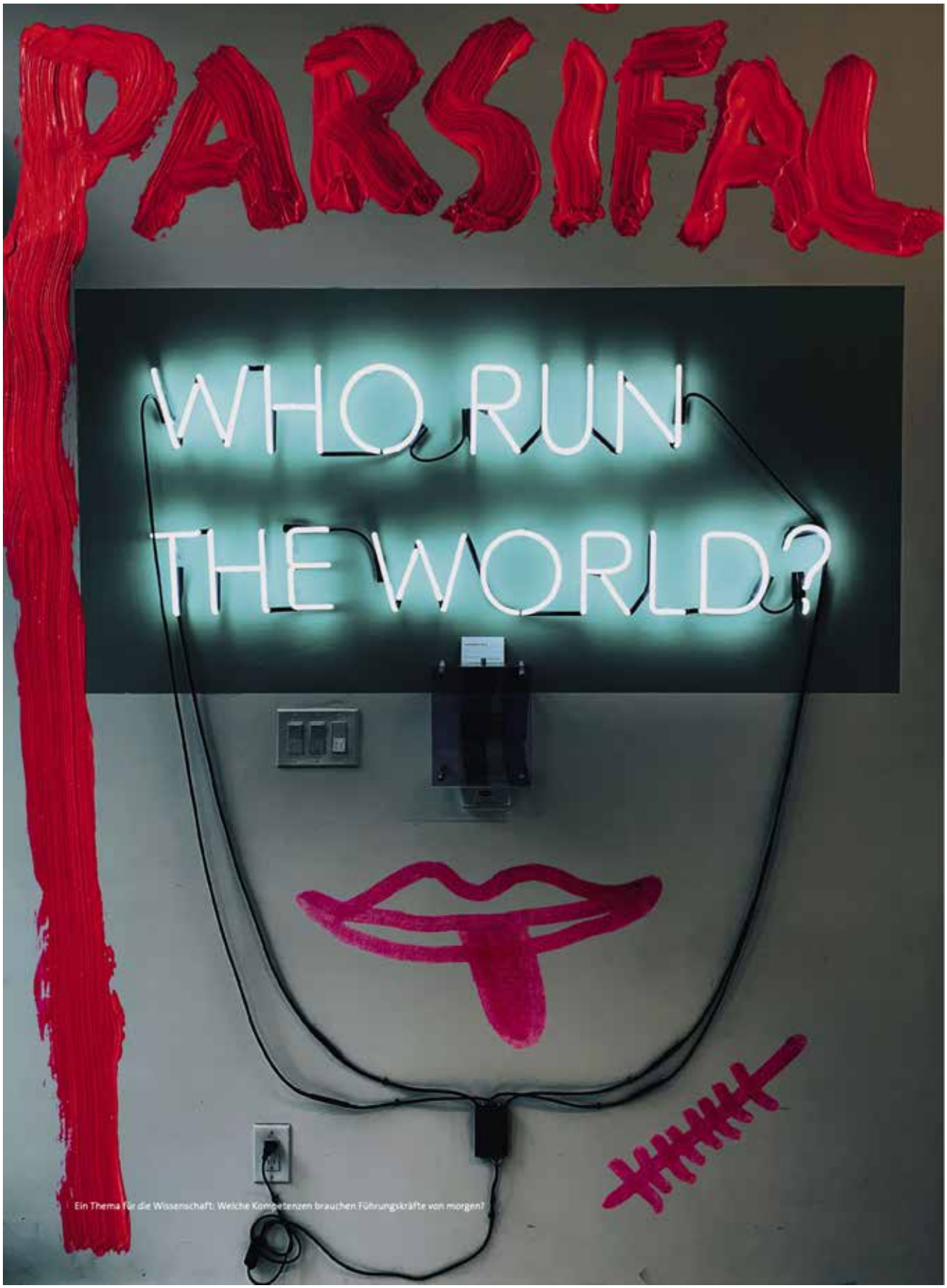
WIR KÖNNEN WIEDERFINDEN, WAS WIR VERLOREN HABEN

Moshé Feldenkrais hat das bereits in den 1950er-Jahren für das Wiederfinden natürlicher Bewegungsmuster beschrieben. Otto Scharmer nennt es in seiner U-Theorie „Presencing". Und in der Biologie heißt dieses Grundprinzip jedes Neuanfangs und damit jedes wieder in Gang kommenden Entfaltungsprozesses „Entdifferenzierung". Eine Leberzelle lässt sich weder durch Drücken noch durch Ziehen in eine Lungenzelle verwandeln. Aber man kann ihr helfen, sich durch Entdifferenzierung in eine pluripotente Stammzelle zurückzuverwandeln. Und die kann anschließend unter dafür geeigneten Bedingungen – indem sie „ihrer Natur folgt" – zu einer Lungenzelle werden.

UND WIR KÖNNEN UNS VERWANDELN

Was aber wäre dann das geeignete „Entdifferenzierungsverfahren" für Menschen, um in ihnen den Wunsch zu wecken, sich und ihr bisheriges Leben grundsätzlich zu verändern? Sie müssten Gelegenheit bekommen, wieder mit ihren ursprünglich einmal ausgeprägten, dann aber zunehmend von ihnen und in sich selbst unterdrückten, abgespaltenen und verdrängten Anteilen und Bedürfnissen in Berührung zu kommen. Mit ihrer ursprünglich einmal vorhandenen Entdeckerfreude zum Beispiel. Oder mit ihrer Gestaltungslust, mit ihrer Sinnlichkeit, ihrer Offenheit und ihrem Einfühlungsvermögen, auch mit ihrem Bedürfnis, sich um etwas zu kümmern und Verantwortung für etwas zu übernehmen. Was dann mit ihnen und in ihnen geschieht, wie sie fortan unterwegs sind, was sie dabei tun und vor allem lassen, ist allerdings etwas ganz anderes als das, was wir so leichthin „Veränderung" nennen. Das ist eine Verwandlung. Verändern können wir Bauwerke und Maschinen, aber nichts, was lebendig ist. Denn alles, was lebt, kann sich nur selbst verändern, indem es sich verwandelt.





Ein Thema für die Wissenschaft: Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte von morgen?



(DIGITAL) REIF FÜR DIE ZUKUNFT. EINE ANLEITUNG ZU ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM DIGITALEN

ZEIT-ALTER

Wie sieht zukunftsfähige Leadership aus? In einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit der Münchner LMU und der Uni Hohenheim haben die Serviceplan Consulting Group und Plan.Net das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter untersucht. Das Ergebnis: viele spannende Erkenntnisse zu Digital Leadership und digitaler Unternehmenskultur – und fünf Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

MATTHIAS BREITSCHAFT / Managing Partner Serviceplan Consulting Group



Experte für Digital Leadership: Matthias Breitschaft.

Klassische Führung im Sinne von Planung und Kontrolle hat weitestgehend ausgedient, eine neue Generation von Mitarbeitern fordert einen anderen Führungsstil – und dass im Zuge der Digitalisierung eine neue Führungskultur etabliert werden muss, stellt längst niemand mehr infrage. Was aber zeichnet zukunftsfähige Führung aus? In einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit dem Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) und dem Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Hohenheim haben die Serviceplan Consulting Group und Plan.Net das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter untersucht. Aus den Ergebnissen haben wir fünf Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie sich Leadership in Unternehmen neu, digitaler und ganzheitlich denken, in den Kontext von Unternehmenskultur setzen und erfolgversprechend umsetzen lässt.

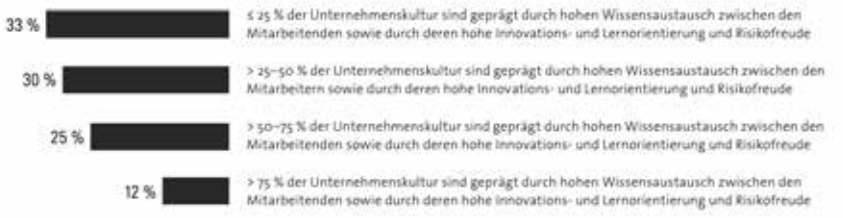
#1 ROLLENBASIERTE, FLEXIBLE FÜHRUNG DURCH DIGITAL LEADERSHIP

Als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung haben viele Unternehmen einen Chief Digital Officer eingestellt. Dieser soll sich um sämtliche Digitalisierungsthemen kümmern – von der Digitalstrategie über die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Produkten oder Prozessen bis hin zu Digital Leadership.

Die oftmals rein technologisch geprägte Rolle eines CDO reicht jedoch nicht aus, um den benötigten Kulturwandel und Digital Leadership nachhaltig voranzutreiben. In Zukunft muss Digitalisierung von allen Führungskräften verstanden und gelebt werden. Die vielfältigen Anforderungen der Digitalisierung verlangen dabei nach unterschiedlichen, je nach Situation wechselnden Führungsrollen. Unsere Studie hat, basierend auf dem Digital Leadership Framework, sieben Rollen erforscht, die vor dem Hintergrund der digitalen Transformation erfolgversprechend sind:

- **DIGITAL PIONEER:** Als Digital Pioneer erkennt die Führungskraft die Chancen und Risiken der digitalen Transformation für ihr Unternehmen. Sie diagnostiziert frühzeitig digitale Trends, identifiziert Veränderungsbedarfe, versteht die Treiber der digitalen Transformation und handelt entsprechend einer klaren digitalen Vision.
- **NETWORKER:** Die Führungskraft baut tragfähige Beziehungen zu anderen Personen innerhalb sowie zu Organisationen außerhalb des Unternehmens auf. Sie pflegt ihr interdisziplinäres Netzwerk und kann für jede Fragestellung den passenden Kontakt konsultieren.
- **ENABLER:** Der Enabler schafft Freiräume, damit die Mitarbeitenden Neues ausprobieren können; er ermöglicht eigenverantwortliches, hierarchiefreies und flexibles Arbeiten in interdisziplinären Teams und schafft eine offene Fehlerkultur.
- **INNOVATOR:** In dieser Rolle treibt die Führungskraft durch innovative und kreative Ideen Veränderungen voran und implementiert diese. Mit ihrem Auftreten begeistert und inspiriert sie ihr Team.
- **MENTOR:** Die Führungskraft fungiert als Beziehungsmanager, der eine individuelle und vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbaut und sie darin unterstützt, ihre individuellen Ziele zu erreichen. Sie kennt deren Stärken und Schwächen und gibt ihnen aktiv individuelles, direktes Feedback.
- **MANAGER:** Als effektiver Manager arbeitet die Führungskraft zielorientiert mit Blick auf die Unternehmenskennzahlen. Sie definiert KPIs, strukturiert und koordiniert Aufgaben, trackt die Arbeitsfortschritte und bewertet Arbeitsprozesse und Methoden.

AUSMASS EINER DIGITALEN UNTERNEHMENSKULTUR



n = 313

› **DIGITAL MENTEE:** Als Digital Mentee macht sich die Führungskraft mit der digitalen Lebenswelt der Mitarbeitenden vertraut. Durch deren Input entwickelt sie ihre digitalen Fähigkeiten weiter, holt Feedback zur digitalen Arbeitsweise ein und lernt den Umgang mit unbekannten digitalen Tools.

Ein Digital Leader muss – je nach Situation, Kontext und Anforderung – unterschiedliche Rollen einnehmen können und ist nicht, wie bisher üblich, auf ein eher eindimensionales Rollenverständnis fokussiert.

#2 WERTSCHÖPFUNG ENTSTEHT ERST DANN, WENN DIGITAL LEADERSHIP UND DIGITALE UNTERNEHMENSKULTUR HAND IN HAND GEHEN

Die Teilnehmer unserer Studie schätzen ihr eigenes Unternehmen als weit entfernt von dem Ideal eines digitalen Unternehmens ein. Als ideal werden dabei Unternehmen verstanden, die durch den Einsatz digitaler Technologien wertschöpfende Geschäftsmodelle umsetzen, verbesserte Prozesse implementieren und Mitarbeitende beschäftigen und fördern, die ausgeprägte digitale Kompetenzen aufweisen.

Ein zentraler Grund für die fehlende Wertschöpfung ist – neben ungenügender Digital Leadership – die unzureichend ausgeprägte digitale Unternehmenskultur. Darunter verstehen wir in diesem Zusammenhang eine Unternehmenskultur, die durch einen hohen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden sowie durch deren hohe Innovations- und Lernorientierung und Risikofreude geprägt ist.

Neben Digital Leadership ist eine digitale Unternehmenskultur für die digitale Reife eines Unternehmens essenziell. Unter digitaler Reife verstehen wir in unserer Studie die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle, den Anteil digitaler Produkte/Dienstleistungen, digitalisierte Prozesse, Big-Data-Nutzung sowie digitale Mitarbeiterkompetenzen.

Um die Wertschöpfung voranzutreiben, muss in allen Bereichen und bei allen Akteuren eines Unternehmens eine digitale Denkweise verankert sein. Die Start-up-Szene macht es vor: Bei keinem Start-up wird man eine eigene Digitalabteilung oder einen CDO finden, da Digital in der DNA dieser Unternehmen festgeschrieben ist.

#3 DIGITAL LEADERSHIP IST EINE GEMEINSAME LERNREISE UND KEIN TOP-DOWN-PROJEKT

Besonders herausfordernd für Unternehmen in der digitalen Transformation sind laut unserer Studie Situationen, die sich sehr schnell verändern oder hochkomplex sind. Um diese zu meistern, benötigen Führungskräfte und Mitarbeitende bestimmte Kompetenzen. Neben den Soft Skills werden digitale Kompetenzen immer wichtiger, um Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Nur wer über den richtigen Kompetenzen-Mix verfügt, kann unter den Rahmenbedingungen der VUCA-Welt situativ und dynamisch handeln. Umso alarmierender sind die Ergebnisse unserer Studie: Bei drei Vierteln aller Befragten haben nicht einmal die Hälfte der Mitarbeitenden eine ausgeprägte digitale Kompetenz. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Das Angebot digitaler Weiterbildungsmöglichkeiten ist bei rund 70 % der befragten Unternehmen stark ausbaufähig.

Kompetenzen können allerdings auch durch den Wissensaustausch unter allen Akteuren eines Unternehmens entwickelt und ausgebaut werden. Wichtig ist, dass diese Kompetenzentwicklung nicht hierarchieabhängig ist, sondern als gemeinsame Lernreise begriffen wird.

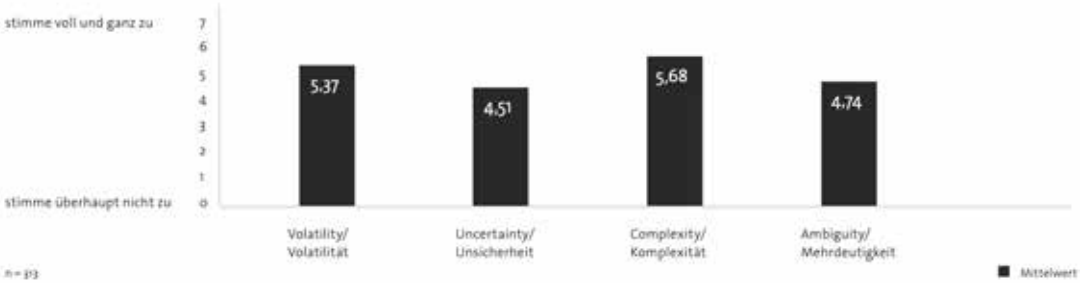
DEPECHE MODE

VUCA-WELT

Mein Unternehmen bzw. Verantwortungsbereich (im Unternehmen) ist mit Situationen konfrontiert, ...

V ... die sich sehr schnell verändern können.
U ... deren Ausgang ungewiss ist.
C ... die hochkomplex sind.
A ... die nicht eindeutig interpretierbar sind.

Einschätzung auf einer Zustimmungsskala von 1 bis 7:



n = 313

Was bedeutet das für Führungskräfte? Die Dualität von Mentorship und Mentee-Rolle, die Führungskräfte vereinen müssen, ist für diese gemeinsame Lernreise besonders spannend. Hier trifft sich die Führungskraft auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden und lernt von ihnen. Dies führt zu einer neuen Art der Wertschätzung und einem direkten Austausch über alle Hierarchien hinweg, da Wissen sowohl Top-down als auch Bottom-up entwickelt wird. Positiver Nebeneffekt: Die Führungskraft wird in ihrer klassischen Rolle als Allwissender entlastet.

Dabei ist nicht zu unterschätzen, was diese neue Kompetenzsichtweise den Führungskräften abverlangt. Sie haben – wie auch die Mitarbeitenden – über Jahrzehnte ein Verhalten trainiert, das sich nun plötzlich ändern soll. In der Rolle des Digital Mentee werden Führungskräfte zu Schülern, und Mitarbeitende müssen damit umgehen, dass sie in speziellen Bereichen mehr Kenntnisse haben als ihre Vorgesetzten. Diese Veränderung benötigt Zeit, gegenseitiges Verständnis und ein neues Mindset.

Um in der VUCA-Welt zu bestehen, müssen Unternehmen ihren Kern – also Unternehmens- und Führungskultur – stärken, indem sie konsequent auf die Themen gemeinsame Lernreise und Kompetenzentwicklung setzen.

#4 DIGITAL MENTEE, NETWORKER UND INNOVATOR SIND DIE PRÄGENDEN ROLLEN FÜR DIE DIGITALE KULTUR UND DIE DIGITALE REIFE

Was macht Führungskräfte zu Leitfiguren einer Organisation, in der Digital Leadership und digitale Unternehmenskultur Hand in Hand gehen? Laut unserer Studie sind die Führungsrollen Networker, Innovator und Digital Mentee von tragender Bedeutung. Je höher die Ausprägung dieser Rollen bei den Führungskräften ist, desto höher ist auch das Ausmaß der digitalen Unternehmenskultur. Diese Rollen sind deshalb in besonderem Maße zu etablieren bzw. zu fördern.

Besonders erfolgreiche Unternehmen haben verstanden, dass die starke Ausprägung der Rollen Networker, Innovator und Digital Mentee den Unterschied macht. Führungskräfte mit diesen Kompetenzen können als Leitfiguren einen erheblichen Beitrag zur digitalen Reife und digitalen Unternehmenskultur leisten.

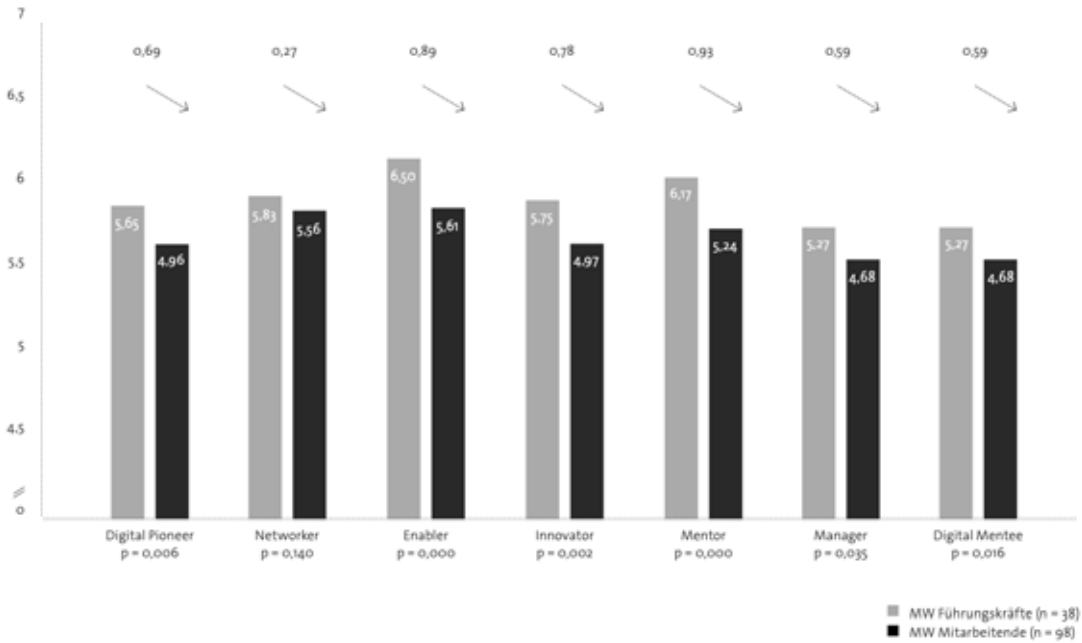
#5 DIGITAL LEADERSHIP BENÖTIGT EHRLICHE SELBSTREFLEXION

Unsere Studie zeigt, dass Führungskräfte sich selbst in den sieben Leadership-Rollen deutlich besser einschätzen, als die Mitarbeitenden sie beurteilen. Selbst- und Fremdbild stehen hier in einem diametralen Widerspruch.

Wie aber kommt diese große Diskrepanz zustande? Da die Wahrheit vermutlich in der Mitte liegt, muss man sich aus zwei Richtungen annähern: Während die Führungskräfte sich zu überschätzen scheinen, haben Mitarbeiter extrem hohe Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Diese hohe Erwartungshaltung ist in den lange trainierten Verhaltensweisen und Rollen begründet: Mitarbeiter sind es gewohnt, dass Führungskräfte allwissend und Alleskönner sind. Führungskräfte wiederum signalisieren den Mitarbeitenden genau das und haben gelernt, Schwächen oder Unwissen nicht offenzulegen.

Wie ist die Diskrepanz konkret zu lösen? Um Selbst- und Fremdbild einander anzunähern, ist zunächst Selbstreflexion gefordert. Erfolgreiche Digital Leadership in Form von rollenbasierter Führung beginnt mit einem klaren Bewusstsein des eigenen Ichs sowie der damit verbundenen Stärken, Werte und Verhaltensweisen. Eine Führungskraft kann nur dann Führungsrollen erfolgreich einnehmen, wenn sie sich selbst bzw. die eigene Ausprägung in den jeweiligen Rollen realistisch einschätzen kann.

ERFÜLLUNG DER LEADERSHIP-ROLLEN



Neben der Selbstreflexion gilt es, die Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild durch Kommunikation zu reduzieren. Ein aktives Erwartungsmanagement und ein gemeinsames Verständnis von Digital Leadership sind dabei elementar. Die Mitarbeitenden müssen dafür sensibilisiert werden, vorgefertigte und möglicherweise unrealistische Vorstellungen bezüglich der Führungsrollen abzulegen.

Um ein neues, gemeinsames Verständnis aufzubauen, eignet sich eine partizipative Herangehensweise: Bei der gemeinsamen Entwicklung eines auf das eigene Unternehmen angepassten Digital Leadership Frameworks können die Führungsrollen individuell ausdifferenziert werden. Wichtig ist, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende hier aktiv mitwirken und ihre Bedürfnisse und Anforderungen einfließen lassen können. Dies führt zu höherer Transparenz und einem besseren gegenseitigen Verständnis.

Die realistische Selbsteinschätzung und der Abgleich von Selbst- und Fremdbild mit den Mitarbeitenden bilden den starken Kern eines Digital Leaders.

FAZIT: DIGITAL LEADERSHIP IST ERFOLGREICH, WENN ...

#1 ... Führung als rollenbasiertes Modell verstanden wird und Führungskräfte in der Lage sind, situativ und dynamisch die verschiedenen Rollen zu besetzen.
#2 ... Digital Leadership als integraler Bestandteil der digitalen Unternehmenskultur verstanden wird.
#3 ... Kompetenzentwicklung und eine gemeinsame Lernreise der Führungskräfte und der Mitarbeitenden als Priorität gesetzt und gelebt werden.
#4 ... die Rollen Innovator, Networker und Digital Mentee für das Vorantreiben der digitalen Kultur und digitalen Reife besonders gefördert werden.
#5 ... Selbstreflexion der Führungskräfte zu einem Angleich von Selbst- und Fremdbild führt.

STECKBRIEF: DIE STUDIE

Titel:
„Digital Leadership –
Leading your company in the digital economy"

Herausgeber:
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Universität Hohenheim,
Serviceplan Consulting Group und Plan.Net

Durchführungszeitraum:
Online-Befragung, 5. Juli bis 6. September 2019

Teilnehmende Unternehmen:
313 Führungskräfte, 98 Mitarbeiter

Top-5-Branchen:
Konsumgüter, Medien, Banken & Versicherungen, Handel, Automobilindustrie

Quelle: Weber, E., Krehl, E.-H., Büttgen, M. & Schweikert, K. (2019). The Digital Leadership Framework: Insights into New Leadership Roles Facing Digital Transformation, 79th Annual Meeting of the Academy of Management (AOM), Boston, Massachusetts, USA, August 9-13, 2019, https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.19650abstract

LEADER-SHIP A.R.T.

DER SCHLÜSSEL ZU ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER:

TENSEGRITY

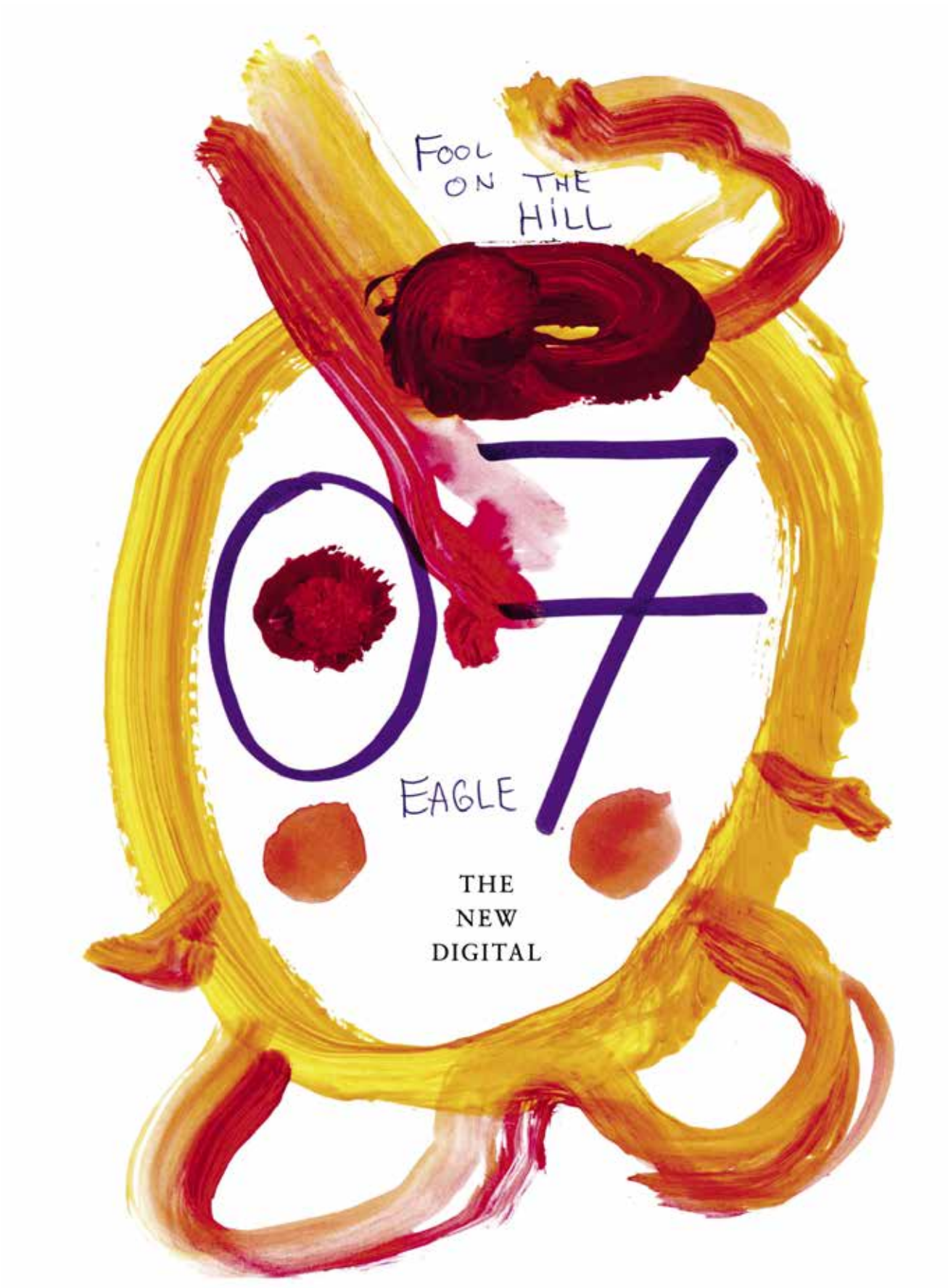
Ein Weg, diese anspruchsvollen Anforderungen erfolgreich zu meistern, ist „Tensegrity". Das aus dem Englischen stammende Kofferwort aus Tension (Spannung) und Integrity (Zusammenhalt) bedeutet im übertragenen Sinn: Digital Leadership muss stark und stabil im Kern und zugleich flexibel und situationsbedingt im Handeln sein. Eine dynamische Stabilität sorgt somit für Orientierung und Festigkeit bei gleichzeitiger Flexibilität, um auf Veränderung reagieren zu können. Auf diese Weise trägt Digital Leadership in einer gelebten Unternehmenskultur entscheidend zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen bei.

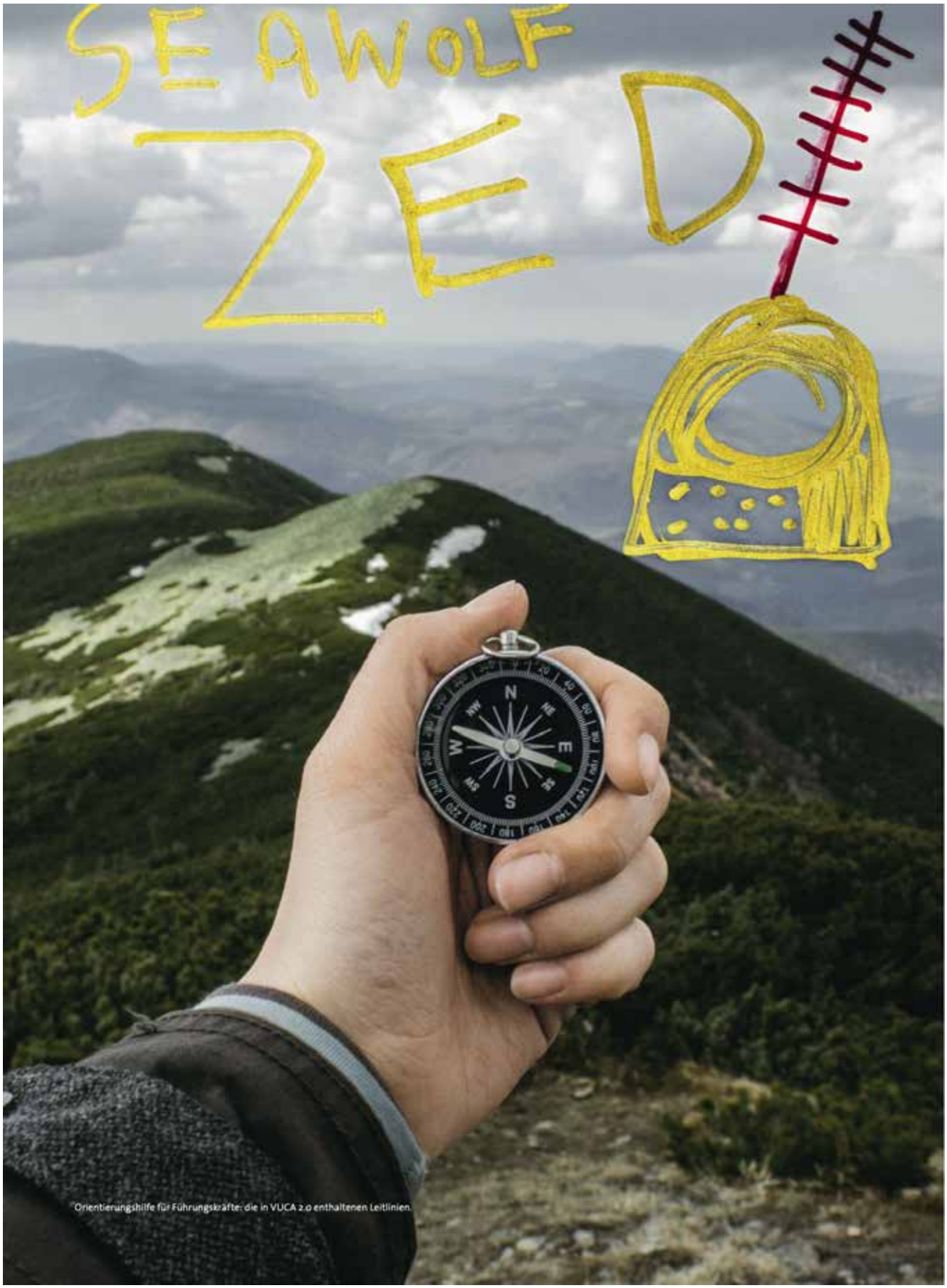
Für uns ist Tensegrity die logische und einzig gute Antwort auf eine Welt des Wandels. Das Markt- und Wettbewerbsumfeld ist und bleibt dynamisch und herausfordernd. Weil wir die Rahmenbedingungen nicht ändern können, müssen wir den Blick in die Organisation selbst richten. Wir glauben: Die Zukunft von Organisationen beginnt von innen heraus. Dabei befassen wir uns zunächst konsequent mit dem Kern und bringen diese starke Basis anschließend in Aktion.

KONKRET

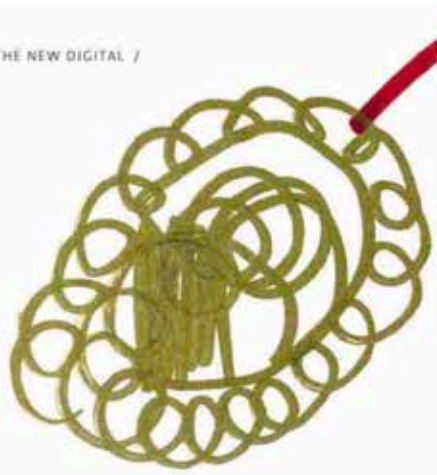
- Gemeinsame Erarbeitung und klare Definition von Purpose, Vision, Zielen
- Ableitung von Strategien zur Stärkung der Organisation durch Kompetenzausbau und -entwicklung
- Gestaltung neuer Strukturen und robuster interner Prozesse, die eine radikale Kunden-/Marktorientierung sichern und ein situationsbedingtes Handeln ermöglichen
- Neuaufstellung des Zusammenarbeitsmodells mit zukunftsweisenden Denk- und Arbeitsmethoden
- Aufbau einer Lern-, Netzwerk- und Innovationskultur


STRAWBERRY FIELDS FOREVERZ!
DANCING QUEEN !!!!!!!
FLY LIKE AN EAGLE !


FOOL
ON THE
HILL
07
EAGLE
THE
NEW
DIGITAL



Orientierungshilfe für Führungskräfte: die in VUCA 2.0 enthaltenen Leitlinien.



MOBY DICK

VUCA 2.0

AHAB

DAS ANTIDOT IN UNSICHEREN ZEITEN

Um dem coronabedingt beschleunigten Wandel der Arbeitswelt und der nochmals gestiegenen Unsicherheit erfolgreich begegnen zu können, brauchen Führungskräfte neue Fähigkeiten. Wolf Ingomar Faecks stellt mit VUCA 2.0 ein wirksames Gegenmittel vor, das Führungskräfte für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wappnet.

DER SEEWOLF

WOLF INGOMAR FAECKS / Chief Executive Officer Plan.Net Gruppe

NEW NORMAL

ERZ



Führender Kopf auf dem Gebiet der digitalen Transformation: Wolf Ingomar Faecks.

NEW NORMAL

Herbert F. Barber hat mit VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, englisch für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – bereits 1992 einen Begriff ins Leben gerufen, der die heutige Zeit besser nicht beschreiben könnte. Initial wurde VUCA von ihm als Bezeichnung der strategischen Unternehmensführung eingeführt. Mittlerweile spiegelt sie wider, mit welchen Problemstellungen sich Führungskräfte auch außerhalb ihrer jeweiligen Organisationen auseinandersetzen müssen. Heute beschreibt der Begriff die Einflüsse, die globale Abhängigkeiten, politische Kontroversen, Technologisierung und verändertes Kundenverhalten auf Unternehmen und ganze Gesellschaftsbereiche ausüben – und dadurch Führungskräfte im 21. Jahrhundert in Schach halten.

Kaum einer dieser Einflüsse hat jedoch derartig grundlegende Veränderungen nach sich gezogen wie die seit März andauernde COVID-19-Pandemie. Durch sie hat sich ereignet, was viele im Vorfeld für unmöglich gehalten haben: Die US-eCommerce-Penetration hat innerhalb von drei Monaten ein Wachstum von 16 auf ca. 34 % erlebt (zum Vergleich: Für den Anstieg von 5 auf 16 % brauchte es ca. zehn Jahre), interne Projekte wurden an nur einem Wochenende aus der Taufe gehoben, für die vorab ein Zeithorizont von rund drei Jahren angedacht war, und ganze Branchen wurden disrumpiert, wenn man sich die Auswirkungen auf beispielsweise die Gastronomie, das Gesundheitswesen oder den Handel vor Augen führt. Corona hat dazu geführt, dass bisher geltende Gewissheiten nicht mehr gültig sind, eine neue Normalität Einzug gehalten hat und damit die Bedeutung von VUCA eine neue Facette bekommen hat.

In der daraus entstehenden Unsicherheit gelangt die Digitalisierung als ein zentrales Instrument auf die Agenda nunmehr aller Firmenlenker, um auf diese volatilen Einflüsse flexibler reagieren und Gegenmaßnahmen einsteuern zu können. Obwohl es bereits im Vorfeld für viele Unternehmen eine Herausforderung war, Unternehmensprozesse auf das nächste (digitale) Level zu heben, ist dies durch Corona jetzt zu einem Überlebensfaktor geworden, der über die Zukunft der Unternehmen entscheiden wird. Sei es, um Offline Sales in den Online-Bereich zu erweitern, Projekte komplett digital durchzuführen oder Teams über digitale Kanäle zu managen – durch digitale Services und Plattformen werden diese Initiativen in nur einem Bruchteil der initial angedachten Zeit ermöglicht und sind dementsprechend als ein zentraler Bestandteil der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.

Die Herausforderungen für Führungskräfte sind dabei, die durch Homeoffice-Pflicht entstandene physische Distanz zu den einzelnen Kolleginnen und Kollegen zu überwinden und trotz vorwiegend dezentraler Teamverteilung Nähe durch digitale Interaktionen zu erzeugen, um Projektabläufe umzusetzen und den Teamgedanken zu fördern. Demzufolge hat die Pandemie die Dringlichkeit der Implementierung von digitalen Lösungen verstärkt, da nur so der Krise adäquat begegnet und auf die Auswirkungen der Einflüsse schneller reagiert werden kann. Entsprechend ist es wenig verwunderlich, dass laut einer DMEXCO Trendstudie ca. 70 % der in DACH ansässigen Führungskräfte angeben, dass die Pandemie die Umsetzungsvorhaben ihrer digitalen Transformationsprojekte beschleunigen wird, um den neuen Anforderungen begegnen zu können.

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT ENTSCHEIDET ÜBER DEN ZUKÜNFTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG

Führungskräfte durchleben gerade einen Crashkurs zu den Themen Digitalisierung, aber auch Change Management und New Work – wobei vor allem der individuelle Umgang von „Remote Leadership" in Unternehmen einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, da die Agilität und Flexibilität der zumeist crossfunktionalen und dezentral verteilten Teammitglieder fortlaufend sichergestellt werden muss. Somit ist es ein elementarer Aspekt für Unternehmen, wie fähig sie sind und mit welcher Schnelligkeit sie angemessen auf Krisen und Veränderungen in ihrem Organisationsumfeld reagieren und ihre Organisation darauf basierend anpassen können.

VUCA 2.0 ALS GEGENMITTEL FÜR AKTUELLE UNSICHERHEITEN

Angetrieben von den externen Einflüssen, sehen sich Führungskräfte gezwungen, neue Wege zu gehen und sich neue Fertigkeiten anzueignen, um den sich verschärfenden Existenzfragen begegnen zu können. Dafür ist es notwendig, ein klares Verständnis der gemeinsamen Orientierung der Organisation zu haben, diese erfolgreich in das Unternehmen vermitteln und zusammen bestreiten zu können.

Dies gelingt durch die Vermittlung eines Zielbildes (Vision), das Verständnis des Kontextes (Understanding), vorgetragen mit Klarheit (Clarity) und der notwendigen Beweglichkeit (Agility) in der Umsetzung – oder in Kurzform: durch VUCA 2.0.

Es kann als das Antidot zu dem von Herbert F. Barber eingeführten VUCA-Begriff gesehen werden. VUCA 2.0 gibt Führungskräften Leitlinien, die sie in ihren operativen Führungsaufgaben anwenden müssen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu bleiben:

VISION: Führungskräfte brauchen mehr denn je die Fähigkeit, im Kontext von Veränderungen stetig die Orientierung zu geben und eine Vision aufzuzeigen, nach der sich die Organisation ausrichten kann. Dies bedarf nicht nur der Definition eines Nordsterns, sondern auch der Schaffung einer entsprechend notwendigen Transparenz, damit jeder Mitarbeiter sich mit auf die anvisierte Mission begibt. Gleichzeitig ist es wichtig, gemeinsames Verständnis für Werte sowie die Strategie der Organisation zu schaffen, sodass Führungskräfte in der Lage sind, relevante Unternehmensentscheidungen zu treffen und so den Teams den gemeinsamen Weg zu ermöglichen.

UNDERSTANDING: Neben der Definition einer gemeinsamen Vision ist ein weitreichendes Verständnis der Strukturen und Abläufe wichtig, um Fähigkeiten, die innerhalb des Unternehmens existieren, schnell und effektiv anwenden zu können. Gleichzeitig muss ein tiefgreifendes Verständnis für den Unternehmenskontext bestehen, um sich flexibel und agil an dynamische Anforderungen durch Kunden, Wettbewerber und politische Großwetterlagen anpassen zu können. Dafür muss eine unternehmensweit transparente Kommunikation und Vernetzung etabliert sein, um gemeinsam den volatilen Einflüssen frühzeitig zu begegnen. Nur dadurch können äußere Veränderungen flexibel beantwortet, Risiken minimiert und Resilienz gefördert werden.

CLARITY: Dem komplexen internen und externen Organisationsumfeld kann durch fokussierte und klar formulierte Unternehmensführung entgegengetreten werden. Dadurch wird Klarheit in das vorhandene Chaos gebracht, Unsicherheit in Unschärfe umgewandelt. So können effektive Gegenmaßnahmen definiert und implementiert werden. Infolgedessen können Prozesse klarer strukturiert, Kommunikationskanäle effizienter genutzt und Unternehmensentscheidungen schnell und konsequent vermittelt werden, sodass sie trotz existierender Komplexität transparent an Mitarbeiter kommuniziert und kontinuierlich sichtbar gemacht werden können.

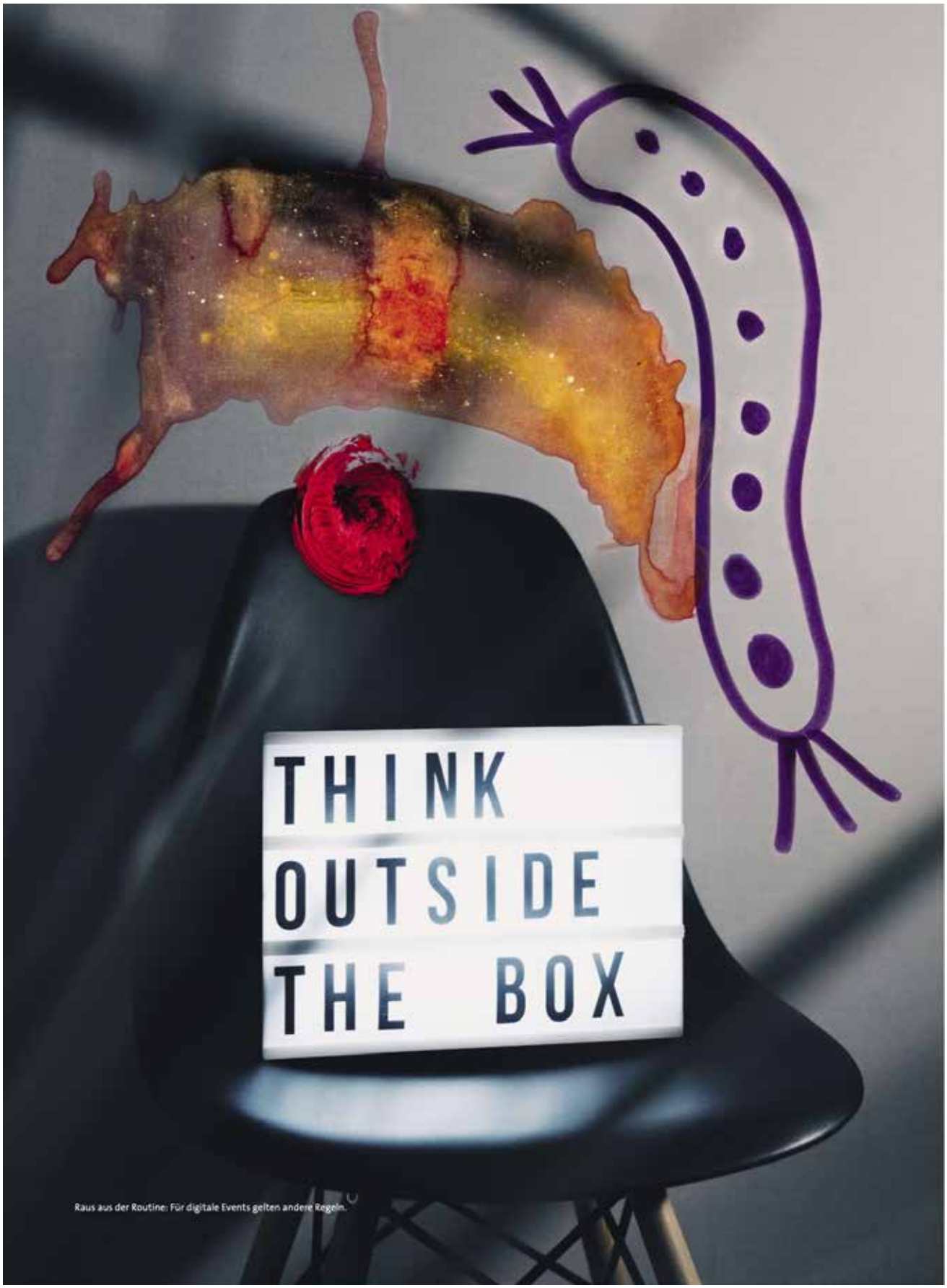
AGILITY: Unternehmen müssen sich agil äußeren Anforderungen anpassen und flexibel auf ein sich veränderndes Umfeld reagieren können, um zukunftsfähig zu bleiben. Agilität muss sich deshalb nicht nur in den Unternehmensstrukturen und -prozessen widerspiegeln. Sie stellt gleichzeitig eine Führungseigenschaft dar, die durch einen agilen Mindset bei Führungskräften sichtbar wird. Deshalb ist die Initiierung eines kulturellen Wandels, das Aufsetzen von flexiblen Prozessen und crossfunktionalen Zusammenarbeitsmodellen eine zentrale Aufgabe heutiger Führungspersonen. Dafür müssen sie offen innerhalb der Organisation kommunizieren können und schnell entsprechende Lösungen zu äußeren Veränderungen finden, ohne dabei den Nordstern aus den Augen zu verlieren.

DIGITALISIERUNG IST ENTSCHEIDEND FÜR DEN ERFOLG VON VUCA 2.0

VUCA 2.0 bietet Führungskräften eine Herangehensweise, an der sie sich in Zeiten von wachsender Unsicherheit orientieren können. Dazu müssen jedoch entsprechende Technologien genutzt, digitale Plattformen eingesetzt und der interne Wissenstransfer so ausgerichtet werden, dass relevante Informationen, Daten und Transparenz hinsichtlich sich verändernder Situationen schnell und flexibel ausgetauscht werden können. Organisationen müssen dafür Silos aufbrechen, bereichsübergreifende Kollaboration sowie Integration fördern und Mechanismen etablieren, die Selbstreflexion motivieren. Zusätzlich müssen Unternehmen ein Umfeld für kontinuierliches Lernen und eine wertebasierte Kultur schaffen, um Mitarbeiter mit Werkzeugen zum Umgang mit plötzlich unvorhergesehenen Ereignissen auszustatten. Dadurch werden einzelne Teams und Mitarbeiter ermächtigt, durch Selbstverantwortung und Eigenreflexion der auf absehbare Zeit existierenden Kombination von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit begegnen zu können. Ein solches Vorgehen führt dazu, dass Mitarbeiter und Führungspersonen befähigt werden, notwendige Informationen zielgerichtet und im Sinne des Unternehmens einzusetzen, sodass Ressourcenverteilung optimiert und Ineffizienzen vermieden werden können.

VUCA 2.0 ALS KERNKOMPETENZ DER ORGANISATION VON HEUTE

Schlussendlich ist die Umsetzung der in VUCA 2.0 enthaltenen Leitlinien ein kritischer Faktor für Führungskräfte, um den Herausforderungen durch die VUCA-Einflüsse heute und in Zukunft standhalten und daraus gestärkt hervorgehen zu können. Durch die Definition einer Vision, das Verstehen der eigenen Organisation, Klarheit in der Kommunikation sowie eine gelebte Agilität in der Organisation kann Unsicherheit entschärft und somit die gemeinsame Vision verfolgt werden. Eine Veränderung des Management- und Mitarbeiterverhaltens im Sinne von VUCA 2.0 wird dann wirklich Früchte tragen, wenn sie in eine Linie mit entsprechenden Tools, Plattformen und Technologien gebracht wird. Doch Veränderung geschieht nur dann, wenn man sie ins Rollen bringt – und dafür ist es spätestens jetzt allerhöchste Zeit.



Raus aus der Routine: Für digitale Events gelten andere Regeln.

LIVING IN A BOX

WAS

DIGITALE EVENTS UND VIRTUAL SHOWROOMS FÜR DIE ZUKUNFT VON MARKEN- UND PRODUKTINSZENIERUNG BEDEUTEN

YES

NO

Ob Homeoffice oder Videokonferenz mit dem ganzen Team: Wenn Corona eine Erkenntnis gebracht hat, dann die, dass digital mehr funktioniert als bislang angenommen. Das gilt auch für erfolgreiche Marken- und Event-Kommunikation. Kevin Prösel weiß, wie sich Unternehmen hier einen digitalen Vorsprung erarbeiten können.

KEVIN PRÖSEL / Managing Director Saint Elmo's

DAS VIRUS ALS DISRUPTOR



Seit einem Jahr stellt Corona unsere Welt auf den Kopf. Geltende Regeln und Gepflogenheiten haben sich radikal verändert. Das wirkt sich auf alle Ebenen der Kommunikation aus, besonders auf den persönlichen Austausch. Homeoffice und Video-Presence sind das „New Normal“. Für geschäftliche Treffen, vor allem aber für Vertriebsveranstaltungen, Messen und Produktinszenierungen, die vom Zusammenkommen vieler Gäste abhängig sind, ein Dilemma.

Wie kann man dennoch auf persönliche Art und Weise kommunizieren? Wie kann man weiterhin Events veranstalten und so inszenieren, dass sie relevant und spannend sind? Wie lassen sich Produkte Interessenten vorstellen, wenn Präsentationen wegen Corona-Auflagen ausfallen? Eine Situation, in der das digitale Standard-Marketing und die darum herumgewachsenen Strukturen an ihre Grenzen stoßen.

POWER

„SAY GOODBYE TO HANDSHAKES AND THE OLD WAY OF DOING BUSINESS"

Charlie Fink, AR/VR-Evangelist und Forbes-Kolumnist, bringt es mit dieser Aussage auf den Punkt. Aus analog und persönlich wird plötzlich digital und virtuell. Was uns gestern noch wie Zukunftsmusik vorkam, wird nun zum Pflichtprogramm. Digitale Tools wie Videokonferenzen über Zoom & Co., Website-Videos und Online-Kollaboration gab es schon vorher. Doch erst jetzt erfahren sie eine breite Nutzung und werden zum Standard.

Mit diesen Tools können auch digitale Kommunikationswege zur Produktpräsentation und -inszenierung relativ einfach aufgebaut werden. Unternehmen stellen sich den Herausforderungen jedoch ganz unterschiedlich, und nicht jedes Produkt eignet sich dazu, auf einer digitalen Bühne präsentiert zu werden.

Überhaupt, was bedeutet eine digitale Bühne? Ein Beispiel: Apple, eigentlich für durchchoreografierte Live-Events bekannt, bei denen auf einer Bühne vor Presse und Fan-Community über Produkte gesprochen wird, hat bei der Vorstellung des neuen iPhone 12 nur ein Video auf der Website freigeschaltet. Dieses zeigte jedoch eine beeindruckende Inszenierungsqualität. Mehrere Speaker wechselten sich ab, wobei die Szenen nahtlos per Kamerafahrten und Zoom-ins miteinander verschmolzen. Durch die trickreiche Inszenierung wurden rund zwei Stunden Informationsvermittlung zu einem Erlebnis in Spielfilmqualität. Die vorgestellten Produkte konnte man anschließend in webbasierten Augmented Reality Experiences auf dem eigenen Smartphone erleben. Alles über die Website.

Eine andere Form von digitalem Bühnen-Event zeigten die Emmy Awards 2020, in denen die Preisvergabe virtuell stattfand. Die Nominierten wurden jeweils in ihrem Zuhause gefilmt und in einer Mischung aus vorproduzierten Clips und Live-Sequenzen mit einer Studio-Live-Präsentation zusammengeschaltet. Keine großen Jubelszenen, dafür aber der Beweis: The show must go on! Und es hat funktioniert. Dabei handelte es sich im Grunde genommen nur um clever kombinierte Varianten normaler Kommunikations-Tools, wie wir sie im Homeoffice täglich benutzen.

Verfolgte man den Saison-Restart der NBA und die Playoffs 2020, fiel auf, dass die Spiele allesamt ohne reale Zuschauer, dafür aber mit „Virtual Fans" stattfanden. Über Microsoft Teams und die neue Funktion „Together Mode" wurden virtuelle Plätze verlost, die das Webcam-Bild der Zuschauer während der Spiele auf großen LED-Wänden zeigten. Auch eine Form der Partizipation – mit dem lustigen Ergebnis, dass man als Fan vielleicht sogar das Glück hatte, neben Live-Bildern von echten Celebrities zu erscheinen.

Auch in kleinerem Rahmen und anderen Kontexten können diese Tools zu einer erfolgreichen Inszenierung von digitalen Events beitragen. Dabei kommt es darauf an, sich als Marke oder Unternehmen auf das zu konzentrieren, was wichtig ist – denn die Herausforderungen liegen nicht darin, einen analogen Event oder ein analoges Verkaufsformat in ein digitales zu übertragen, sondern in der Auswahl des richtigen Kommunikationsschwerpunktes, der Dosierung an Inhalten und nicht zuletzt in der eigenen Organisationsform. Technologie ist da nur das Werkzeug.

DIGITALER EVENT IST NICHT GLEICH ANALOGER EVENT

Maßstäbe im digitalen Bereich entsprechen nicht realen Maßstäben. Dies gilt sowohl in puncto Größenordnung und Handhabung als auch hinsichtlich der internen und externen Erwartungshaltung. Trotz Videoschaltung und virtueller Partizipation ist ein Teilnehmer am Ende allein an seinem Rechner. Der räumliche Kontext einer Event-Location fehlt und in der Regel auch die Interaktion mit anderen Teilnehmern. Das heißt: Fehler im Ablauf fallen schneller und gravierender auf. Dort, wo auf einer Jahresversammlung die Büfetthäppchen in der Pause oder der Plausch mit dem Sitznachbarn über Längen und Pannen einer Bühnenshow hinwegtrösten, gibt es im Online-Format eine gnadenlose Absprungrate. Denn warum mehrere Stunden konzentriert einem langweiligen Stream folgen, wenn man nebenbei etwas vermeintlich Sinnvolleres erledigen kann.

Es ist ein Kardinalfehler anzunehmen, dass sich ein Offline-Event 1:1 in ein digitales Format übertragen lässt. Vielmehr gilt es, das Wichtigste formvollendet auf den Punkt zu bringen. Teilnehmer zeigen online ein vollkommen anderes Rezeptionsverhalten als bei einem realen Event. Sie erwarten keine sich über Stunden hinziehende Dramaturgie, sondern eine knackige Inszenierung, deren Zusammenfassung sie sich im Zweifelsfall auch schnell zusammenklicken können.

Die visuelle 1:1-Übertragung einer Event-Architektur ist ebenfalls nur bedingt empfehlenswert. Selbst eine noch so gut inszenierte virtuelle Nachbildung etwa einer Messehalle in 3-D ist am Ende doch nur eine Kopie, die in der Wahrnehmung immer Grenzen haben wird. Einzelne virtuell nachempfundene architektonische Elemente hingegen können wunderbar eingesetzt werden – solange man sie gezielt inszeniert. Eine sinnvolle Alternative kann z. B. eine bewusst überspitzte virtuelle Darstellung einer fiktiven Architektur sein. Und wenn schon ein fiktives Konstrukt, warum nicht gleich (Brand-)Welten inszenieren, die in einem realen Event-Kontext undenkbar wären. Schließlich geht es auch darum, Zuschauer und Nutzer zu entertainen.

Auch bezüglich der Kosten und des Aufwands lässt sich keine 1:1-Portierung anlegen. Sicherlich entfallen bei einem digitalen Event die Catering-Kosten sowie Mittel für Bühnenbau und Logistik. Allerdings sollte man sich nicht der Illusion hingeben, dass nur Ausgaben für eine Website anfallen. Je nach Art und Inszenierung eines Events müssen auch Budgets für die Produktion, gegebenenfalls das 3-D-Design virtueller Räume sowie das Scripting der Video-Feeds berücksichtigt werden. Hinzu kommen die Streaming-Infrastruktur, die ein ruckelfreies und unmittelbares Erlebnis garantieren soll, und natürlich die konzeptionelle Leistung.

ENTER OUR WORLD OF ÜBERCREATIVITY JOIN OUR HOUSES OF COMMUNICATION WITH 4,400 COLLEAGUES IN 24 LOCATIONS AS WE CELEBRATE 50 YEARS OF BUILDING BEST BRANDS.



Take your phone, point the camera towards the globe and learn more about independence, integration, innovation and internationality at Serviceplan Group.
https://ar.serviceplan.com/50yeARs/index.html?lang=en&utm_campaign=Twelve_2021

SICH SELBST ERKENNEN UND HINTERFRAGEN

Bei einem digitalen Auftritt müssen sich Unternehmen fragen: Wer sind wir überhaupt? Was ist unsere Essenz, was die Markenbotschaft? Denn wer authentisch sein will, kann sich bei einem digitalen Event nicht hinter Showeinlagen oder prominenten Moderatoren verstecken. Digitale Events sind meist keine abendfüllenden Veranstaltungen, sondern stark verkürzte, auf den Punkt gebrachte Marken-Shows im Web. Bling-Bling wie bei einer Abendgala gibt es hier nicht. Und: Die Nutzer sind knallhart. Ist die Übertragung langatmig oder weckt eine Produktpräsentation keine Neugier, sinken die Aufmerksamkeit und der Wille dranzubleiben. Das heißt: Unternehmen und Marken müssen sich und ihre Strukturen hinterfragen.

SIND WIR DIE MARKE? SIND WIR DAS PRODUKT?

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Repräsentanten einer Marke oder eines Produktes am besten aus dem Kreis der Mitarbeiter rekrutieren. Wer könnte schließlich besser für ein Produkt sprechen als diejenigen, die es tagein, tagaus erdenken, erschaffen, auf den Markt bringen, verkaufen? Sicher, das hat es auch schon bei analogen Events gegeben. Aber in Zeiten der digitalen Omniverfügbarkeit mit Kommunikations- und Kollaborations-Tools wandert die Produktions- und Partizipationshoheit verstärkt in Mitarbeiterhände. Und hier zeigt sich die nächste Herausforderung: Wie digitalaffin sind die Mitarbeiter und wie flexibel die Unternehmensstrukturen? Schließlich fällt bei einem digitalen Event sofort auf, wenn sich die Absender z. B. mit Präsentationstechniken schwertun.

IST LIVE LIVE?

Mit dem Wegfall eines bühnengestützten Programms entfällt auch der Druck, einen zeitlichen Ablauf in Echtzeit zu haben. Der wesentliche Vorteil eines online gestützten Event-Formates ist, dass es jeder jederzeit abrufen kann. Da, wo eine auf einen bestimmten Zeitpunkt getimte Präsentation nicht unbedingt erforderlich ist, empfiehlt es sich, Event-Inszenierungen ganz oder teilweise vorzuproduzieren. Live-Elemente können dann beliebig mit vorproduzierten Inhalten kombiniert werden. Durch das Vermeiden aufwendiger Live-Schaltungen können zudem Fehlerquellen reduziert und Produktionsaufwände geringer gehalten werden.

Eine Ausnahme bilden Formate, bei denen eine direkte und nahe Kommunikation gewünscht ist. Findet der digitale Event mit einer moderierbaren Menge an Nutzern statt, können Webinar-Formate sinnvoll sein. Hier entsteht ein persönlicherer Austausch, auch unter den Event-Teilnehmern. Eine andere Möglichkeit wäre, mit einem vorproduzierten Haupt-Event zu starten und dann mit kleineren Gruppen in einen direkten Live-Austausch zu gehen.



DIGITALER EVENT UND VIRTUAL SHOWROOM

Ein digitaler Event kann einen zusätzlichen explorativen Aspekt haben. Digitale Event- und Produktinszenierungen mit einer ausgewogenen Mischung aus kurzen Videobotschaften und interaktiven Inhalten sorgen für entsprechende Kurzweil und verankern das Vorgestellte nachhaltig in der Kundenwahrnehmung.

Eine mögliche Erweiterung stellen Virtual Showrooms dar. Die Grenzen sind dabei sogar fließend: So könnten Nutzer nach einem Event die beworbenen Produkte direkt erleben. Hier eröffnet der Faktor „Digital" eine schier endlose Menge an Inszenierungsmöglichkeiten, die auch interaktiv sein können (und komplett ohne den Event-Teil auskommen). Differenzierungsmerkmale können technische Neuerungen sein, die ein nie zuvor da gewesenes Produkterlebnis bieten.

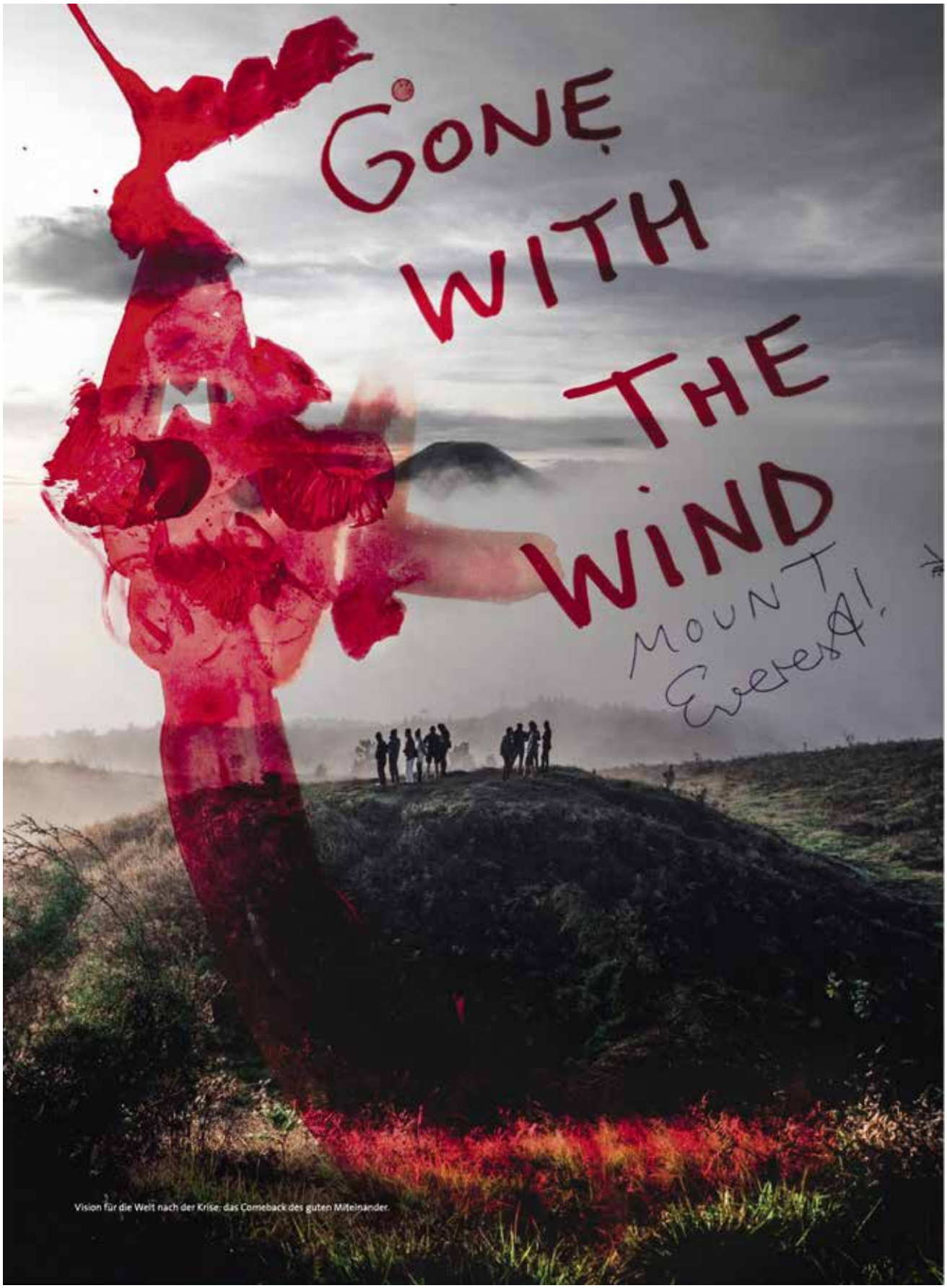
Dank der Entwicklungen im Augmented-Reality-Bereich etwa können Nutzer von überall und jederzeit in Markenwelten eintauchen, ohne sich vorher in Menschenschlangen zu stellen oder in vollen Räumen aufzuhalten. Produkte werden nicht mehr von zig Leuten angefasst, bevor ein Kauf stattfindet, sondern können von Interessierten ganz in Ruhe zu Hause in holografischer Form entdeckt werden. Und das Beste dabei: Das alles funktioniert schon übers Web. Theoretisch kann also jeder ganz unkompliziert Zugang dazu haben.

Eine Überführung von einem Event-Teil in den nächsten kann dabei vollkommen nahtlos ablaufen. Ein Aufruf einer mobilen Microsite kann z. B. per QR-Code im laufenden Stream eingeblendet werden. Stellt ein Moderator gerade ein Produkt vor, können Nutzer dieses parallel zum Geschehen virtuell und in 3-D auf ihrem Smartphone erleben und testen – quasi in einem parallelen AR-Showroom. Dabei könnten ihnen holografische Avatare des Sales-Personals zur Seite stehen. Für Fashion Brands ist zusätzlich ein virtuelles Try-on in AR per Selfie-Kamera auf dem Smartphone denkbar, das sogar eine Verlinkung zum Online-Shop enthalten kann. Touristische Locations wiederum könnten mittels AR ein Gefühl von Teleportation vermitteln und Nutzer durch AR-Portale in andere Welten eintauchen lassen – ohne dass diese dabei das eigene Wohnzimmer verlassen müssen.

NEUE CHANCE FÜR DIE MARKEN- UND EVENT-KOMMUNIKATION

Die Corona-Krise kann also auch eine Chance sein: Grundsätzlich sind alle dargestellten Technologien bereits seit Jahren verfügbar, doch erst jetzt erfahren sie eine breite Akzeptanz – und damit ihren wahren sozialen Nutzwert. Digitale Events und Virtual Showrooms sind ein willkommenes Addendum zur klassischen Marken- und Event-Kommunikation. Zum einen helfen sie, eine kontinuierliche Kundennähe in Zeiten von Social Distancing und unvorhersehbaren Corona-Beschränkungen zu gewährleisten, zum anderen werden sich die Best Practices, die sich jetzt ausprägen, auch nach Corona als parallel existierender und von der Nutzerschaft erwarteter Teil des Kommunikations- und Service-Mixes etablieren.

Bei genauerer Betrachtung ist alles auch gar nicht so kompliziert. Es braucht zwar etwas Mut in Unternehmen, aber die Mühen, neue Denk- und Produktionsmuster zu etablieren, lohnen sich. Diejenigen, die jetzt in digitale Inszenierungen investieren, werden nicht nur als besonders innovativ wahrgenommen, sondern auch nach Corona ihren digitalen Vorsprung weiter ausbauen können.



Vision für die Welt nach der Krise: das Comeback des guten Miteinander.



DIE SOZIALEN MEDIEN IM WANDEL: PUTTING THE „SOCIAL" BACK INTO

SOCIAL MEDIA

(ORKAN)

Während der Corona-Krise hat das Social-Media-Nutzungsverhalten der Menschen fünf Phasen durchlaufen, sagt Verena Letzner. Ihre These: Die Social Media haben ihre ursprüngliche Funktion des „Social" wiederentdeckt – und können wesentlich dazu beitragen, das während der Pandemie entstandene neue Wir-Gefühl auf Dauer zu erhalten.



VERENA LETZNER / Managing Director Plan.Net NEO



DAS NEUE WICHTIG STEHT HOCH IM KURS





OLYMP



Expertin für Social-Media-Strategien: Verena Letzner.



Durch COVID-19 ist unsere Welt, wie wir sie kannten, völlig aus den Fugen geraten: Unsicherheit, Angst und Isolation, gesundheitliche Bedrohungen, wirtschaftlich noch kaum abzusehende Entwicklungen sowie eingeschränkte persönliche und räumliche Freiheiten sind nur ein paar Aspekte, die die globale Pandemie zur Folge hatte, noch immer hat und auch weiterhin haben wird. Eine weitreichende Veränderung der Lebenswelt, die man auch im Medienkonsum – insbesondere auf den digitalen Plattformen – beobachten konnte: Online-Shops und Live-Streams boomten, und News-Portale erlebten einen schon lange nicht mehr da gewesenen Zulauf. Die weltweiten Einschränkungen der Offline-Welt führten die Menschen ins World Wide Web.

Und auch wenn viele Menschen die erste Zeit hauptsächlich in den eigenen vier Wänden verbracht haben, schaffte diese Krise doch ein neues Gefühl der Zusammengehörigkeit. Ein neues Wir, das sich nicht nur, aber gerade in den sozialen Medien stark zeigte. Damit kehrten Facebook, Instagram und Co. zurück zu ihrem eigentlichen Auftrag. Nämlich Menschen auf der ganzen Welt zusammenzubringen, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen und zu vernetzen. Eine schöne Idee, die auf der Jagd nach Klicks, Likes und Abverkäufen in den letzten Jahren manchmal zu kurz gekommen ist.

Aufgrund der coronabedingten Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen und der daraus resultierenden sozialen Abgeschiedenheit vieler Menschen hat die Nutzungsintensität der sozialen Medien stark zugenommen: 18 % der Deutschen über 18 Jahre gaben bei einer Befragung an, Facebook in der Zeit des Lockdowns vermehrt zu nutzen; bei Instagram fiel dieser Zuwachs mit 48 % der 18- bis 29-Jährigen sogar noch signifikanter aus.[1] Die Menschen nutzten das Social Web verstärkt, um sich über das Tagesgeschehen zu informieren, zu diskutieren und mit anderen in Kontakt zu treten. Und – in späteren Phasen des Lockdowns – um sich abzulenken, Zerstreuung zu suchen, sich um andere zu kümmern oder auch um Solidarität zu zeigen.

Die Entwicklung dieser neuen Art, soziale Medien aktiv und passiv zu nutzen, verlief nicht gleichförmig. Von der Zeit der ersten Krankheitsfälle in Deutschland über den Lockdown bis hin zum „New Normal“ veränderte sich das Nutzungsverhalten der Menschen – und lässt sich in fünf Phasen gliedern:

PHASE 1: NEWS, NEWS, NEWS – WAS PASSIERT DA DRAUSSEN?

„Stay home, stay safe." Dieser Slogan prägte die ersten Wochen im Lockdown wie kein anderer. In großen Städten patrouillierte die Polizei und forderte mit Lautsprecherdurchsagen die Bevölkerung dazu auf, in ihren Wohnungen zu bleiben und diese nur in dringenden Fällen zu verlassen. Ein verstörendes Gefühl einer unsichtbaren Bedrohung machte sich breit – und warf viele Fragen auf: Ist meine Stadt auch so stark betroffen? Wie ansteckend ist das Virus wirklich? Darf ich meine Wohnung zum Einkaufen verlassen? Was passiert, wenn ich mich testen lassen muss? Brauche ich eine Maske oder besser nicht? Gerade Nachrichtenseiten und Accounts offizieller Behörden erlebten in der ersten Zeit des Lockdowns einen nie da gewesenen Boom. Facebook – schon länger vom ursprünglichen „Freundebuch" zum digitalen Newsfeed transformiert – profitierte hier ebenfalls. Und wo bot sich ein Teaser zu einer sich im Stundentakt verändernden Lage besser an als auf Twitter, wo beispielsweise der Account des Bundesgesundheitsministeriums die Anzahl der Follower auf mittlerweile fast 200.000 Nutzer erhöht hat – und das ganz ohne Werbung.

HERA

NIE IST DIE SONST SO ABGEDROSCHENE PHRASE „PURPOSE SCHAFFEN" SO WICHTIG WIE IN KRISENZEITEN.

PHASE 2: AUF DER SUCHE NACH GEMEINSCHAFT

Viele Marken nutzten in Phase 2 das Social Web auf eine ganz andere Art und Weise: Klassische Werbung trat erst einmal in den Hintergrund. Brands setzten verstärkt auf Inhalte, die den Menschen einen Mehrwert schafften, Gemeinschaft förderten oder Erleichterung im Lockdown-Alltag brachten.

Ein Beispiel dafür waren die Aktivitäten zahlreicher Marken aus dem Health- und Fitnessbereich: Regelmäßige Live-Sessions über Instagram mit fachkundigen Trainern brachten das Sportstudio nach Hause – und gaben ein Gefühl von gemeinsamer sportlicher Betätigung trotz Kontaktverbot.[2]

Und auch Prominente engagierten sich für ein fitteres Leben trotz Lockdowns. Unter dem Hashtag #StayAtHomeChallenge teilte die Internetgemeinde ihre kreativsten Ideen, um daheim Sport zu machen – allen voran prominente Fußballspieler wie Jérôme Boateng und Superstar Neymar.

Die Supermarktkette Penny[3] hingegen setzte auf Solidarität und Gemeinschaft. Auf Facebook wurden Erntehelfer gesucht, Plakate für die Nachbarschaftshilfe für den Hausflur als Download zur Verfügung gestellt oder zum Applaus für die Mitarbeiter als „Helden des Alltags" aufgerufen.

Viele Marken haben dieses neue Handlungsfeld im Social Web für sich und die eigene Markenbildung genutzt, um sich auch für die Zeit danach zu positionieren. Nie ist die sonst so abgedroschene Phrase „Purpose schaffen" so wichtig wie in Krisenzeiten. Es geht um Haltung, um Solidarität, darum, auch als Marke ein Teil der Gemeinschaft zu sein – und die Macht der eigenen Reichweite für das Gemeinwohl zu nutzen. Wer hier clever agierte, brachte sich in eine gute Position.

Und die Nutzer schauten genau hin. Unternehmen, die ausschließlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht waren, rechtliche Schlupflöcher in der neuen Gesetzgebung suchten oder plump weiter warben, wurden ohne Umschweife abgestraft. So wie beispielsweise mehrere große Handelsmarken, die präventiv die Mietzahlungen für ihre Ladengeschäfte aussetzten, um die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten. Eine Entscheidung, die gravierende Folgen nach sich zog: Kunden riefen im Social Web zum Boykott auf, ein Shitstorm entlud sich auf den Profilen der Marken. Einige der Unternehmen ruderten daraufhin zurück und kündigten an, private Vermieter doch bezahlen zu wollen – der Image-Schaden insbesondere im Social Web war aber angerichtet.

ZEUS CYCLOP

PHASE 1 – 5

PHASE 3: ESKAPISMUS

„Können wir bitte über etwas anderes sprechen?" Dieser Satz fiel nach einer Weile immer häufiger in Gesprächen. Eine vollkommen normale Reaktion in Krisenzeiten: Der Mensch akzeptiert die Dinge, die er nicht beeinflussen kann, und sehnt sich nach Normalität und einer Art Alltag in einer nicht mehr alltäglichen Welt. Verfolgte man zu Beginn noch aufmerksam die Nachrichten, las jeden Artikel auf einschlägigen News-Portalen und fieberte dem nächsten „Public Applause"-Event entgegen, war die Phase 3 der Krise geprägt vom Wunsch nach Zerstreuung.

Und diese erhoffte und erwartete man sich u. a. von seinem Social-Media-Newsfeed: Lustige Videos von Hunden, die sich über die dauerhafte Anwesenheit ihrer Besitzer freuten, standen hoch im Kurs, User fotografierten leere Klopapierregale in der Drogerie, und man wunderte sich kollektiv über den reißenden Absatz von Hefewürfeln. Und noch etwas war neu: Man quittierte die Krise erstmals mit einem Augenzwinkern. Zahlreiche Memes zu angefutterten Corona-Kilos oder Rezepttipps für das beste Bananenbrot machten die Runde. Der beliebte Hashtag #coronahaircut zeigte die missglückten Versuche, den gewohnten Friseurbesuch durch einen heimischen Laienschnitt zu ersetzen.[4] Allein in den ersten zwei Monaten verzeichnete der Hashtag mehr als 8.000 Beiträge auf Instagram.

PHASE 4: FAKE NEWS ON THE RISE

Dieser verstärkte Konsum von sozialen Medien brachte jedoch auch die dunklen Seiten der Plattformen auf den Plan – und zwar schon sehr bald. Nirgendwo lassen sich Verschwörungstheorien besser verbreiten, Misstrauen besser schüren oder Falschmeldungen besser streuen als in den sozialen Medien. Die Ausbreitung des weltweiten Virus wurde schon früh von Gerüchten und Falschmeldungen begleitet, die WHO warnte gar vor einer „Infodemie mit Fake News".

Facebook ließ verlauten, dass man einen „signifikanten Anstieg von weitergeleiteten Nachrichten feststellte, die auch zur Verbreitung von Falschinformationen beitragen könnten". Und beschränkte daraufhin die Forward-Funktion auf WhatsApp von bereits häufig geteilten Beiträgen in Chat-Gruppen. Außerdem konnten User Meldungen an eine Art „Fact Checker"-Organisation schicken, um den Wahrheitsgehalt der News überprüfen zu lassen.

Auch Twitter reagierte im Mai, nachdem Falschmeldungen gefühlt überhandnahmen. Tweets mit Inhalten, die von Experten als irreführend oder falsch eingestuft worden sind und durch die Menschen zu Schaden kommen könnten, würden gelöscht werden[5], kündigte das Unternehmen an. Inhalte müssten künftig mit einer vertrauenswürdigen Quelle versehen werden, um dem Test standzuhalten.

Doch der Kampf gegen Falschmeldungen ist noch lange nicht gewonnen: Fake News von echten News zu unterscheiden, ist auch heute, viele Monate nach dem Lockdown, eine der wichtigsten Herausforderungen, der sich Plattformbetreiber, News-Portale, aber auch Konsumenten dieser Nachrichten stellen müssen.

PHASE 5: DAS NEUE WIR-GEFÜHL?

Es fühlt sich gut an, es fühlt sich wohlig an – überall entstehen neue Formen von digitalen Gemeinschaften, Kooperationen und Kollaborationen. Wir organisieren uns in Facebook-Gruppen, um Menschen in der Nachbarschaft zu helfen, wir verabreden uns auf WhatsApp, um gemeinsam für die Belegschaft im Krankenhaus zu musizieren, wir posten unsere persönlichen Mutmach-Statements auf Instagram und fordern unsere Follower auf, es uns gleichzutun.

Eine Reihenhaussiedlung in Bamberg veröffentlichte ihre persönliche Interpretation von „Bella Ciao", um den italienischen Mitmenschen Mut zuzusprechen, die von der Corona-Krise besonders betroffen waren. Unter dem Hashtag #nachbarschaftschallenge riefen User auf Twitter dazu auf, ältere oder kranke Menschen durch Einkäufe oder andere Erledigungen zu unterstützen.

Und untersucht man die Anzahl der Nennungen des Wortes „danke" in den sozialen Medien, so war von Februar auf März ein signifikanter Anstieg zu verzeichnen. Gedankt wurde Menschen in Pflegeberufen, Ärzt*innen, Angestellten in Supermärkten – oder eben dem netten Nachbarn von nebenan, der uns die Einkäufe mitgebracht hat.

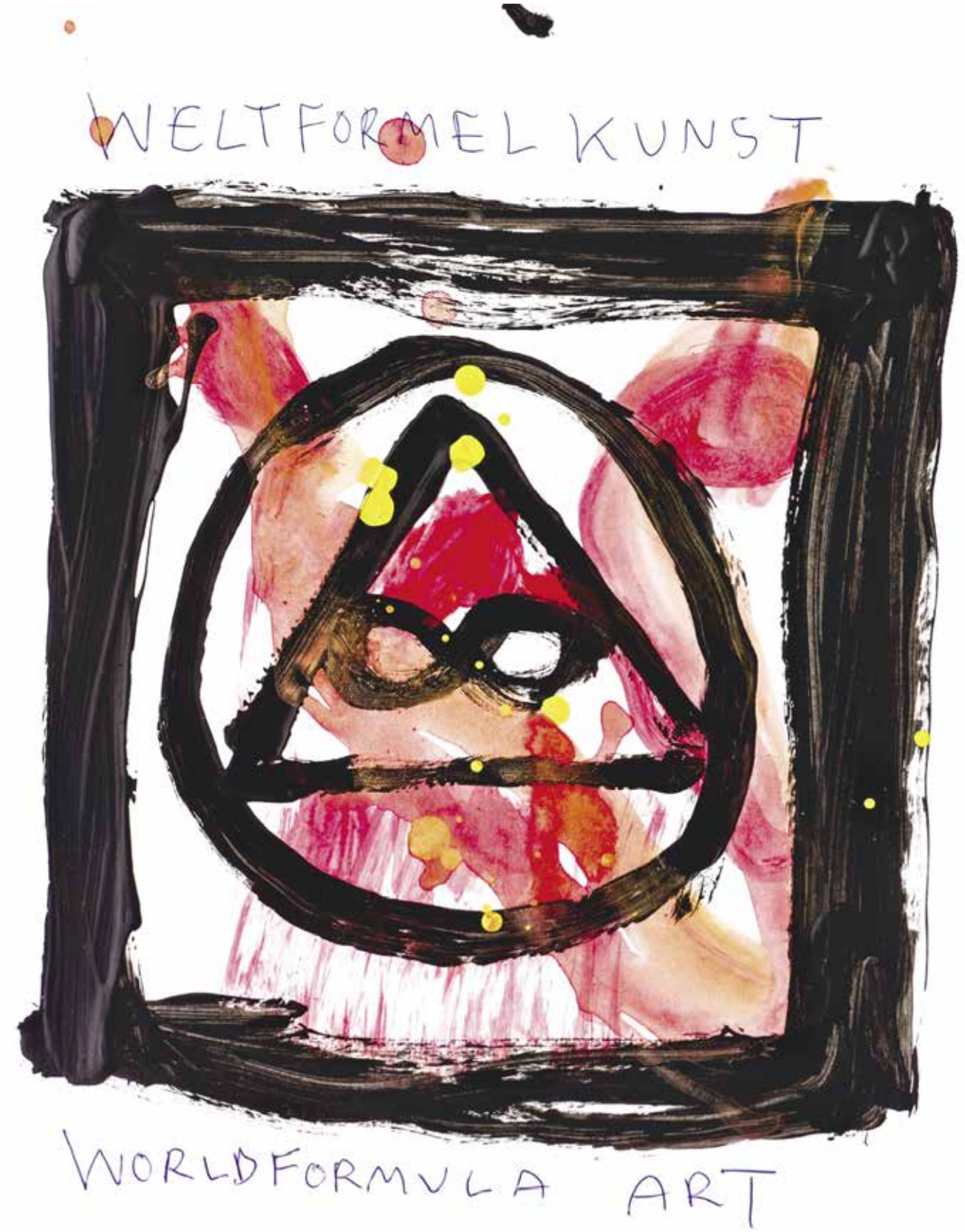
Das neue Wir steht also hoch im Kurs. Ein soziales Miteinander in einer Zeit, in der alle denselben unsichtbaren Feind zu haben scheinen, der keinen Unterschied macht zwischen Mann und Frau, Arm und Reich, Weiß und Schwarz. Das solidarisiert und bringt zusammen. Doch wie nachhaltig ist diese neue Kultur? Bleibt diese Solidarität auch nach der akuten Krise bestehen – wenn wir uns an das „New Normal" gewöhnt haben und geschäftig unserem Alltag nachgehen?

Nimmt man ein bekanntes Beispiel aus Jean-Paul Sartres Werk „Critique de la raison dialectique", bestehen berechtigte Zweifel: In dem Buch wartet eine Menschenmenge tagtäglich auf einen Bus. Immer dieselben Personen an immer demselben Ort zu immer derselben Zeit. Sie sprechen nicht miteinander, jeder wartet für sich. Sie nehmen nicht einmal bewusst Notiz voneinander. Dann kommt der Bus eines Tages nicht. Und zum ersten Mal sind die Menschen aufeinander angewiesen: Sie organisieren sich, sie werden kreativ, sie helfen einander – um gemeinsam eine Lösung zu entwickeln. Denkt man diese Geschichte einmal weiter, muss man sich unweigerlich die Frage stellen: Was passiert, wenn alles wieder zur gewohnten Ordnung übergeht? Wenn der Bus morgen wieder pünktlich abfährt?

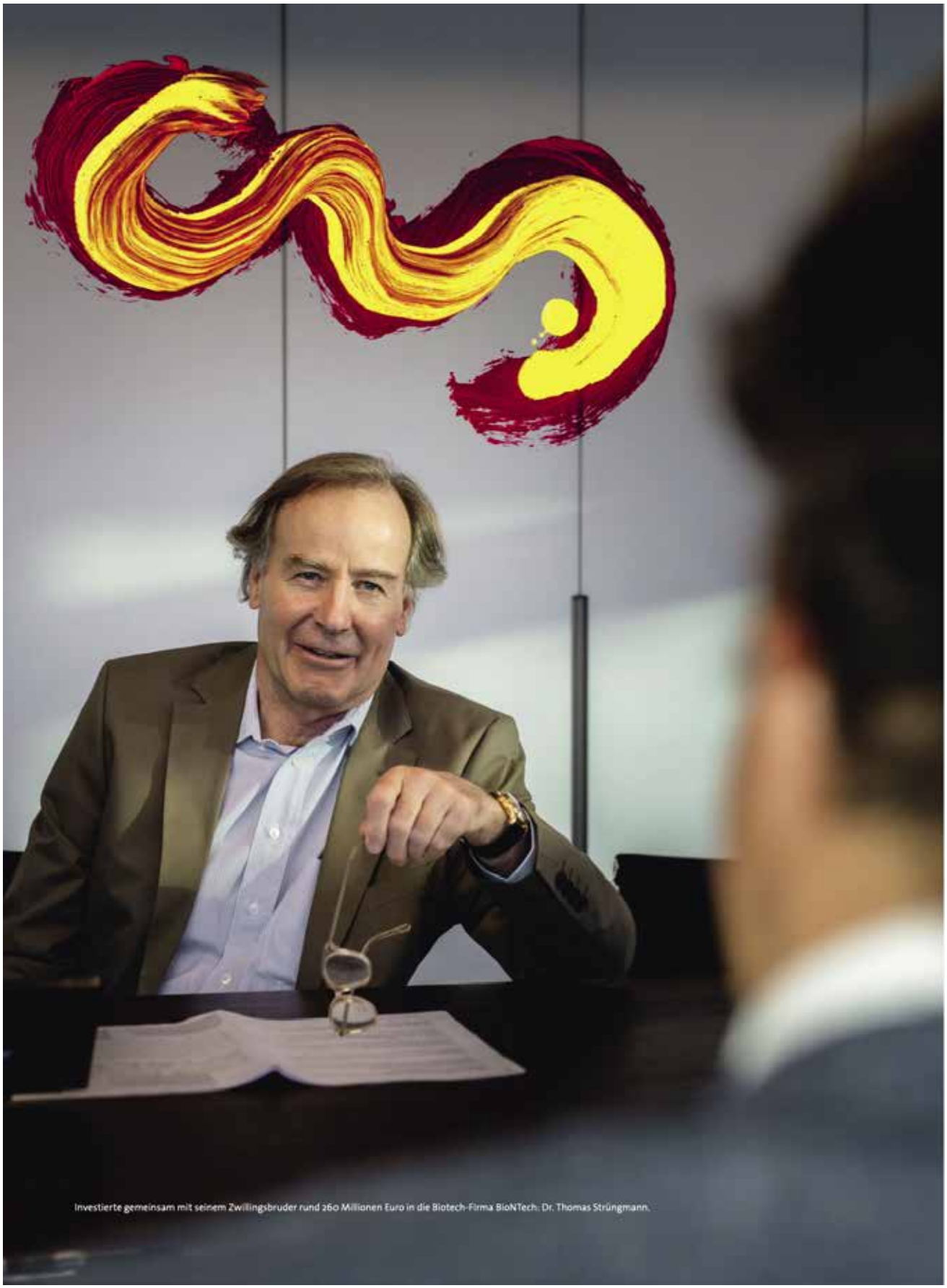
Doch es besteht durchaus die Möglichkeit einer bleibenden Gemeinschaft, der Wiederentdeckung der Familie, der Freunde, des Comebacks der guten Nachbarschaft. Und die sozialen Medien könnten einen ganz wesentlichen Teil dazu beitragen, dass morgens an der Bushaltestelle wenigstens ein freundlicher Gruß oder eine helfende Hand beim Einsteigen bleibt. Sie bieten virtuelle Räume für ein Miteinander in einer Zeit, in der kollektives Handeln im klassischen Sinne (noch) nicht möglich ist. Soziale Medien haben einen immensen Einfluss darauf, wie wir unseren Alltag erleben, sie ermöglichen gemeinschaftliche Erfahrungen mit Menschen, ganz unabhängig davon, ob sie uns bekannt oder fremd sind. Und solche Erfahrungen sind in Krisenzeiten von enormer Bedeutung. Sie stabilisieren und geben uns Halt – und lassen uns optimistischer nach vorne blicken. Nutzen wir diese Chance!



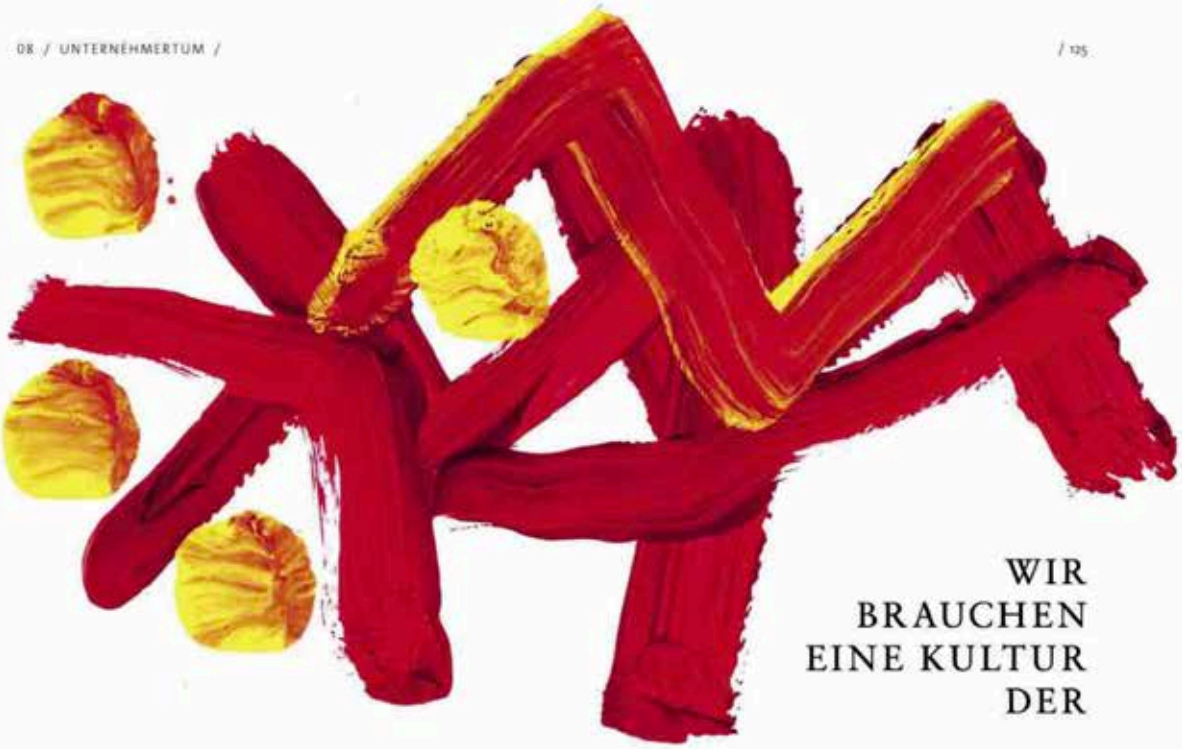
Quellen:
1 MEDIAPLUS | Insights. Fragetext: Inwiefern hat sich Ihre Mediennutzung durch das Corona-Virus verändert?
2 Foodspring auf Instagram https://www.instagram.com/foodspring
3 Penny auf Facebook https://www.facebook.com/PennyDeutschland/
4 #coronahaircut auf Instagram https://www.instagram.com/explore/tags/coronahaircut
5 https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2020/updating-our-approach-to-misleading-information.html


WELTFORMEL KUNST
WORLDFORMULA ART


ART
KUNST
08
UNTERNEHMER-
TUM
KUNSTART



Investierte gemeinsam mit seinem Zwillingsbruder rund 260 Millionen Euro in die Biotech-Firma BioNTech: Dr. Thomas Strüngmann.



WIR BRAUCHEN EINE KULTUR DER

INNO-VATION!

Florian Haller traf sich mit dem BioNTech-Investor Dr. Thomas Strüngmann zum TWELVE-Unternehmer-Talk. Im Mittelpunkt ihres äußerst anregenden Gesprächs: die schwierigen Rahmenbedingungen für Investoren und Innovation in Deutschland, Politik als Innovationsbremser – und Leidenschaft als wichtigste Basis für Erfolg.

DR. THOMAS STRÜNGMANN / Unternehmer und BioNTech-Investor
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



Blick nach vorne: Dr. Thomas Strüngmann verwirklicht seinen Traum, Innovation zu schaffen.

FLORIAN HALLER: ***Herr Dr. Strüngmann, welchen Rat würden Sie einem jungen Gründer heute mit auf den Weg geben?***

THOMAS STRÜNGMANN: Ich würde ihm ein Paar Nike-Turnschuhe schicken: „Just do it und dann bleib dabei, wenn du davon überzeugt bist."

Nach meiner Beobachtung ist die junge Generation ein bisschen kurzatmig, nennen wir es mal „wohlfühlig", so nach dem Motto: Es geht mir doch gut …

TS: Ja, das ist eine Generation, die mehr Wert auf Work-Life-Balance legt. Wir haben von unseren Eltern noch die Nachkriegsmentalität mitbekommen. Das fängt an bei Sätzen wie „Was auf den Teller kommt, wird gegessen". Mir fehlt oft bei den Jungen das Kämpferische, das Hungrigsein, wenn ich von so manchen Start-up-Gründern absehe. Wenn ich aus Asien nach Deutschland zurückkomme, habe ich oft das Gefühl, hier ist alles unter Tranquilizer.

Sie selbst scheinen immer noch hungrig zu sein. Nachdem Sie und Ihr Bruder 2005 Hexal verkauft haben, hätten Sie auch Ruhe geben können. Stattdessen wurden Sie Biotech-Investor. Was treibt Sie an?

TS: Wir wollten mit 55 nicht aufhören zu arbeiten, unsere Intention war eine andere. Mein Bruder drückte es so aus: „Ein Straußenei entspricht ungefähr 20 bis 23 Hühnereiern. Mit Hexal hatten wir das Glück, ein Straußenei zu schaffen. Lass uns das Straußenei verkaufen und mit 23 Hühnereiern der nächsten Generation die Chance geben, ihr eigenes Straußenei zu entwickeln." Unser Traum war von jeher, gemeinsam etwas zu schaffen, das hochinnovativ ist. Also haben wir nach dem Verkauf in die Forschung investiert. Daneben haben wir mit der Max-Planck-Gesellschaft das nach unserem Vater benannte Ernst Strüngmann Institute (ESI) gegründet, das Grundlagenforschung im Bereich der Neurowissenschaften betreibt.

Wie kam es zu Ihrem Einstieg beim Krebsforschungsunternehmen BioNTech, das aktuell ja ganz vorn dran ist bei der Entwicklung eines Corona-Impfstoffs?

TS: Mein Freund Michael Motschmann hat mich auf die Co-Gründer Uğur Şahins und dessen Frau Özlem Türeci aufmerksam gemacht, die beiden solle ich mir mal anhören. Also habe ich sie mir angehört. Nach eineinhalb Stunden habe ich den Raum verlassen, bin zu meinem Bruder gegangen und habe zu ihm gesagt: „Heute habe ich die gefunden, die unseren Traum verwirklichen." Das war vor 13 Jahren. Warum ich von Uğur Şahins Idee überzeugt war? Bauchgefühl. Von der Materie selbst habe ich nicht viel verstanden. Aber er und seine Frau Özlem Türeci haben mich so begeistert, wie sie ihre Arbeit dargestellt haben, vor allem, mit welcher Leidenschaft. Das ist für mich persönlich das Wichtigste: Passion, Leidenschaft für das, was man tut.

Ist es bei Ihnen im Fall BioNTech die Leidenschaft fürs Unternehmerische oder für die Mission der Firma?

TS: Das eine schließt das andere nicht aus. Wenn die Leidenschaft für das, was man tut, da ist, tritt das Wirtschaftliche in den Hintergrund. Uns geht es darum, Innovationen zu schaffen. Und mit Uğur Şahins und Özlem Türeci über die Zukunft der Medizin zu diskutieren, ist großartig und inspirierend. Er sagt, wir werden es schaffen, den Krebs zu besiegen. Wir sind heute so weit, dass man nicht mehr an Aids sterben muss, sondern man stirbt mit Aids. Auch den Krebs können wir immer mehr in Schach halten. Wir kommen jetzt dahin, mit dem Krebs zu sterben. Dazu tragen die Immuntherapien bei, die wir mit BioNTech entwickeln.



Kritischer Blick: Florian Haller vermisst bei der jungen Generation den langen Atem.

In den vergangenen Jahren hat die Digitalisierung unser Leben so ziemlich auf den Kopf gestellt. Wie schaffen Sie es, bei dem rasanten technologischen Fortschritt mitzuhalten?

TS: In den vielen Begegnungen und neuen Projekten werde ich mit diesem Thema laufend konfrontiert. Mit der Digitalisierung haben wir z. B. in der Krebsforschung substanzielle Fortschritte in den letzten Jahren erzielt; wir verstehen zunehmend die Komplexität des Krebses. Oder dank künstlicher Intelligenz, E-Rezept und digitaler Patientenakte ergeben sich völlig neue Perspektiven zu Diagnostik und Therapien von Krankheiten. Wir leben in einer spannenden Zeit. Mein Bruder und ich sind jetzt aus der Geschäftsleitung des Family-Office ausgeschieden und fokussieren uns nur noch auf spezielle Themen.

Bei Innovationen gibt es ja zwei Ansätze: Man kann radikal neu denken und man kann Dinge weiterentwickeln. Ich habe das Gefühl, man muss da die Balance finden, um voranzukommen.

TS: Ich stimme Ihnen völlig zu. Man muss sich fragen, wie viele Risiken möchte ich eingehen. Umso mehr Themen ich habe, umso komplexer werden die Entscheidungen. Beim Lesen der Wirtschaftsmagazine habe ich immer geschaut: Was trifft auf mich zu? Wie kann ich Fehler vermeiden, die schon einmal gemacht wurden? Und was machen andere, um das zu verhindern? Oder kann ich Ideen und Entwicklungen aus anderen Gebieten auf unsere Bereiche übertragen?

Wo holen Sie sich Inspiration?

TS: Ich bin ein sehr neugieriger Mensch. Wenn ich früher nach Amerika geflogen bin, hatte ich zwei, drei Tüten mit Zeitschriften dabei, inklusive aller Bordexemplare. Nach meiner Rückkehr habe ich Ausrisse mit Bemerkungen verteilt. Und ich habe den Leuten gesagt: „Wenn Sie von 100 Artikeln 99 in den Papierkorb werfen, ist mir das völlig egal, bei den übrigen Ausrissen könnte aber ja eine gute Idee dabei sein." Und es ist doch toll, wenn sich aus einer kleinen Sache wie einem Ausriss eine Eigendynamik entwickeln kann. Das imponiert mir auch bei Uğur Şahins. Er liest laufend wissenschaftliche Literatur. Wie kann man Krebs noch angehen? Er hat gegoogelt, ob es eine Firma gibt, die einen solchen Ansatz verfolgt, fand eine in San Diego, sein Team kontaktierte sie, die Firma war gerade in der Insolvenz, er flog rüber und kaufte das spezielle Produkt aus der Insolvenz heraus. Fünf, sechs Monate

später wurde eine wissenschaftliche Publikation veröffentlicht, in der die herausragende Wirkung beschrieben wurde.

Spielt da nicht auch Glück mit?

TS: Ja, natürlich! Aber wie sagt Beckenbauer: „Ich muss zehnmal auf das Tor schießen, um vielleicht ein-, zweimal zu treffen." Und bis jetzt haben wir – toi, toi, toi – ganz gut getroffen.

Ist es wichtiger, Tore zu schießen oder keine reinzukriegen?

TS: Klar ist es wichtiger, auf das Tor zu schießen, es zu versuchen. Wir haben unseren Leuten immer gesagt, sie dürfen Fehler machen, nur bitte nicht denselben zweimal. Ich habe irre viel probiert und auch Misserfolge gehabt.

Wie können Unternehmen ihre Innovationspower stärken?

TS: Indem sie z. B. eine gewisse Fehlerkultur pflegen. Wir laden jedes Jahr alle unsere Biotech-Beteiligungen zu einem Treffen ein, um uns auszutauschen und voneinander zu lernen. Wir haben zusätzlich Experten eingeladen und um ihre Kritik gebeten. Das war am Anfang schwierig, weil natürlich keiner sagen wollte, was bei ihm schiefgelaufen ist. Also haben wir bewusst unsere eigenen Fehler geschildert. Dadurch wurde die Atmosphäre aufgelockert.

Bietet Deutschland im Bereich Biotech ein gutes Umfeld für Innovationen? In Amerika scheint da viel mehr zu passieren.

TS: Wir haben die Kultur nicht. Wir haben weder die Banken noch die Analysten, keinen funktionierenden Kapitalmarkt. Uns fehlt der entsprechende Mindset. Wir brauchen eine Kultur, die mehr auf die Chancen als auf die Risiken schaut. Wir sind mehr an der Bestandswahrung interessiert. Das hat natürlich auch mit unserer Altersstruktur zu tun. In Amerika bringt die Finanzwelt Zuversicht und Sachkenntnis für die Biotechnologie mit. Als BioNTech das Joint Venture mit dem amerikanischen Unternehmen Genentech vor drei Jahren vereinbarte, löste das in Amerika einen Wow-Effekt aus. In Deutschland war das nicht mal eine Zeile wert.

Weil wir eher klassisch industrieorientiert sind?

TS: Auch das. Unsere Politik ist mehr an der Old Economy interessiert. Die Biotechnologie ist eine Zukunftsbranche. Die Frage mag erlaubt sein, warum sie im Vergleich mit z. B. der Autoindustrie so wenig Unterstützung erhält. Aufgrund von Corona sieht die Politik hoffentlich die Notwendigkeit, mehr Zukunftstechnologien zu unterstützen. Es ist schon sehr irritierend, dass EU-Forschungsminister die Mittel für Forschung und Entwicklung gerade drastisch kürzen möchten. Deutschland hat ein sehr großes Innovationspotenzial. In der Biotechnologie haben wir großartige Forscher, wir haben aber keine Unterstützung. Das fängt bei der Gesetzgebung an. Zum Beispiel müsste dringend ein neues Gesetz geschaffen werden, was die Voraussetzungen für Start-ups hinsichtlich der Finanzierung angeht. Wo bleibt der proaktive Ansatz?

Beim Corona-Impfstoff gibt es jetzt staatliche Unterstützung …

TS: Grundsätzlich ist es positiv, eine staatliche Unterstützung zu erhalten – in diesem Fall etwa acht Monate nach dem Start des Projekts und nachdem BioNTech bereits einen signifikanten dreistelligen Millionenbetrag investiert hatte und erste positive Daten der Phase 1 vorlagen. Corona ist hoffentlich ein Weckruf für die Politik.

Was wünschen Sie sich von der Politik?

TS: Ich wünsche mir den politischen Willen, alle Kräfte zu bündeln, damit die gewaltigen Probleme der Zukunft in Angriff genommen werden. Wir bräuchten einen grundlegenden Wandel in der Einstellung zu neuen Technologien. In Europa



Spickzettel: Zum Gespräch erschien Dr. Thomas Strüngmann …



… gut vorbereitet mit handschriftlichen Notizen.





DREI GRUND-SÄTZE VON

DR. THOMAS STRÜNGMANN

#1 Jedem Menschen begegnet man zweimal im Leben, also handle danach. Ich habe einen Mitarbeiter entlassen, dem habe ich gesagt: „Wir verstehen uns nicht, aber ich such dir eine neue Stelle." Er hat mir dafür ein großes Kompliment gemacht. Als ich ihn nach 15, 20 Jahren wieder getroffen habe, sagte er zu mir: „Herr Strüngmann, Sie hatten damals recht damit, dass wir uns getrennt haben."

#2 Stell dich immer wieder neu infrage. Damit hängt der Grundsatz „Der größte Feind des Erfolgs ist der Erfolg selbst" zusammen.

#3 Wenn du einen langen Weg vor dir hast, mach kleine Schritte. Jeder noch so schwere Weg beginnt mit einem ersten Schritt. Da gibt es nichts hinzuzufügen.

geben wir durchschnittlich 2 % des BIP für Forschung und Innovationen aus, während die USA und China mindestens 3 % ihres BIP investieren. Man muss eine positive Stimmung für Innovationen und Unternehmertum schaffen, dann hat eine Innovation auch eine Chance. Und wenn wir es schaffen, Europa zu einer gemeinsamen Wirtschafts- und Finanzpolitik zu bringen, sind wir unabhängiger von Amerika und China. Deutschland allein hat gegen Amerika und China keine Zukunft.

Warum ist uns Amerika in Sachen Innovation so weit voraus?

TS: Meine Meinung ist: Der Himmel in Amerika ist nicht blauer als in Deutschland. Wir haben in Deutschland großartige Grundlagenforscher, nur die Translation fehlt. Wir schaffen es nicht, Grundlagen, die wir erforscht haben, ins Wirtschaftliche zu bringen. Da fehlt es, wie schon gesagt, an Risikobereitschaft, Mindset etc.

Sehen Sie China, wenn es um das Thema Innovationen geht, als eine Chance für die Welt oder als eine Gefahr?

TS: Sowohl als auch.

Hat Europa eine Chance, neben den USA und China zu bestehen?

TS: Jetzt wäre die richtige Zeit, dass die EU-Länder zusammenstehen und eine Antwort auf die Politik der USA und von China formulieren. Die EU muss Führung zeigen, um den Herausforderungen der Zukunft – ob Internetdaten, digitale Plattformen, Klimawandel etc. – zu begegnen. Man sollte sich bewusst sein, dass neben „America first" genauso „China first" herrscht. Dieser Kampf wird zwischen Amerika und China entschieden, und wir stehen mittendrin. Was mir Sorge macht, wie zurzeit oft zu lesen ist, ist, dass wir uns vielleicht pro Amerika oder pro China entscheiden müssen. Wie wir uns entscheiden, setzt aber eine gewisse Stärke voraus. Nur durch ein vereintes Europa haben wir die Chance, nicht zwischen Amerika und China zerrieben zu werden.

Für diese Stärke müssten die Mitgliedsstaaten der EU aber an einem Strang ziehen …

TS: Auf jeden Fall. Die Politiker sollten sich endlich einmal zusammensetzen, damit wir doch zu einer gemeinsamen Wirtschafts- und Finanzpolitik kommen, ohne zu sehr die Partikularinteressen in den Vordergrund zu stellen. Denn anders ist das meiner Meinung nach nicht zu lösen.

Auf unsere Technologie sind wir in Europa nach wie vor stolz. Zu Recht?

TS: Bei den Zukunftstechnologien verschieben sich die Kräfteverhältnisse. Die USA nehmen immer noch in fast allen Bereichen die Spitzenposition ein. Europa kann zwar auf bewährte Stärken bauen, aber China und Südkorea holen dank einer viel höheren Dynamik massiv auf. Auf zwei Gebieten, so konnte ich kürzlich lesen, sind wir noch top: Windkraft und Functional Food. Das sind die einzigen Bereiche.

Und die klassischen Industrien …

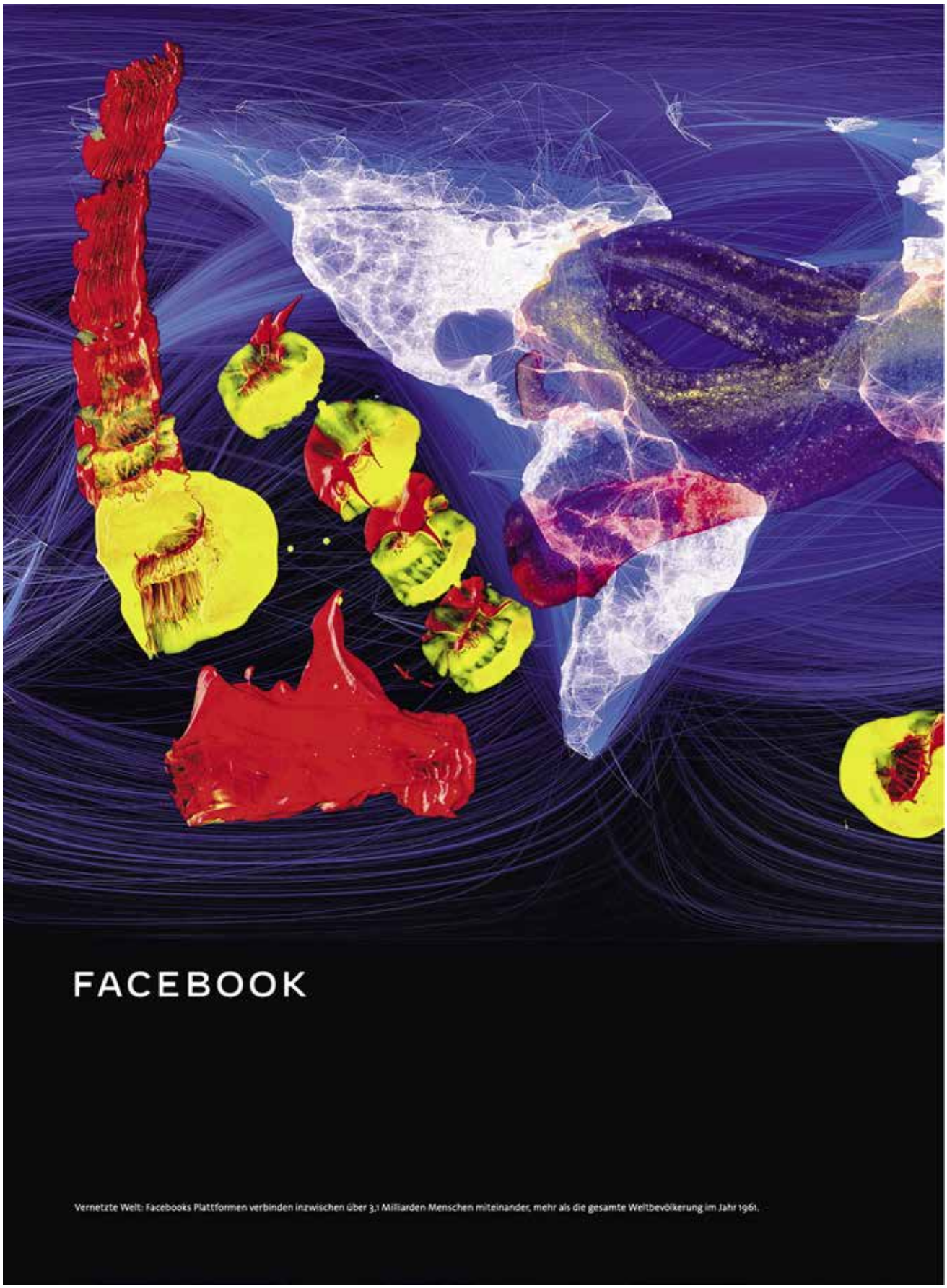
TS: Na ja, Tesla hat inzwischen mehr Wert als BMW, Daimler und Volkswagen. Und Apple ist heute mehr wert als alle DAX-Unternehmen in Deutschland zusammen …

Welches Start-up finden Sie persönlich gerade besonders spannend?

TS: Da möchte ich kein Start-up besonders hervorheben. Es gibt viele ansprechende Ansätze.

Danke für das inspirierende Gespräch.





Vernetzte Welt: Facebooks Plattformen verbinden inzwischen über 3,1 Milliarden Menschen miteinander, mehr als die gesamte Weltbevölkerung im Jahr 1961.



Was braucht man, um in Sachen Innovation immer die Nase vorn zu haben? Wie wird die Innovationskultur bei einem Tech-Giganten gepflegt? Und wo geht beim Thema Technologie die Reise hin? Darüber sprach Florian Haller mit der Facebook-Managerin Angelika Gifford.

ANGELIKA GIFFORD / Vice President Central Europe Facebook & Multi Supervisory Board Member
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



Seit Januar 2020 für die Geschäftsentwicklung von Facebooks Plattformen in 34 europäischen Ländern verantwortlich: Angelika Gifford.



Kommunikation in Corona-Zeiten: Angelika Gifford und Florian Haller unterhielten sich im September 2020 per Videocall.

FLORIAN HALLER: *Neu denken, sich selbst immer wieder neu erfinden – gehört „Rethink" bei einem Tech-Unternehmen wie Facebook zur DNA?*

ANGELIKA GIFFORD: Es ist sogar ein wesentlicher Bestandteil unserer Facebook-DNA, immer Dinge zu hinterfragen, immer neu zu denken. Unsere Leitschnur dabei: Wir bleiben bei allem, was wir tun, unserer Unternehmensmission treu. Nämlich: Wir wollen mit unseren Plattformen Menschen verbinden und ihnen eine Stimme geben. Ein zentraler Treiber beim Neudenken ist für uns die Frage: Was brauchen die Menschen, die unsere Services nutzen, gerade? Wir haben z. B. erst im Sommer Messenger Rooms gestartet, ein einfaches Videokonferenz-Tool im Facebook Messenger, nutzbar für jeden, und haben die Teilnehmerzahl bei Gruppen-Videoanrufen in WhatsApp auf acht erhöht, alles auf Basis des Feedbacks der Menschen da draußen. Rethink heißt für mich auch, dass man sich nie mit dem Stand X eines Produktes zufriedengibt, sondern sich immer fragt: Wie können wir die Dinge verbessern, vereinfachen, beschleunigen, anpassen und weiterentwickeln? Dieses Denken ist bei Facebook sehr ausgeprägt.

Facebook heute ist nicht mehr Facebook von vor 16 Jahren. Gab es bestimmte Meilensteine der Veränderung im Laufe dieser Zeit, oder ist das eher ein ständiger Prozess?

AG: Es ist ein ständiger Veränderungsprozess, deshalb passieren Anpassungen oft kontinuierlich, graduell über einen längeren Zeitraum und mögen dem Betrachter nicht direkt auffallen. Insgesamt haben wir uns aber deutlich weiterentwickelt, z. B. beim Stichwort „Election Integrity", also allem, was wir unternehmen, um transparente und sichere politische Wahlen sicherzustellen. Eine deutliche Veränderung sehe ich auch beim Thema Kommunikation: Ich glaube, wir sind über die Zeit besser im Erklären geworden, wer wir sind, was wir tun, wie wir denken, wie wir etwas anpacken und wieso. Das ist auch meine persönliche Ambition, „giving a face to Facebook". Wir müssen nahbarer, erlebbarer sein. Wir machen natürlich auch Fehler und sind noch lange nicht da, wo wir sein wollen. Aber wir sind eine lernende Organisation und entwickeln uns ständig weiter, erfinden uns immer wieder neu.



Was braucht es, um in Sachen Innovation immer die Nase vorn zu haben?

AG: Ich habe für sehr erfolgreiche Unternehmer arbeiten dürfen, 21 Jahre für Bill Gates und jetzt ein knappes Jahr für Mark Zuckerberg. Und ich erkenne viele Gemeinsamkeiten. Punkt eins: die Vision und die Ausdauer, starke, relevante Produkte auf den Markt zu bringen. Punkt zwei: eine hohe Vielfalt innerhalb des Unternehmens zu schaffen, nicht nur hinsichtlich Geschlecht, sondern auch bezüglich des religiösen, geografischen, ethnischen, kulturellen und politischen Hintergrundes und so weiter. Man muss



Unternehmenskultur vermitteln: Die Poster aus Facebooks Büros gibt es im Homeoffice virtuell als Desktop-Hintergrund.



viele Stimmen hören und die Vielfalt der Nutzer und Kunden, die man bedient, intern widerspiegeln. Punkt drei: eine gewisse Rastlosigkeit, bei der man erst mal mithalten können muss. Da härten einen die Amerikaner wirklich ab. Das bedeutet konsequent unternehmerisches Denken, die Bereitschaft, sich zu verändern und eben eine lernende Organisation zu schaffen. Heißt: Es ist erlaubt und sogar erwünscht, auch Fehler zu machen – sofern man daraus lernt und sich weiterentwickelt. Und der vierte Punkt: Mitarbeiter*innen mitnehmen, sie befähigen und ermuntern, sich selbst und das Unternehmen immer wieder zu hinterfragen.

Wie muss das Empowerment konkret aussehen, damit es bei den in Ihrem Fall mehr als 56.000 Mitarbeiter*innen weltweit auch wirklich ankommt und etwas bewirkt? Was ist Ihr Geheimnis?

AG: Wir versuchen erst mal, unsere Kultur überall im Unternehmen zu materialisieren, auch physisch, sei es auf Postern, Bildschirmschonern, Aufklebern, Unterlagen: Da liest man Dinge wie „Be bold", „Move fast" oder auch „What would you do if you were not afraid?". Man muss die Leute immer wieder inspirieren, ermutigen und daran erinnern: Wir gehören zusammen, das ist unser aller Firma, jede Meinung wird gehört, jeder kann und soll etwas beitragen.

Poster und Bildschirmschoner, mehr braucht es nicht?

AG: Doch, das waren nur einige konkrete Beispiele. Wir haben insgesamt eine sehr transparente, partizipative Unternehmenskultur und sind eine wirklich durchlässige Organisation. Von offenen Türen sprechen wir gar nicht erst, die Arbeitsbereiche in unseren Offices haben oft nicht mal Türen. Außerdem der Grundsatz „Make others look great", den finde ich wirklich einzigartig: Wenn Sie eine coole Idee haben, fühlen Sie sich befähigt, diese auszuarbeiten, andere ins Boot zu holen, sie dafür zu gewinnen. Und auch den Mut zu haben, damit dann an Führungskräfte heranzutreten, das ist für mich das Wichtigste überhaupt.

Die Gesellschaft in Deutschland ist – noch – nicht sehr divers. Wie bringen Sie an allen Standorten Diversität in die Organisation?

AG: Erst mal, indem wir überall in Personalgewinnung und -weiterentwicklung großen Wert auf Diversität legen. Jede*r unserer Mitarbeiter*innen in Job-Interviews hat vorher Schulungen zum Umgang mit Vorurteilen und viele weitere verpflichtende Trainings durchlaufen. Außerdem können wir als weltweit agierendes Unternehmen, in dem Englisch gesprochen wird, vielen Mitarbeiter*innen anbieten, in ein anderes Land zu wechseln, sei es z. B. nach Deutschland, um hier zwei, drei Jahre lang den Markt und die Kunden kennenzulernen.

Wie viel Mobilität erwarten Sie von potenziellen Mitarbeiter*innen?

AG: Wir stellen ganz aktuell auch dort Leute ein, wo wir gar kein Office haben, und statten sie dann mit einer Homeoffice-Ausrüstung aus. So gewinnen wir etwa osteuropäische Top-Talente für uns, die nicht unbedingt physisch aus unserem zentralen Office in Warschau arbeiten wollen oder können. Ich denke, das ist ein weiterer Schritt zu noch mehr Diversität bei Facebook, aber auch hin zu neuen, flexibleren Arbeitsmodellen. Wir schätzen, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren jeder zweite Facebook-Mitarbeiter dauerhaft von zu Hause aus arbeiten wird.



Menschen verbinden und die Welt näher zusammenbringen: Facebooks Unternehmensmission.



Eines der weitläufigsten Großraumbüros der Welt mit begrüntem Dach für „Walking Meetings": Facebook-Campus in Menlo Park, Kalifornien.

ALASKA KID

Welche Rolle spielen Unternehmerpersönlichkeiten wie Mark Zuckerberg oder Elon Musk im Kontext von Innovation? Werden sie von der Öffentlichkeit überschätzt?

AG: Diese Unternehmer haben eine starke Vision, eine zündende Geschäftsidee. Mark Zuckerberg z. B. ist ein wirklich außergewöhnlicher Mensch: Er ist 36, ein Visionär, disruptiv, unkonventionell und auch in manchen Dingen provokant. Und er hat eine sehr klare Vision: Menschen weltweit die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen und Gemeinschaften zu bilden. Das sind mittlerweile mehr als 3,1 Milliarden Menschen. Außerdem hat er bei Facebook eine wirklich offene, vertrauensvolle und Feedback-orientierte Kultur aufgebaut, die jeden befähigt und ermutigt, sich zu hinterfragen und eigenverantwortlich zu handeln. Er teilt seine Ideen, aber auch die Dinge, die nicht gut gelaufen sind. Ich habe noch nie erlebt, dass sich ein CEO jede Woche vor seine gesamte Belegschaft stellt und Fragen beantwortet. Diese sind nicht vorbesprochen, alle können anbringen, was sie bewegt, von der IT-Ausstattung bis zur Unternehmensstrategie, und Mark geht darauf ein und erklärt seinen Standpunkt dazu. Und Unternehmer wie Mark Zuckerberg haben als Mehrheitseigentümer auch den Spielraum, eine langfristige, kohärente Strategie zu verfolgen und in Innovationen zu investieren.

Facebook hat hauptsächlich junge Mitarbeiter*innen, Sie sind also sozusagen „the adult in the room". Müsste die Europa-Chefin nicht eigentlich selbst eine 28- oder 30-Jährige sein?

AG: Vielleicht wäre das besser (lacht). Nein, ich glaube es wäre nicht besser. Wir haben sehr viele kreative, agile, schnell denkende, smarte Mitarbeiter*innen. Partizipation und Empowerment von Einzelnen sind essenziell, aber Agilität darf nicht in Chaos münden. Wir wachsen als Firma, da braucht es klare Rahmenbedingungen, Spielregeln, einen Kurs, Prioritäten, um aus diesem an sich sehr guten, kreativen Chaos eine Ordnung und ein Ziel ableiten zu können, was dann jeder mitträgt. Es braucht also aus meiner Sicht eine Symbiose aus strukturierendem Management und Kreativität sowie Agilität.

Deutschland macht in Sachen Digitalisierung keine gute Figur. Welche Rethink-Hausaufgaben würden Sie dem Land und den Unternehmen mitgeben?

AG: Ich bin über den Digitalisierungsgrad hierzulande seit vielen Jahren enttäuscht. Dass wir so schlecht dastehen, hat auch etwas mit der Mentalität zu tun. Vor dem Neuen hat man in Deutschland oft erst mal Angst, zumindest große Skepsis. Das spüre ich, wenn ich mit Menschen rede,

WIR MÜSSEN DIE DIGITALISIERUNG KONSEQUENT WEITER VORANBRINGEN UND INNOVATIONSTREIBER SEIN.

vor allem aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Menschen haben oft Vorbehalte vor Technologie, befürchten, dass künstliche Intelligenz die Welt regieren wird. Diese Angst müssen wir ihnen nehmen. Es muss ein Wandel in der Mentalität her, die Menschen sollten Technologie nicht als Bedrohung, sondern als Chance und Bereicherung sehen. Und ein weiterer Punkt: Schauen Sie sich an, welche bürokratischen Hürden heute beispielsweise zu nehmen sind, wenn man in Deutschland Innovation vorantreiben möchte. Verstehen Sie mich nicht falsch, wir brauchen z. B. ein starkes Datenschutzgesetz! Ich finde aber, wenn laut Bitkom bei jedem zweiten Unternehmen neue, innovative Projekte aufgrund von Datenschutzbedenken scheitern, dann ist das wiederum sehr bedenklich. Und zu guter Letzt das Thema Umsetzung: Oft wird von Digitalisierung groß geredet und es werden bunte, schöne Folien gezeigt, aber die wenigsten investieren richtig, setzen Dinge wirklich um und verändern somit auch ihre Geschäftsmodelle und ihre Kultur. Das alles aber müsste passieren, damit man von erfolgreicher Digitalisierung in einem Unternehmen sprechen kann.

Wo geht aus Facebook-Sicht in Sachen Technologie die Reise hin? Was ist das Next Big Thing?

AG: Drei Themen beschäftigen uns besonders: Erstens haben wir z. B. unser Facebook Artificial Intelligence Research Lab mit einem internationalen Team, das Grundlagenforschung im Bereich künstliche Intelligenz betreibt. Ich bin zwar kein Techie, aber was dieses Team da macht, ist absolut führend. Mein zweites Lieblingsthema ist das, was Mark Zuckerberg als großen Trend zu Mobile sieht, nämlich Virtual und Augmented Reality. Wir haben kürzlich erst die neueste Version unserer Oculus-Quest-Brille vorgestellt und haben richtig spannende Anwendungsfälle, nicht nur im Privaten, sondern auch im Business-Umfeld: Ob das virtuelle Schulungen in Warenverteilzentren von DHL sind, virtuelle Operations-Trainings bei Johnson & Johnson oder virtuelle Hotel-Touren für Hilton-Mitarbeiter. Kommendes Jahr werden dann auch Smart Glasses ein großes Thema. Wir arbeiten daran, alle Anwendungen in einer kleinen Brille unterzubringen. Dann können Sie sich etwa eine Wegbeschreibung anzeigen lassen, wenn Sie z. B. München zu Fuß erkunden. Ein drittes Thema ist Nachhaltigkeit. Viele wissen das nicht, aber Facebook ist schon heute der zweitgrößte Abnehmer erneuerbarer Energien weltweit. Darüber hinaus haben wir uns ganz konkrete Klimaneutralitätsziele für 2030 gesetzt: Selbst unsere Zulieferer müssen dann eigene Nachhaltigkeitsziele umgesetzt haben, und wir wollen die innovativsten Rechenzentren der Welt am Netz haben. Außerdem haben wir ein Klimainformationszentrum geschaffen, ein Tool auf Facebook, das jeder über sein Menü aufrufen kann und mit dem wir unsere Nutzer*innen mit konkreten Beispielen und Fakten zu einer nachhaltigeren Lebensweise inspirieren möchten.

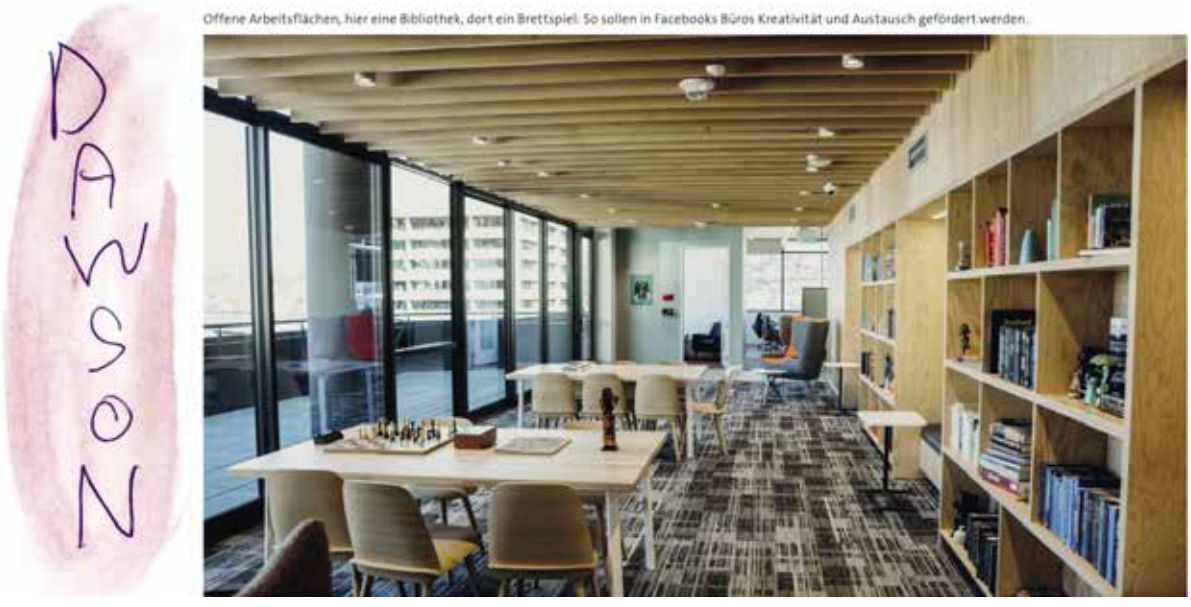
Dazu darf ich sagen, Sie sprechen mit dem Chef der ersten zertifizierten klimaneutralen Agenturgruppe Deutschlands nach hundert Tagen. Darauf sind wir richtig stolz. Aber lassen Sie mich bei einem Punkt nachhaken: Bei AR und VR habe ich das Gefühl, dass es in den letzten Monaten ein bisschen still geworden ist. Da fehlt mir der Bezug zum Alltag der Menschen.

AG: Wir arbeiten im Moment genau daran, die Technologie in den Alltag zu bringen – etwa in Brillen, die wir zusammen mit Ray-Ban, einer Marke von EssilorLuxottica, entwickeln wollen. Bis wir ein massentaugliches Produkt haben, das sich jeder morgens aufsetzt, wie er seine normale Brille aufsetzen würde, werden noch Jahre vergehen, sicher. Aber unsere Vision ist es, sinnvolle Produkte für Menschen zu entwickeln, und wir nehmen sie auf dieser Innovationsreise auch mit.

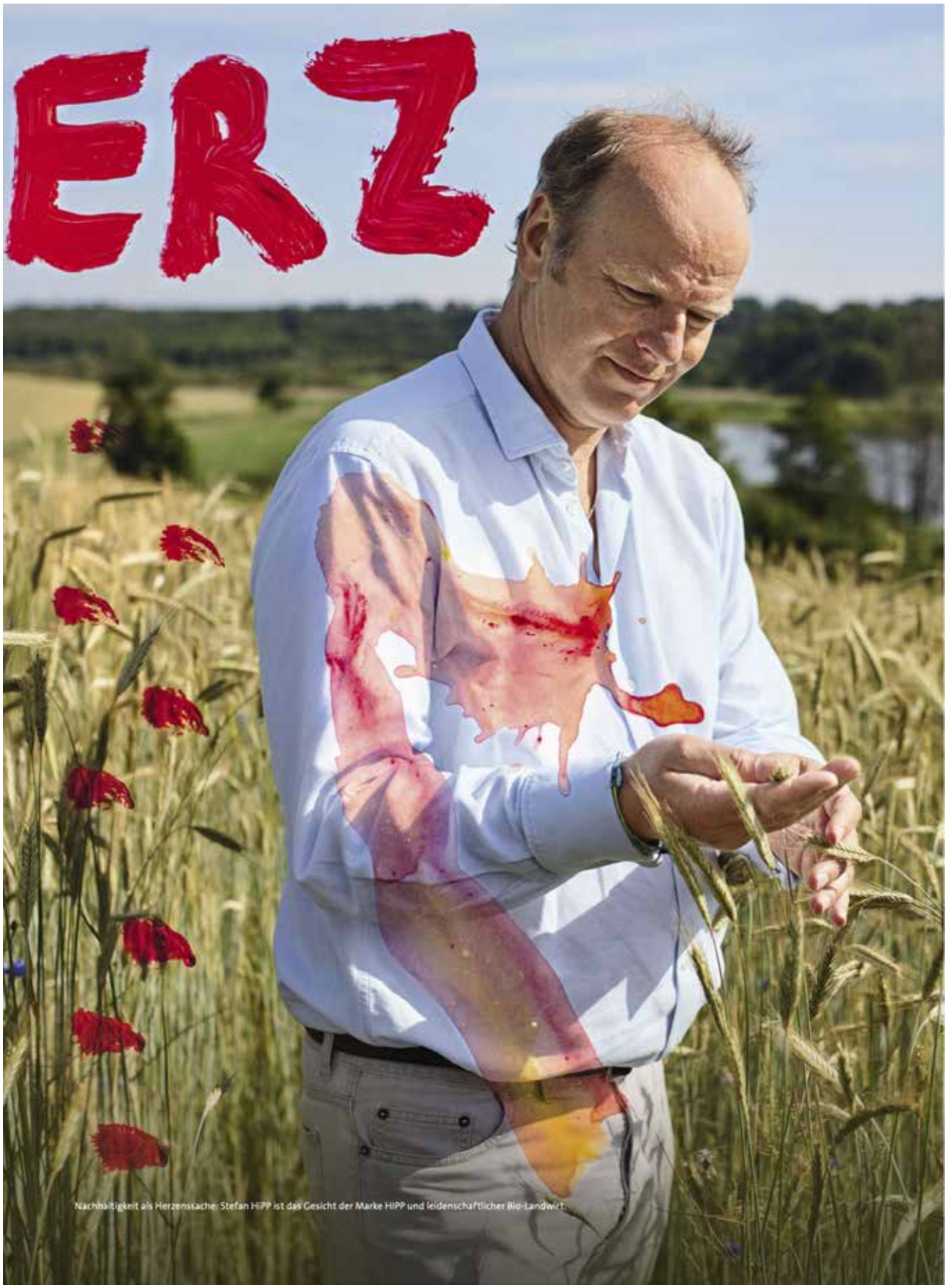
Wie lautet Ihr wichtigster Rat für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?

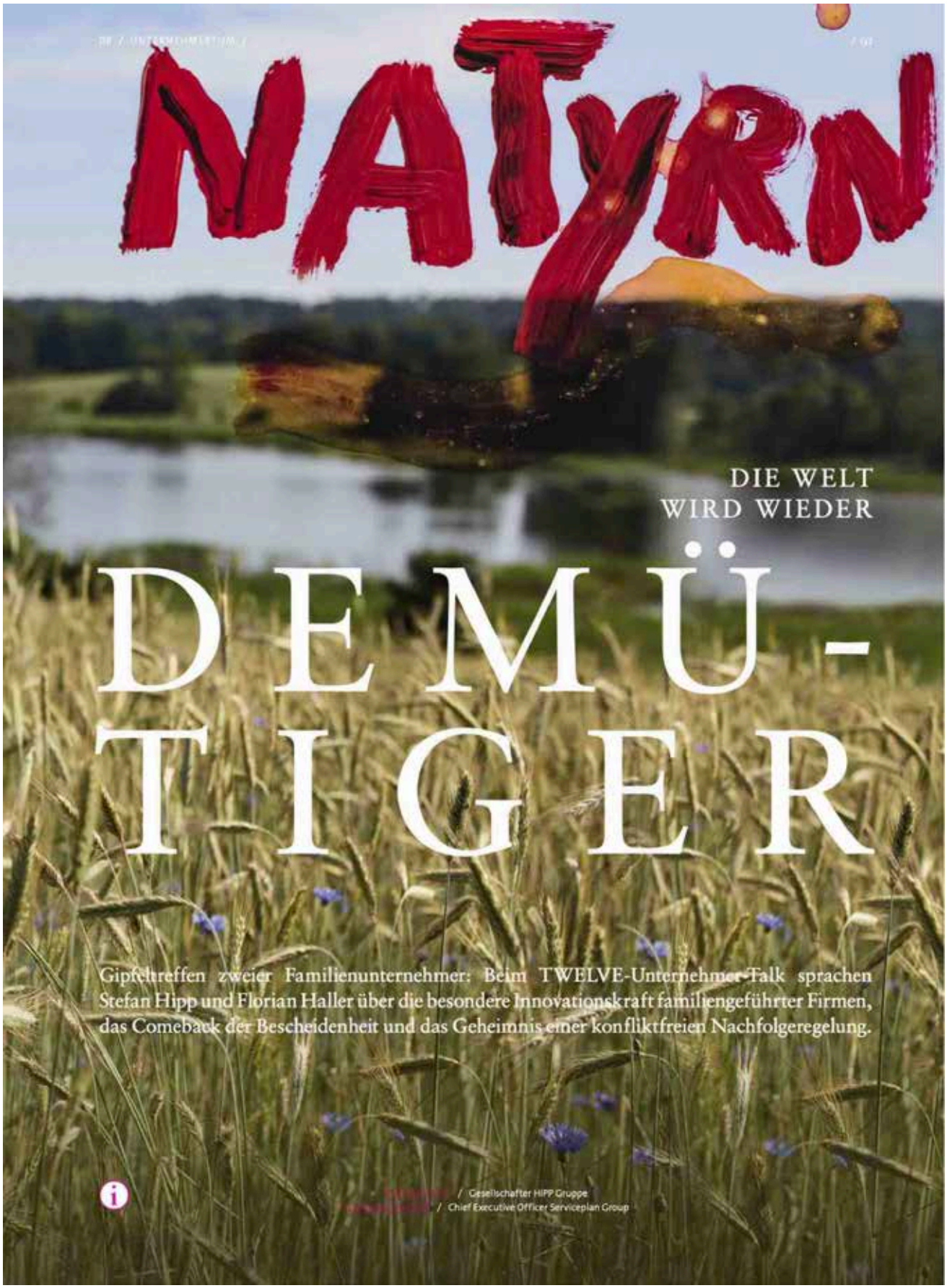
AG: Also, wenn ich die Zauberformel dafür in der Tasche hätte, würden wir uns heute wahrscheinlich nicht unterhalten (lacht). Nun, was müssen wir tun? Wir müssen die Digitalisierung konsequent weiter voranbringen, Innovationstreiber sein. Dafür braucht es die entsprechenden Kompetenzen. Das bedeutet auch, schon unsere Kinder entsprechend auszubilden und ihnen Spaß am Thema IT und Digitales zu vermitteln. Und genau da muss die Politik die richtigen Rahmenbedingungen setzen, sei es bei Bildung und Ausbildung, aber auch bei flexiblen Arbeitsmodellen. Und wir alle müssen erkennen: Technologie ist keine Bedrohung, sondern eine Chance. Die müssen wir nachhaltig nutzen, um in der globalisierten Welt die Nase weiter vorn zu haben.

Ich danke vielmals für dieses Gespräch.



Offene Arbeitsflächen, hier eine Bibliothek, dort ein Brettspiel: So sollen in Facebooks Büros Kreativität und Austausch gefördert werden.


ERZ
Nachhaltigkeit als Herzenssache: Stefan HiPP ist das Gesicht der Marke HiPP und leidenschaftlicher Bio-Landwirt.


NATYRN
DIE WELT
WIRD WIEDER
DEMÜ-
TIGER
Gipfeltreffen zweier Familienunternehmer: Beim TWELVE-Unternehmer-Talk sprachen Stefan Hipp und Florian Haller über die besondere Innovationskraft familiengeführter Firmen, das Comeback der Bescheidenheit und das Geheimnis einer konfliktfreien Nachfolgeregelung.
/ Gesellschafter HIPP Gruppe
/ Chief Executive Officer Serviceplan Group

Herzblut Kunst!

UNSER HERZ SCHLÄGT IN DEUTSCHLAND, UND ICH MUSS SAGEN, WIR SIND ANDEREN BEI VIELEN THEMEN VORAUS.



Teilen als Familienunternehmer viele Erfahrungen: Stefan Hipp (r.) und Florian Haller.

FLORIAN HALLER: ***Ihr Unternehmen ist aus einer innovativen Idee heraus entstanden. Welche Rolle spielt das Thema Innovation heute für Sie?***

STEFAN HIPP: Mein Urgroßvater war Konditor und Lebzelter. Seine Frau hatte Ende des 19. Jahrhunderts Probleme, die Zwillingskinder zu stillen. Damals war die Säuglingssterblichkeit hoch und beide waren in großer Sorge. Also hat mein Urgroßvater Zwieback gebacken, zerrieben und mit Wasser gemischt zu Brei verarbeitet. Die Zwillinge haben den Brei gut angenommen, und dieser Erfolg – aus der Not geboren – sprach sich herum. Das war die Geburtsstunde der HiPP Babynahrung. Aber auch heute hat Innovation bei uns einen hohen Stellenwert. Zum einen natürlich auf Produktebene: Jedes Jahr erneuern wir 20 % unseres Produktsortiments, indem wir entweder bestehende Produkte weiter verbessern oder Produktneuheiten auf den Markt bringen. Zum anderen bedeutet Innovation für uns, neue Produktionstechniken einzusetzen sowie zudem auf neue Art zu arbeiten, also Prozesse zu optimieren. Wir motivieren unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu innovativem Denken und rufen dazu auf, mitzumachen und sich einzubringen. Zum Beispiel machen wir einmal im Jahr eine Ausschreibung und suchen die „HiPP Idee des Jahres". Da gibt es dann eine Jury, die – wie in diesem Jahr – die eingereichten Produkt- oder Verpackungsinnovationen auswertet und Preise für die besten Einsendungen vergibt. Das sind relativ einfache Ansätze, die aber sehr gut funktionieren und von denen wir alle profitieren.

Sie überlassen Innovation also nicht nur Ihrer 70-köpfigen Entwicklungsabteilung?

SH: Nein, wir sehen einen großen Vorteil darin, alle beim Thema Innovation mitzunehmen und den Erfindergeist und die guten Ideen unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen sowie letztlich für uns zu nutzen. Ich sehe es auch als Aufgabe des Unternehmers, dafür zu sorgen, dass unsere Leute nicht nur in ihrem Mikrokosmos oder Fachgebiet Experten sind, sondern sich auch abteilungsübergreifend begegnen und in einem befruchtenden Gedankenaustausch zusammenkommen.

Dieses Thema treibt auch uns als Agenturgruppe stark um: Wie kriegt man die Leute raus aus den Silos und hin zum Zusammenhalten? Klappt das bei Ihnen?

SH: Früher gab es bei uns ein extremes Silodenken, weil die Rahmenbedingungen andere waren und es so auch funktioniert hat. Unser Unternehmen ist aber in relativ kurzer Zeit sehr stark – auch international – gewachsen. In der heutigen Größe und Komplexität funktioniert das so nicht mehr. Wir bilden deshalb zu den verschiedensten Themen Gruppen mit Leuten aus ganz unterschiedlichen Bereichen. Die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tun sich damit vielleicht etwas schwerer. Aber es ist auch unsere Aufgabe, einerseits alle Altersgruppen mitzunehmen und entsprechend ihrer Qualifikation einzusetzen sowie andererseits Erfahrung und Expertise transparent zu machen. Mit den Jungen geht das meist einfacher, die sind da sehr offen und fordern das regelrecht ein. Es entspricht also einem kleinen Kulturwandel, der bei uns seit ein paar Jahren passiert.

Was fällt Ihnen zum Stichwort „digitale Transformation" ein?

SH: Ich war nie ein großer Digitalisierungs-Euphoriker, aber auch wir beschäftigen uns natürlich sehr intensiv damit, und die Digitalisierung bringt im Unternehmen an vielen Stellen Effektivität, Verbesserung, Erleichterung. Einen ganz wichtigen Zusatzeffekt hat sie in un-





Grüne Architektur: Die Fassade des HiPP-Parkhauses am Stammsitz in Pfaffenhofen, deren Begrünung Nistplätze für Vögel und Insekten bietet.

ART FOREVER!

seren Lieferantenbeziehungen. Wir haben den Anspruch, jeden Betrieb zu kennen, der Produkte für uns erzeugt. Nicht nur die Kommunikation und Beratung wird dadurch einfacher und schneller, wir bekommen auf digitalem Weg vom Erzeuger auch jede Menge Daten übermittelt, die wir per Knopfdruck auswerten können und die uns helfen, z. B. unsere Beschaffungsstrategien auf Basis zu erwartender Klimaereignisse wie Starkregen oder Hitzewellen schnell anzupassen.

Wie stehen Sie als Lebensmittelhersteller zu E-Commerce?

SH: Das ist ein Thema, mit dem wir uns verstärkt beschäftigen. In Europa spielt das gerade bei Babynahrung noch keine große Rolle. In Asien ist das jedoch völlig anders. Allein in China verkaufen wir 50 % unserer Produkte online, und das mit zweistelligen Wachstumsraten. Ich glaube, dass für ganz viele Verbraucher in Europa das Einkaufserlebnis noch sehr wichtig ist, aber das wird sich früher oder später verändern beziehungsweise dann auch digital stattfinden.

Als wie innovativ schätzen Sie den Standort Deutschland ein?

SH: Als sehr innovativ. Weil wir kluge Köpfe haben und weil „Made in Germany" gerade im Ausland immer noch und völlig zu Recht als Qualitätsmerkmal angesehen wird. In vielem ist der Wirtschaftsstandort Deutschland nach wie vor sehr gut und Vorbild für andere. Deutschland ist ein Land der „Hidden Champions", der Familienunternehmen und des starken Mittelstandes. Für vernünftige Innovation braucht es erfolgreiches Unternehmertum und nachhaltiges Wirtschaften – und dafür zuallererst Fleiß. Und fleißig sind die Deutschen. Was mir in diesem Zusammenhang Sorge bereitet, ist der Punkt Ausbildung. Deutschland hatte die letzten Jahrzehnte ein ganz tolles Ausbildungssystem. Aber ich habe das Gefühl, da werden wir langsam von anderen Ländern überholt und laufen Gefahr, den Zug zu verpassen. Ich glaube, wir müssen sehr aufpassen, dass wir die Position, die wir jetzt noch innehaben, auch in Zukunft halten. Denn Innovation ist genau das, was Deutschland in der Vergangenheit immer ausgemacht hat und hoffentlich in der Zukunft ausmachen wird.

Holen Sie sich im Ausland Impulse für Innovationen?

SH: Wir halten unsere Augen immer und überall offen. Natürlich kommt es auch vor, dass wir aus dem Ausland Ideen mitbringen, gerade wenn es um Produktinnovationen geht. Auch zum Thema Digitalisierung sehen wir gerade in Asien viele Dinge schon in der praktischen Anwendung, die hier noch nicht verfügbar sind und, auch aus Gründen eines strengeren Datenschutzes, so schnell nicht kommen werden. Aber unser Herz schlägt in Deutschland, und ich muss sagen, wir sind anderen bei vielen Themen voraus. Gerade auch die Technik kommt meistens von hier.

Ist die deutsche Politik eher Motor für Innovation oder eher Bremser?

SH: Sie gibt sich innovationsfördernd. Aber ich glaube, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen sie mutiger sein könnte.

Wo zum Beispiel?

SH: Zum Beispiel, wenn es um Landwirtschaft und die Produktion von Lebensmitteln geht. Bio wächst unglaublich, das ist schön und das freut uns. Weil wir das seit weit über 60 Jahren machen und weil es aus unserer Sicht der größte Beitrag ist, den wir leisten können, um die Welt für die nächsten Generationen lebens- und liebenswert zu erhalten. Aber von der Politik wird Bio zu wenig gefördert. Gleiches gilt für den Klimaschutz. Forstwirte z. B. binden CO_2, indem sie die Wälder



Die Nisthilfen auf dem Werksgelände in Pfaffenhofen – oder wie hier auf dem familieneigenen Ehrensberger Hof, der heute ein Musterbetrieb für biologische Vielfalt ist – sind bei Vögeln sehr beliebt.



Kreatives Recycling: ein Wanderstiefel als Vogel-Kinderstube.

aufforsten und den Klimaschutz für die nächsten Generationen weitertreiben, aber sie werden dabei zu wenig unterstützt. Oder nehmen wir Verpackungsmittel aus nachwachsenden Rohstoffen, die nicht in Konkurrenz zu Lebensmitteln stehen. Auch hier könnte die Politik stärker eingreifen, damit das für Unternehmen attraktiver wird. Ein weiteres Thema ist „True Cost", auch da ist die Politik gefordert. Es müssen den Verbrauchern die wahren, zumeist versteckten Kosten von Lebensmitteln klargemacht werden, indem z. B. Energieverbrauch, Pestizideinsatz und Umweltverschmutzung konventionell wirtschaftender Unternehmen in der Lebensmittelproduktion sichtbar gemacht und im endgültigen Ladenpreis berücksichtigt werden.

Welches Anforderungsprofil muss der Chef eines über mehrere Generationen inhabergeführten Unternehmens erfüllen, um Innovation zu ermöglichen?

SH: Die Inhaber müssen offen sein für Neues, denn nur wenn sie selbst an Innovation interessiert sind und die Wichtigkeit auch glaubhaft transportieren, können sie auch die Belegschaft mitzie-

hen. Wichtig ist außerdem, den eigenen Leuten zu vertrauen und ihnen einen gewissen Freiraum zu lassen. Der Unternehmer muss die Vision haben, er muss motivieren, die Leute sicherlich auch leiten und lenken, aber er muss sie eben auch laufen lassen. Bei einem Familienunternehmer kommt noch die Aufgabe hinzu, die Firmen-DNA in die nächste Generation zu tragen. Wir brauchen Modernität und Wandel, wir brauchen Innovation, aber wir dürfen darüber unsere Wurzeln, unsere Tradition, unsere Werte nicht vergessen.

Sie haben das Unternehmen von Ihrem Vater übernommen. So etwas läuft bekanntlich nicht immer konfliktfrei ab.

SH: Ich bin mit unseren Familien- wie Unternehmenswerten groß geworden, habe immer viel Zeit mit meinem Vater verbracht und bin von klein auf mit im Büro gewesen. Deswegen kenne ich viele seiner Denkweisen und habe auch viele Sachen übernommen. Gerade wenn es gut läuft und das Unternehmen nachhaltig erfolgreich ist, muss nicht alles neu erfunden und anders gemacht werden. Und doch gilt es immer, den Blick wachsam nach vorn zu richten. Die Welt verändert sich, Anforderungen und Bedürfnisse ziehen nach. Hier ist dann die neue Generation gefordert, eigene Ideen und Lösungsansätze zu bringen. Mein Vater hat das verstanden und hatte nie große Einwände. Auch weil wir uns in den grundsätzlichen Dingen nach wie vor einig sind.

Ich sage immer: „Einer muss abgeben können und einer muss annehmen können." Und meistens scheitert die Nachfolge, das ist zumindest mein Gefühl, an dem, der abgeben muss.

SH: Absolut, und da hatte ich großes Glück. Nach 35, 40 Jahren fand mein Vater, es sei an der Zeit, die operativen Zügel weiterzugeben. Toll und bewundernswert, diese Größe zu haben. Viele Jahre habe ich aber an seiner Seite gelernt. Sein Spruch war immer: „Besser, du machst die Fehler, wenn ich noch da bin, als wenn du dann alleine bist." Das stimmt auch. Wir alle machen Fehler und dann ist es gut, wenn die jahrzehntelange Erfahrung des Vaters noch da ist. Als er gesehen hat, es läuft ganz gut, hat er sich zurückgezogen und macht jetzt die vielen Sachen, die er immer machen wollte und für die er nie Zeit hatte. Häufig ist dieser Übergang schwierig, vor allem bei Unternehmerpersönlichkeiten, die das eigene Ego über das Unternehmen stellen. Für Familienunternehmen gilt das ganz besonders: Das Unternehmenswohl muss mit Blick auf die kommenden Generationen immer an erster Stelle stehen und wir, die wir das Unternehmen letztlich nur eine Zeit lang begleiten, immer an zweiter. Sobald wir uns darüberstellen, mag das vielleicht für einen Moment gut gehen, aber irgendwann geht es schief.

Ein CEO sagte mal zu mir, er fände es gut, wenn er ein Unternehmen nach fünf bis zehn Jahren verlässt, denn dann könne er ja nichts Neues mehr einbringen. Diese Aussage kann Ihnen nicht gefallen …

SH: Das ist in meinen Augen eine Sichtweise, die ein Familienunternehmer definitiv nicht haben sollte. Und wir halten das auch bei unserer Belegschaft anders. Uns sind unternehmerisch denkende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig, egal, in welcher Position. Der Erfahrungsschatz der Leute, die schon lange im Unternehmen sind, ist unverzichtbar. Natürlich müssen sie bereit sein, mit der Zeit zu gehen. Wenn jemand sagt, nach zehn Jahren kann ich nichts Neues mehr einbringen, dann war er offenbar von vornherein die falsche Person, weil er nicht willig ist, sich weiterzuentwickeln. Als Unternehmen haben wir auch ein Eigeninteresse an gut geschulten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und machen hier viele Angebote.

Mein Eindruck ist, dass in den vergangenen 20 Jahren die Macht und Kraft der Kontinuität unterschätzt wurde.

SH: Ja, das höre ich auch immer wieder von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die von einem Großkonzern zu uns kommen und sagen: „Das hat keinen Spaß mehr gemacht und mich demotiviert. Alle drei bis vier Jahre mussten wir in eine komplett andere Richtung rennen."

Apropos andere Richtung: Glauben Sie, dass Nachhaltigkeit ein langfristiger Megatrend bleiben wird, oder wird man durch die wirtschaftlichen Folgen von Corona vieles wieder infrage stellen?

SH: Ich glaube nicht, dass Nachhaltigkeit infrage gestellt werden wird. Gerade bei der Generation bis Mitte 30 hat es Klick gemacht, und Gott sei Dank sind sich die jungen Leute bewusst, dass der Weg, den wir in der Vergangenheit gegangen sind, auf Dauer nicht funktioniert. Wenn wir ihn weitergehen und nicht verantwortungsvoll mit unseren Ressourcen umgehen, dann fahren wir unsere Welt an die Wand. Es gibt eine Umkehr im Denken, das merken wir nicht nur in Westeuropa, sondern auch in Märkten wie Zentraleuropa oder Asien. Selbst Menschen, die sich teurere Produkte eigentlich nicht leisten können, legen einen höheren Wert darauf, woher ein Produkt kommt, wie es erzeugt wird und wie die sozialen Standards aussehen.

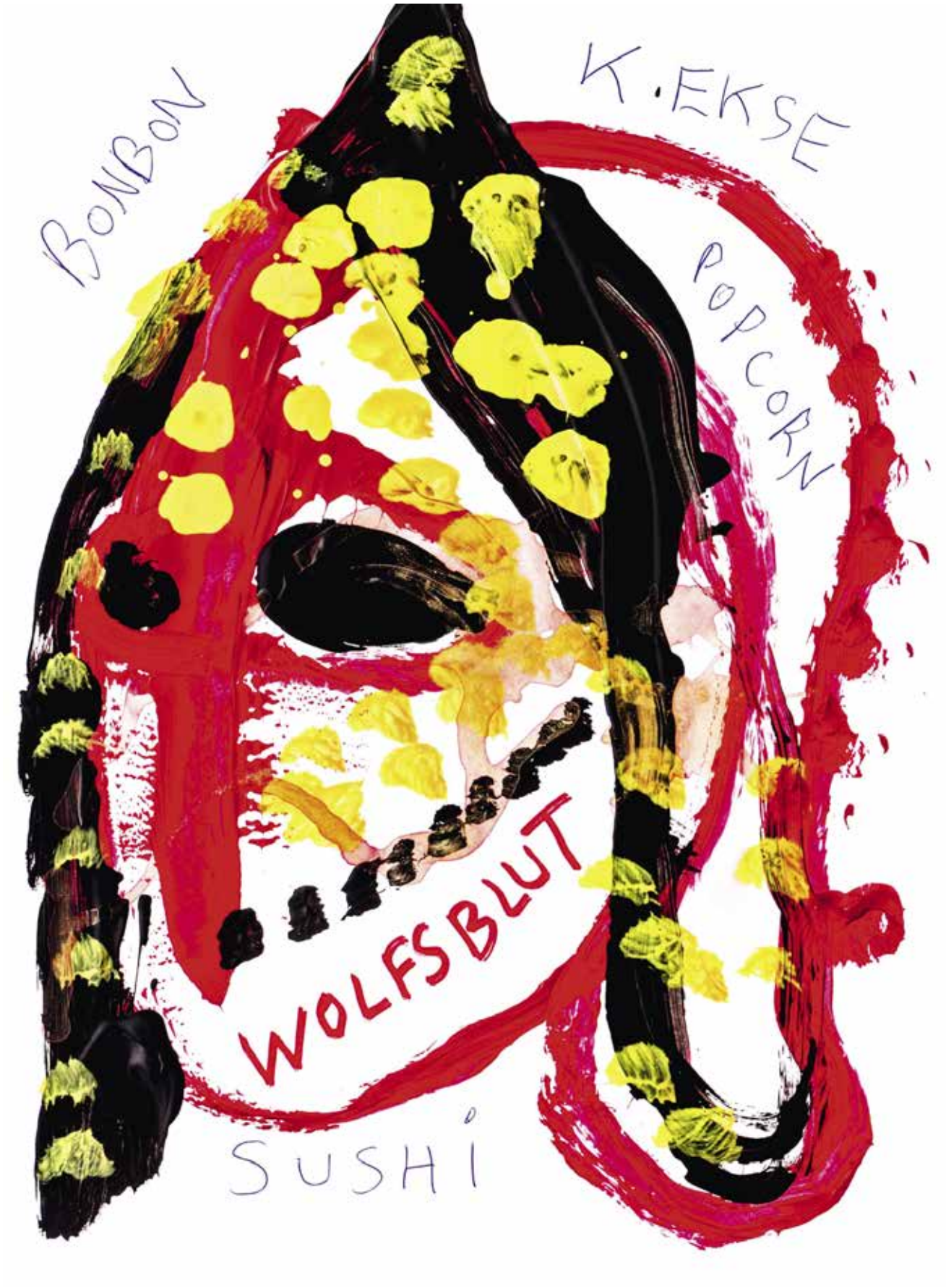
Vor drei, vier Jahren haben wir mit der GfK eine Studie über Nachhaltigkeit in Russland gemacht. Den Befragten ging es weniger um Ökologie, sondern um Nachhaltigkeit im Sinne von Langlebigkeit. Sie wollten keine Produkte mehr, die schnell kaputt gehen und weggeworfen werden müssen.

SH: Am Ende geht es bei dem Ganzen um langfristiges Denken. Das ist in den letzten 40 bis 50 Jahren leider etwas verloren gegangen, es ging nur noch um Größer, Schneller, Weiter. Wir konnten uns alle mehr leisten, wir hatten es bequemer. Dabei sind uns Demut und Bescheidenheit abhandengekommen. Im Moment wird die Welt – teils gezwungenermaßen – wieder demütiger. Auch Corona zeigt uns: Wir haben nicht alles unter Kontrolle, wir müssen uns wieder ein bisschen zurücknehmen und viel mehr auf unsere Umwelt achten, damit unsere Kinder und Enkelkinder auch noch etwas von ihr haben.

Es ist schon fast eine rhetorische Frage, aber sind inhabergeführte Familienunternehmen nachhaltiger als Konzerne?

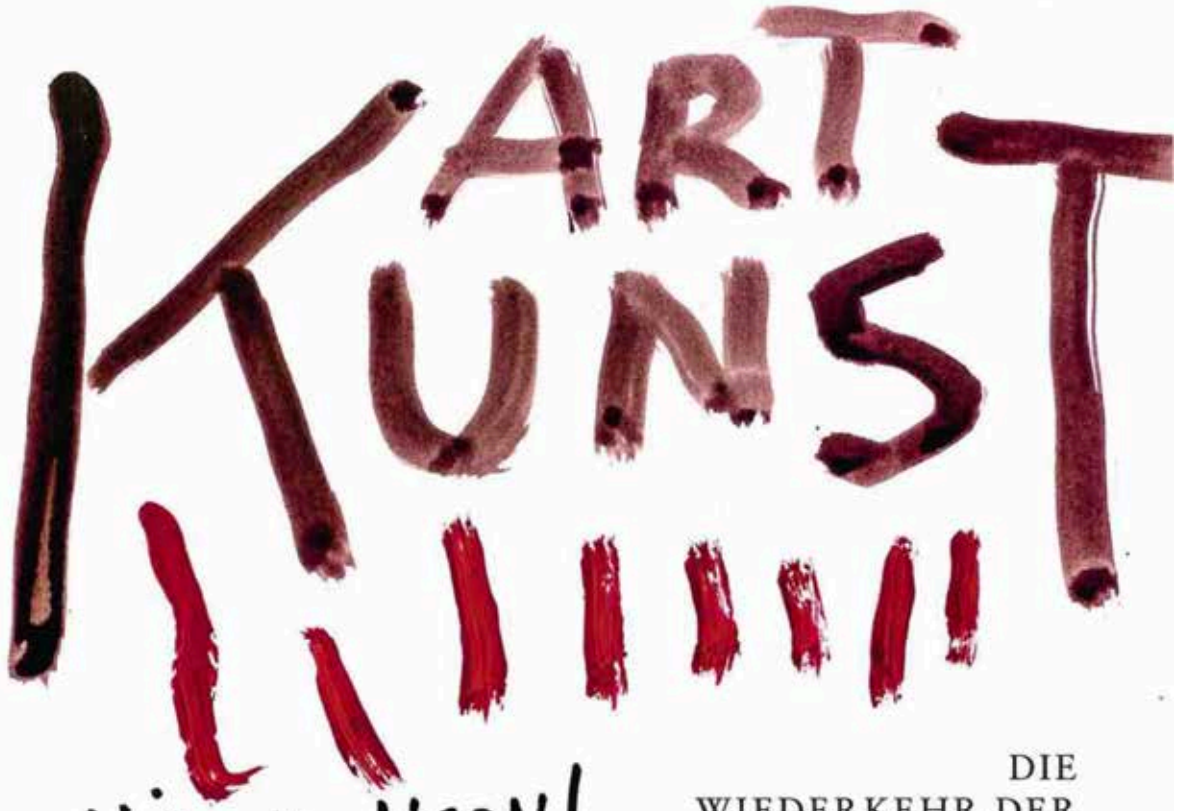
SH: Aus meiner Sicht auf jeden Fall. Es gibt auch bei Konzernen Ausnahmen, aber die Denkweise ist eine andere. Bei inhabergeführten Unternehmen steht nicht die Gewinnmaximierung für Aktionäre im Vordergrund. Familienunternehmer denken in Generationen und wirtschaften nachhaltig. Viele Investitionen, die wir heute tätigen, machen sich erst in Jahrzehnten positiv bemerkbar. Es geht immer um den Fortbestand des Unternehmens sowie die Sicherung der Arbeitsplätze. Unternehmer haben eine Philosophie und eine Vision, sie stehen für eigene Werte und haben einen Anspruch an ihr Handeln und die Produkte. Familienunternehmer sind meist ihr ganzes Leben lang mit diesem Unternehmen verbunden und spüren eine andere Verantwortung für ihre Mitarbeiter und die Zukunft der Firma. Weil sie in 20, 30, 40 Jahren noch bestehen wollen – und eben nicht nach fünf oder zehn Jahren das Unternehmen verlassen.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.


BONBON
KEKSE
POPCORN
WOLFSBLUT
SUSHI


GESAMTKUNSTWERK DEUTSCHLAND
09
PURPOSE
LOVE!
LIEBE!


TRUST
BILLY THE KID!
ART



DIE WIEDERKEHR DER (TRADITIONELLEN)

WERTE

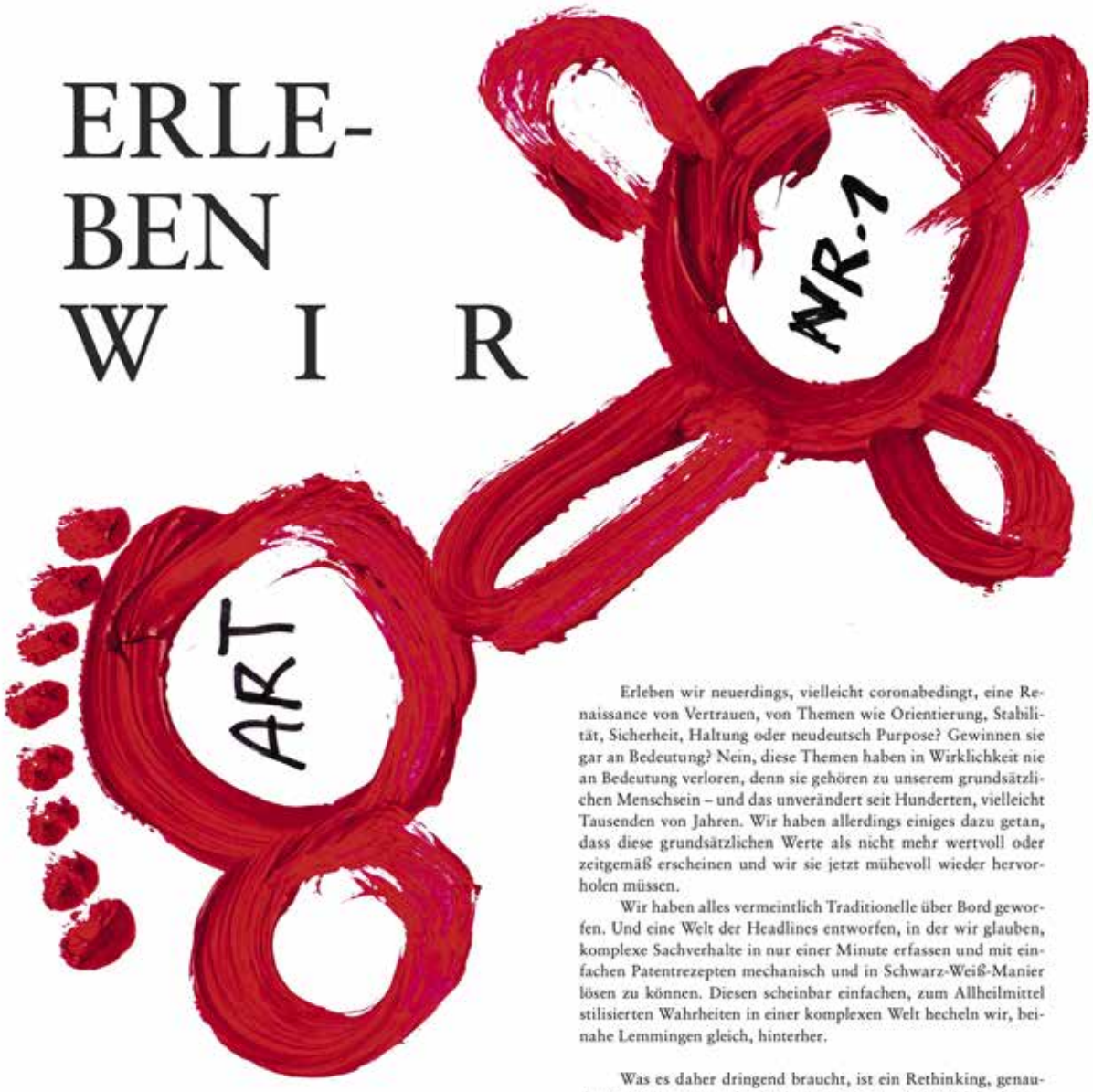
(ALASKA KID)

Statt immer weiter auch mal einen Schritt zurück: Anja Stolz, Markenchefin R+V Versicherung, plädiert für ein kritisches „Rethinking" vermeintlich moderner Denkmuster und Glaubenssätze – und für die Rückbesinnung auf scheinbar traditionelle Werte. Ihr Ziel: Vertrauen schaffen.



ANJA STOLZ / Chief Marketing Officer R+V Versicherung

ERLE-BEN W I R



Erleben wir neuerdings, vielleicht coronabedingt, eine Renaissance von Vertrauen, von Themen wie Orientierung, Stabilität, Sicherheit, Haltung oder neudeutsch Purpose? Gewinnen sie gar an Bedeutung? Nein, diese Themen haben in Wirklichkeit nie an Bedeutung verloren, denn sie gehören zu unserem grundsätzlichen Menschsein – und das unverändert seit Hunderten, vielleicht Tausenden von Jahren. Wir haben allerdings einiges dazu getan, dass diese grundsätzlichen Werte als nicht mehr wertvoll oder zeitgemäß erscheinen und wir sie jetzt mühevoll wieder hervorholen müssen.

Wir haben alles vermeintlich Traditionelle über Bord geworfen. Und eine Welt der Headlines entworfen, in der wir glauben, komplexe Sachverhalte in nur einer Minute erfassen und mit einfachen Patentrezepten mechanisch und in Schwarz-Weiß-Manier lösen zu können. Diesen scheinbar einfachen, zum Allheilmittel stilisierten Wahrheiten in einer komplexen Welt hecheln wir, beinahe Lemmingen gleich, hinterher.

Was es daher dringend braucht, ist ein Rethinking, genauer eine Renaissance des humanzentrierten „Critical Thinking". Denn dieses scheint uns zumindest zeitweise abhandengekommen zu sein. Bei aller Veränderung müssen wir dabei über Grautöne, Tieferliegendes und auch über Konstanten nachdenken. Wir sind als Marketeers gut beraten, nicht nur einseitige, dogmatisch gehypte Strömungen zu verfolgen, sondern ganzheitlich auf Gesellschaft, Trends und Entwicklungen zu schauen. Wir müssen entidealisieren und Glaubenssätze nicht als gegeben behandeln, sondern über sie nachdenken und an ihnen arbeiten. Vor allem steht das Menschsein im Zentrum der Überlegungen – u. a. als Konstante. Dafür braucht es ein „Critical Rethinking" auch und gerade vermeintlich moderner Denkmuster:

- **Unlearn what you have learned:** Seit Jahren wird uns fatalistisch erzählt, alles, was wir gelernt haben, besser schnell zu vergessen. Es hätte keinen Wert mehr, stünde uns im Weg und verhindere den Fortschritt. Natürlich ist nicht alles Gelernte und jede Erfahrung die perfekte Grundlage für jede zukünftige Lösung. Klar müssen wir alle bis ans Lebensende dazu-



Rückt klassische Werte in den Fokus: Anja Stolz.

lernen. Das ist auch gut so. Gleichzeitig spielen über Jahre erworbene Fachkompetenz, Denk- und Lebenserfahrung eine ganz wesentliche, vielleicht entscheidende Rolle für die Zukunft. Sie bilden das Fundament, solange wir dabei beweglich bleiben und uns nicht selbst limitieren. Entwicklung und Fortschritt teilen nicht in Alt und Jung, es gibt keine Zukunft ohne Vergangenheit. Beides hat seine Berechtigung und muss sich mit gleichem Maßstab messen lassen. Erfahrung, Kompetenz und Vertrauen jedenfalls gehen Hand in Hand.

- **Agilism:** Alles muss „agile" sein, tönt es. Methoden, Strukturen, Rollen – eben alles. Und zwar ganz oder gar nicht. Strategien brauchts schon gar nicht mehr, alles entsteht geradezu automatisch per Zauberhand durch die agile Aufstellung. Wer sich dazu kritisch äußert, kommt an den Pranger – ja, den gibt es noch – und gilt als ewig rückständig, als veränderungsunwilliger Bewahrer, der eben nicht agil ist und keinen Fortschritt will. Die Idee der Agilität, sich (als Unternehmen) schnell auf veränderte Marktgegebenheiten einstellen zu können, ist richtig – die dogmatisch-mechanische Umsetzung nicht. Denn es gibt gerade kein standardisiertes Patentrezept. Und Methoden oder3trukturen lösen schon gar keine Marktherausforderungen. Für eine gute Positionierung des Unternehmens am Markt braucht es Identität, für schnelle Reaktion auf Veränderungen muss ich mein Geschäft sehr gut verstehen, den Markt beobachten, strategische, mutige Annahmen treffen, einen beweglichen (agilen) Mindset haben und einen Plan fürs Geschäftsmodell, der sich in der Ausrichtung, den Investitionen und inhaltlichen Themen niederschlägt. Das schafft Orientierung und so auch Vertrauen. Dort, wo dabei agile Methoden oder Strukturen helfen – natürlich jederzeit gern.

- **Bad Hierarchy/Holacracy:** Führung wird seit einiger Zeit geradezu „gebasht". Hierarchien gelten als per se schlecht, Führungskräfte werden tendenziell als Bremser oder „Informationszurückhalter" dargestellt, die alle anderen kleinhalten oder gar überflüssige „Durchlauferhitzer" sind. Und natürlich schuld daran, dass nichts vorangeht. Konsequenz: ein Schrei nach Abschaffung der Hierarchien und nach holokratischer Selbstorganisation. Vor vielen Jahren schon wollte Google mit der Studie „Oxygen" den Nachweis antreten, dass Führungskräfte und Hierarchien weitestgehend überflüssig sind. Das Gegenteil kam heraus. Führung gewinnt an Bedeutung, Hierarchien sind nicht an sich negativ, sondern schaffen Struktur. Gute Führung fördert Freiraum, gibt Orientierung und schafft Vertrauen.

- **Digital only:** Digitale Transformation, Digital Leadership, digitaler Einheitsbrei – kein Tag, kein Thema ohne Buzzwords und digitale Mythen. Ohne Frage leben wir längst in einer Digitalität. Trotzdem hat das Dinglich-Analoge Bestand – zum Glück. Auch Gegentrends sind längst erkennbar, vom digitalen Detox über Entschleunigung bis zu Analog als neuem Bio. In Führung muss jedenfalls der (analoge) Mensch bleiben, sich wieder emanzipieren und Technologie dort einsetzen, wo sie uns als Mensch bereichert oder entlastet. Im Zentrum steht die Frage, was wirklich Bedeutung für unser Menschsein hat und wie ein ganzheitliches humanes Evolutionsmodell aussieht, in das wir die digitalen Möglichkeiten einbetten. Wenn wir uns als Menschen zu emanzipieren beginnen, gewinnen wir Stabilität und Sicherheit und damit Vertrauen.

- **Rational Efficiency:** Wir leben in einer Gesellschaft und Wirtschaft, die geprägt ist von Rationalisierung, Funktionalität, Rentabilität und Effizienz. Wachstum definieren wir ausschließlich als Schneller, Höher, Weiter – eine Welt des Homo oeconomicus. Wir funktionieren. Diese rationalistisch-funktionale Haltung bringt viele Vorteile mit sich, klare Strukturen, effiziente Arbeitsabläufe – ein Denken in Ursache und Wirkung, in Zahlen und Fakten. Das ist aber nur eine Seite der Medaille. Neben dem Quantitativen geht es im Menschsein auch um Qualitatives, wir wollen uns einem größeren Ziel, einem höheren Sinn widmen. Unternehmen und Menschen, die einen höheren Sinn – einen Purpose – in den Mittelpunkt stellen, eröffnen eine neue Perspektive. Eine Chance zu intrinsischer Motivation und Verbesserung der Welt. Die Wiederentdeckung von Sinn führt zu emotionaler Sicherheit und Vertrauen.

Unsere Welt ist VUCA – dauerhaft. Und: Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit sind evolutionäre Naturgesetze. Daher liegt in allen oben genannten Glaubenssätzen natürlich ein Stück Wahrheit. Aber nur, wenn Augenmaß waltet und unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden. Denn gleichzeitig gibt es menschliche Konstanten, Grundbedürfnisse und Emotionen. Zudem mag unser Gehirn am liebsten einen Zustand, in dem Dinge zusammenpassen. Bei Unsicherheit suchen wir schnelle und einfache Lösungen. Diese greifen allerdings zu kurz und sind mittel- und langfristig oft falsch. Schematisches Schwarz-Weiß funktioniert nicht.

Es braucht Bewegung und Verwurzelung. Zu viel Veränderung, Unsicherheit und Instabilität sorgt für Richtungslosigkeit und Angst, auch Verschwörungstheorien bis hin zu Krankheit können die Folge sein. Neben Flexibilität, Beweglichkeit und (Lern-)Offenheit müssen wir daher vor allem für Orientierung, Stabilität und Sicherheit sorgen – eine verträgliche Balance also zwischen Wandel und Identität. Das bedeutet u. a. eine (Rück-)Besinnung auf die eigenen Strukturen, auf Grundbedürfnisse und Kultur. Grundlegende Werte, die ein Unternehmen in seinem gesamten Wirkungsbereich prägen, sind dabei von entscheidender Bedeutung. Dies führt am Ende beinahe zwangsläufig zu einer Rückkehr der Wertigkeit auch vermeintlich traditioneller Werte – hin zu einem neuen Humanismus.



WAS ES DAHER DRINGEND BRAUCHT, IST EINE RENAISSANCE DES HUMANZENTRIERTEN „CRITICAL THINKING".



Ganz viel Gefühl: Penny hält mit seinem Weihnachtsspot ein Plädoyer für Solidarität und Nächstenliebe.



„MISSION DEMOKRATISIERUNG“

Demokratisierung, Teilhabe und Nähe sind durch die Corona-Krise noch wichtiger geworden. Der Discounter Penny hat diese Themen als seinen Purpose definiert und macht sie nach dem Motto „Gut für alle“ zum Inhalt seiner Kommunikation und vieler konkreter Maßnahmen. Plus: fünf Fragen an Penny-COO Stefan Magel.

/ Managing Creative Partner Serviceplan Campaign
/ Bereichsvorstand Handel Deutschland REWE Group und COO Penny



Kreiert Kampagnen, die ankommen: Christoph Everke

Wer braucht eigentlich noch den Lebensmittelmarkt um die Ecke? Und wer braucht Discounter? Und ganz speziell Penny? Gerade die letzten Monate geben viele Antworten auf diese Fragen. Denn in der Krise hat sich plötzlich eine Branche als systemrelevant herausgestellt, die man als solche nicht auf dem Zettel hatte: der Lebensmitteleinzelhandel. Es waren die Märkte in der Nachbarschaft, die dieses Frühjahr eine ganz besondere Rolle eingenommen haben. Sie waren nicht nur Garanten für eine intakte Grundversorgung, sondern während des Lockdowns neben Drogeriemärkten oft der einzige Ort, an dem überhaupt Kontakte stattfanden – indem man seinen Nachbarn und Bekannten über den Weg lief. Am Thema Lebensmitteleinkauf ließ sich außerdem ablesen, wie wichtig eine lebendige Nachbarschaft ist. Zum Beispiel, wenn man an die vielen Senioren denkt, die nicht selbst einkaufen gehen konnten und auf die Hilfe ihrer Nachbarn angewiesen waren.

Abgesehen davon wurde in der Krise noch etwas schnell deutlich: Die „Schwachen" trifft es besonders hart, und sie werden nach wie vor zu wenig gesehen. Ob Menschen nun gesundheitlich, wirtschaftlich oder sozial benachteiligt sind – das Virus hat Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten klar zutage gebracht. Dem folgte die allgemeine Erkenntnis, wie wichtig es in unserer Gesellschaft ist, sich diesen Menschen zuzuwenden. Doch leider hat das Bewusstwerden bisher nicht zu konkreten Maßnahmen geführt (vom Applaudieren auf dem Balkon oder empörten Solidaritätsbekundungen in sozialen Netzwerken mal abgesehen). Das mag daran liegen, dass die eigentliche Tragweite der Thematik noch nicht bis zu den besser gestellten Milieus durchgedrungen ist.



STELL DIR VOR, DAS WÜRDE JEDER MACHEN ...





Die gesundheitlichen Aspekte sind dabei noch am leichtesten erfassbar: Weniger gut bezahlte Jobs waren und sind zugleich mit einem höheren Ansteckungsrisiko behaftet. Ein Beispiel: Jemand, für den Homeoffice, ein eigenes Auto für den Weg zur Arbeit oder Abstand zu anderen Menschen nicht machbar ist (wie etwa für Pflegekräfte, Zugbegleiter*innen oder Erzieher*innen), steckt sich nun mal leichter und schneller an.

Die wirtschaftlichen Folgen für eine große Zahl von Menschen sind schon weniger offensichtlich, da vieles scheinbar durch Kurzarbeit und andere Unterstützungsmaßnahmen ausgeglichen werden konnte. Natürlich bekommt man über eine regionale Tageszeitung oder das eigene soziale Netzwerk den ein oder anderen Hilferuf eines Wirtes oder auch einer Opernsängerin mit – aber die finanzielle Not der vielen Minijobber, der geringfügig Beschäftigten in der Gastronomie oder der im Event- und Kulturbetrieb hinter den Kulissen arbeitenden Menschen kommt nicht bei der breiten Bevölkerung an. Wenn man nicht essen gehen bzw. keine Theater und Konzerte besuchen kann, sieht man eben nicht, wer alles in diesen Branchen gerade keine Arbeit hat.

Apropos Kulissen: Am härtesten sind die sozialen Folgen der Corona-Krise. Und doch sind sie für die meisten von uns weitestgehend unsichtbar, da sie sich fast ausschließlich hinter verschlossenen Wohnungstüren abspielen. Diese Folgen haben viel mit fehlendem Zugang, fehlender Teilhabe und fehlender sozialer Interaktion zu tun – fehlendem Zugang zur täglichen Schulmahlzeit beispielsweise oder fehlender Interaktion im Rahmen von Bildung und Erziehung, weil kein Computer fürs Homeschooling angeschafft werden kann.

Während es am Anfang der Pandemie eher um Gesundheitsfragen ging, werden in Zukunft zunehmend die wirtschaftlichen und sozialen Folgen spürbar sein. Viele Menschen werden sich den Lebensstandard, den sie gewohnt sind, nicht mehr leisten können. Sie werden natürlich dennoch teilhaben wollen am gesellschaftlichen Leben, an Bildung und Fortschritt. Und sie werden sich trotzdem weiterhin so gut und individuell wie möglich versorgen wollen. Insgesamt aber wird sich die Schere zwischen sozial besser und sozial schlechter Gestellten weiter öffnen, wenn wir nicht rechtzeitig Antworten finden. Diese Antworten können nicht nur aus der Politik kommen, auch Unternehmen müssen Stellung beziehen und Haltung zeigen.

An dieser Stelle könnte man das schreckliche Buzzword „Purpose-Marketing" ins Spiel bringen. Schrecklich, weil viele das eigentlich hehre Ziel, die eigene Haltung zum Inhalt der Kommunikation zu machen, missbrauchen, um mit wohlfeilen Phrasen etwas zu erzählen, das Kunden vermeintlich hören wollen. Dabei steckt hinter dem Wort „Purpose" die absolut berechtigte Frage nach dem Sinn eines Unternehmens – wofür es steht und welche tatsächliche Relevanz es selbst und seine Leistung bzw. Produkte haben. Und damit zurück zur Anfangsfrage nach der Rolle und Daseinsberechtigung des guten alten Lebensmitteleinzelhandels und vor allem eines Discounters wie Penny.

Die Antwort von Penny auf diese Frage war und ist ganz klar: Penny ist „der Discounter in deiner Nähe". Ein Discounter, der Zugang, Teilhabe und Möglichkeiten schafft, die sonst nur Menschen mit einem größeren Einkaufsbudget haben. Die

Herzzerreißend schön: der Weihnachtsspot von Penny, zu sehen auf YouTube unter https://www.youtube.com/watch?v=swaw1BZ_BKY



Themen Nähe, Nachbarschaft und Demokratisierung sind als Markenbotschaften in einem hart umkämpften, sich schnell drehenden, lauten und hoch kompetitiven Umfeld wie dem deutschen Lebensmitteleinzelhandel nicht einfach durchzusetzen. Während der Wettbewerb auf Naheliegendes zurückgreift – Qualität, Preis, Lebensmittel, Value for Money –, hat sich Penny schon immer der Nähe und dem tiefen Verständnis der eigenen Zielgruppe verschrieben. Gerade in der Krise wurde und wird erkennbar, wie wichtig genau diese Positionierung für Kunden und Mitarbeiter ist.

Die Marke weiß, wie es ist, den sprichwörtlichen Penny zweimal umdrehen zu müssen, bevor man sich etwas leisten oder eben auch nur den Wocheneinkauf tätigen kann. Sie versteht das Leben ihrer Kunden. Diese Position gibt dabei auch den Mitarbeitern eine klare Rolle, die auf der einen Seite verpflichtet und auf der anderen Seite stolz macht – stolz darauf, der Grundversorger der Nachbarschaft zu sein, für die Menschen im Viertel wichtig und da zu sein.

Diese Haltung der Marke äußert sich in ganz konkreten Maßnahmen, die alle Lebensbereiche der Kunden betreffen. Selbstverständlich werden die Tafeln unterstützt. Darüber hinaus wurde ein eigenes Förderprogramm etabliert – der „Förderpenny". Hier können die Kunden selbst bestimmen, wer in ihrer Nachbarschaft Unterstützung bekommen soll, und sich beteiligen. Über das Schwarze Brett ist in jedem Markt ein direkter Austausch der Nachbarn möglich, und außerdem bekommen kleine lokale Geschäfte in der Umgebung die Möglichkeit, hier für sich zu werben.

Nähe und Demokratisierung bedeutet aber auch ganz einfach, durch das richtige Sortiment und besonders ausgerichtete Eigenmarken Trends aufzugreifen, die den Stammkunden sonst kaum zugänglich wären. Ob das hochwertige Burger sind, Plant Based Food oder eine umfassende Grundversorgung mit Bio-Produkten, die sonst nur schwer oder gar nicht erschwinglich wäre.

Dass für den Discounter „Haltung zeigen" weit mehr bedeutet als „Haltung verkünden", zeigt sich jeden Tag an vielen Stellen in Deutschland. Und einmal im Jahr, an Weihnachten, wird besonders deutlich, dass Haltung für die Marke vor allem Handeln bedeutet. Warum sonst gerade zu dieser Zeit eine Non-Profit-Kampagne, wo andere enorme Budgets in Abverkaufskommunikation investieren? Penny hingegen geht an Weihnachten zu den Schwächsten unserer Gesellschaft, um ihnen gerade dann, wenn überall Luxus und Sorglosigkeit kommuniziert werden, zur Seite zu stehen – ob das nun Kinder und Familien in prekären Situationen sind oder, wie dieses Jahr, die vielen Obdachlosen, die besonders unter der Kälte der Jahreszeit und der Gesellschaft leiden. So beweist der Discounter, dass das Versprechen der Marke ernst gemeint ist: „Wir lassen nicht zu, dass ihr abgehängt werdet. Ihr seid nicht alleine. Wir bieten euch Nähe, Nahrung, Sicherheit, Anerkennung und Anschluss, denn Penny ist für alle da."

Corona hat vor Augen geführt, wie relevant die alltägliche Einkaufsstätte sein kann, und nach den vielen herausfordernden Monaten stellt sich die Frage, ob sich dadurch auch bezüglich der Haltung des Unternehmens etwas verändert hat. Tatsächlich eigentlich nichts – bis auf eine sehr wichtige und schöne Erkenntnis: In der Extremsituation offenbart sich, wes Geistes Kind Menschen (und Marken) wirklich sind und was sie wirklich brauchen. Dass es sich lohnt, sich treu zu bleiben und für andere da zu sein, auch wenn man dafür vielleicht vorher eher belächelt wurde. Und das ist am Ende dann doch: gut für alle.

EIN DISCOUNTER, DER ZUGANG, TEILHABE UND MÖGLICHKEITEN SCHAFFT, DIE SONST NUR MENSCHEN MIT EINEM GRÖSSEREN EINKAUFSBUDGET HABEN.



Herz zeigen: Der Verkaufserlös von Pennys Kult-Schokofigur „Zipfelmann" geht dieses Jahr komplett an die Obdachlosenhilfe des DRK

FÜNF FRAGEN AN ...



Führt seit 2016 die Geschäfte von Penny: Stefan Magel.

... STEFAN MAGEL,
Bereichsvorstand Handel Deutschland
REWE Group und COO Penny

Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Learnings aus der Corona-Krise?
SM: In der ersten Lockdown-Phase habe ich sehr positiv wahrgenommen, wie gut wir zu Hause als Familie funktionieren und harmonieren. Das hat mir sehr viel Freude bereitet. Im Job habe ich gelernt, wie stark der Zusammenhalt in unserem tollen Unternehmen ist – unser Penny Spirit. So sind z. B. viele Mitarbeiter der Zentrale nicht zu Hause im Homeoffice geblieben, sondern haben in den ersten, extrem heftigen „Hamsterwochen" die Märkte vor Ort unterstützt.

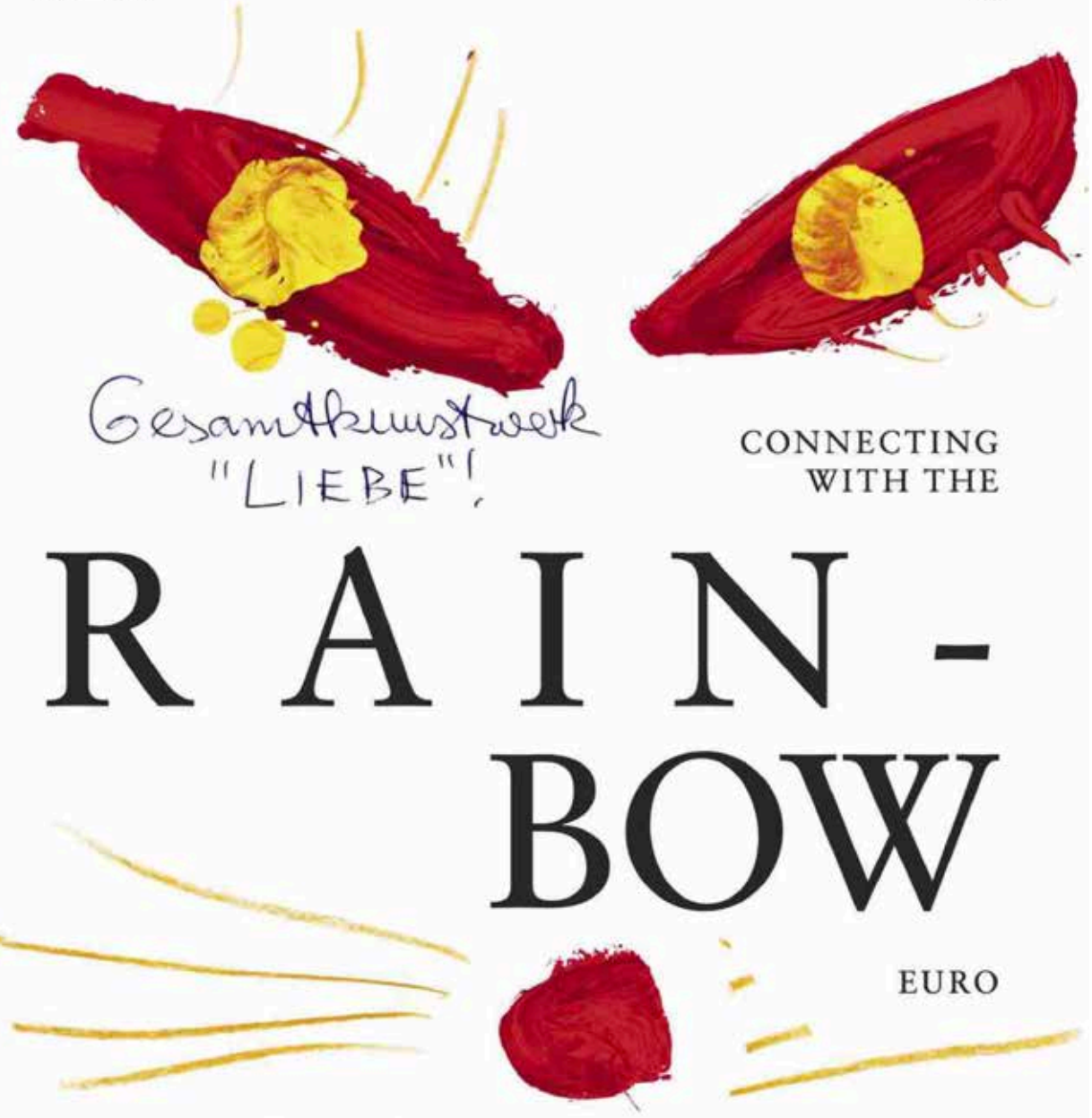
Welche Auswirkungen wird die Corona-Krise langfristig auf das Kaufverhalten der Penny Kunden haben?
SM: Der Trend zum One-Stop-Shopping nimmt zu und wird bleiben. Die Kunden sind nicht mehr bereit, auf der Jagd nach Aktionspreisen mehrere Händler anzufahren. Und: Sie kommen seltener und kaufen stattdessen pro Besuch mehr.

Mit welchen Maßnahmen reagiert Penny auf diese Veränderungen?
SM: Wir müssen weiter an unseren Treueaktionen arbeiten, Treue noch mehr belohnen. Und wir dürfen uns weniger Fehler in der Betreibung leisten. Die Verfügbarkeit aller Waren beispielsweise muss noch mehr gewährleistet sein.

Kommt einem Discounter in puncto Ernährung eine gewisse Verantwortung zu? Wie schafft man eine Balance zwischen Verantwortung und Preisdruck?
SM: Wir haben in den letzten Jahren an vielen Nachhaltigkeitsthemen gearbeitet, dabei aber nie den Verkaufspreis aus den Augen verloren. Unsere Kunden erwarten von uns die besten Preise. Unsere Aufgabe ist es, dass sich alle Menschen, auch die mit den kleineren Geldbörsen, gesunde Ernährung leisten können. Mit unseren Eigenmarken Naturgut und Food for Future bieten wir dies an. Diese Sortimente bauen wir immer weiter aus.

Können billige Produkte überhaupt nachhaltig sein? Wo machen Sie Abstriche?
SM: Ja, das geht. Mit Naturgut beweisen wir es. Klar ist aber auch, dass für den günstigsten Preis Abstriche bei der Nachhaltigkeit gemacht werden müssen. Die Eier legende Wollmilchsau gibt es nun mal auch in dieser Hinsicht nicht. Nehmen Sie unser Fleischsortiment: Das günstigste Schweinefleisch hat nur Tierwohlstufe 1, man bekommt aber auch Tierwohlstufe 4 bei uns. Am Ende entscheidet der Kunde ...


An important step on the path to diversity: Is your environment a safe space for people to be themselves?



Gesamtkunstwerk "LIEBE"!

CONNECTING WITH THE

RAIN-BOW

EURO

"I always felt personally left out of the advertising I was producing," says Creative Director Jason Romeyko. Why the LGBTQiA+ community is a highly attractive target group – and not only in a fiscal sense. A personal statement.

JASON ROMEYKO / Worldwide Executive Creative Director Serviceplan Group

LESBIAN GAY BISEXUAL TRANS-GENDER QUEER



Jason Romeyko wants to find "his own corner of the sky".

As a young gay creative in the 1990s, I always felt personally left out of the advertising I was producing. It was never reflective of the real life I led nor the dreams and aspirations that filled my heart. I longed for the day when I could use my imagination to depict gay men and women in my clients' ads, proving we were just as worthy a customer as the horrible bully down the road.

Thankfully, we are now living in an age where diversity is seen as a positive thing – at least in marketing, that is. Not only has our industry woken up to gender equality, it is demanding an end to racial prejudice.

Meanwhile, I have to ask the question: why are lesbians, gays, bisexuals, transgender and queers still under-represented when it comes to mainstream marketing and communication? It is rare to see advertising stories, insights, products or services crafted for an LGBTQiA+* audience.

Speaking directly to us makes perfect, fiscal sense. The current global buying power of the LGBTQiA+ community is estimated at 3.7 trillion dollars. Yes, 3,700 x 1 billion dollars! When you think about it, that's not surprising considering we make up at least 450 million inhabitants of the Earth with the largest numbers concentrated in Asia (220 million), Europe (32 million) and the United States (20 million).

Before you start thinking of us as Cash Unicorns (my people are never cows!), you need to understand that we are not all rich. Just like our heterosexual brothers and sisters, we come from all walks of life. Of course, there is the cliché of "no kid, dual income couples". However, the majority of people struggle. Particularly the transgender community who suffer destructive discrimination resulting in chronic unemployment and subsequent homelessness.

Nonetheless, when we look at this remarkable buying power, there is a lot of truth to the disposable income we enjoy. The LGBTQiA+ community care about their appearance (clothes, fitness, cosmetics), are early adopters and love to socialise. We love to travel, buy cars and homes. Where legal, we adopt or bear children with the help of donors or surrogates. Therefore, with such vibrant lifestyles, why are we seldom seen in marketing and communication? In the 1990s I could argue it was because of ignorance and a fear that mainstream consumers would boycott brands. But in 2020?

After all, we live in a post "Will & Grace" age. "Orange Is The New Black" is in its eighth season. Ryan Murphy's entire body of work including his record-breaking 130- million-dollar deal with Netflix ("Shakespeare in Love", "Glee", "American Horror Story", "The Death Of Gianni Versace", "Pose", "Hollywood", "Politician", "Ratched") suggest that networks and streaming services are successfully catering to an LGBTQ audience and their straight allies. Apart from creating culture, they are gaining loyal followers. So why not take this same confidence into marketing, communication and media?

But before you whack a Pride flag on your products and services, you have to know this symbol alone comes with huge responsibility and sensitivity.

The Pride flag is a symbol of love and tolerance for the community. When I was coming out in the 1990s, it identified particular establishments around the world (bars, shops) as a haven of safety. An important thing when hate violence was (and still is) a concern for many of my kind.

Yet before you start advertising to our target, make sure your company has the right things in place or you could be accused of "rainbow washing". First off, there should be a clear approach to diversity inside your culture.

- Are LGBTQiA+ well represented throughout your ranks?
- Is your environment a safe space for people to be themselves?
- Do you have a forum where important issues can be raised?
- Do you have both paternity leave and maternity leave for same-sex couples?
- Do you sponsor any organisations that foster discrimination for LGBTQiA+?
- This isn't a checklist and of course you don't have to tick all the boxes at once. I am sure there are other considerations.

As an example, in the Serviceplan Group we have an ongoing weLGBT initiative and apart from myself, there are other colleagues in tier-one leadership roles. Our past campaigns have included the "Pink Triangle Project" against homophobia and an irreverent, world-first marriage between Siri & Alexa for the City of Vienna and Europride. We are trying hard and, like many, still have a way to go.

If you want to connect with a rainbow audience, you can take small steps. Perhaps dip your toes in via programmatic advertising: for example, instead of a banner for a hotel depicting a man and a woman, let your data help you and perhaps serve the same banner but with the images of two women. The recipient will feel you are talking directly to them. It also says your hotel welcomes same-sex couples.

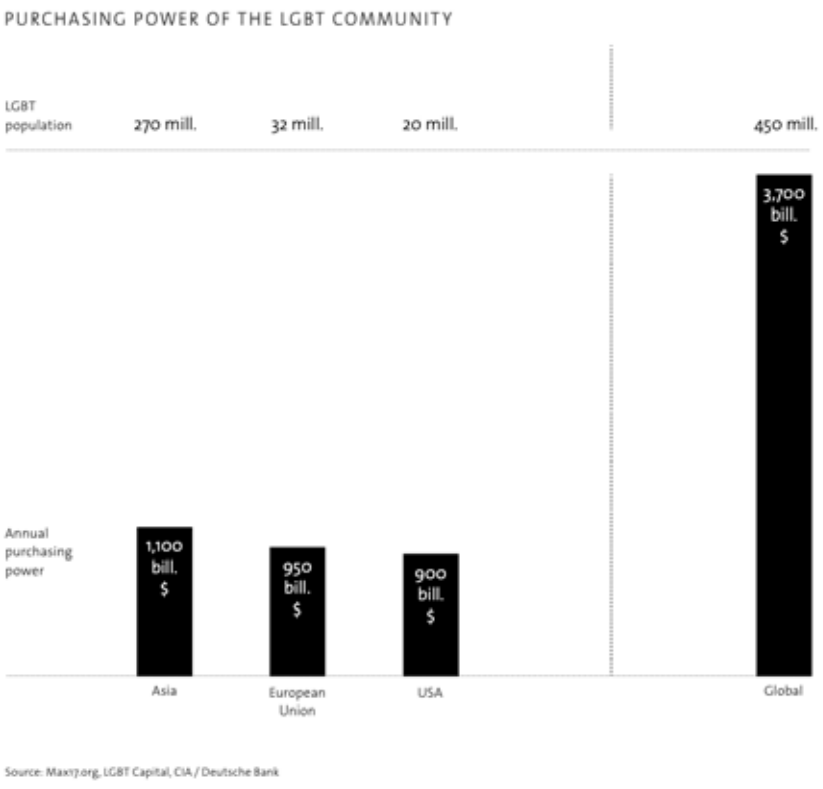
If you are feeling braver, curate your campaign to include an entire commercial with same-sex couples as the heroes. Cheerios in the United States did a fantastic job when they showed a family of two men with two children over a breakfast scene. Yes, it created controversy, but the brand did not lose its base and stood for something the LGBTQiA+ community cares about.

Gillette, owned by Procter & Gamble, told the powerful story of a young man in transition where his father teaches him to shave for the first time. The story is an homage to loving parents and – for this trans kid – his natural rite of passage of boy to man.

Most recently Diesel released the story of Francesca – a transgender woman who ends up becoming a nun. Of course, we expect a brand like Diesel to push the boundaries, but they definitely make this young woman heroic and challenge the establishment.

These brands (and others) did not see a decline in sales. In fact, they will gain loyalty for life and would plot highly on our Best Brands axis of Share of Market x Share Of Soul. They have gained respect from the community for doing things people care about.

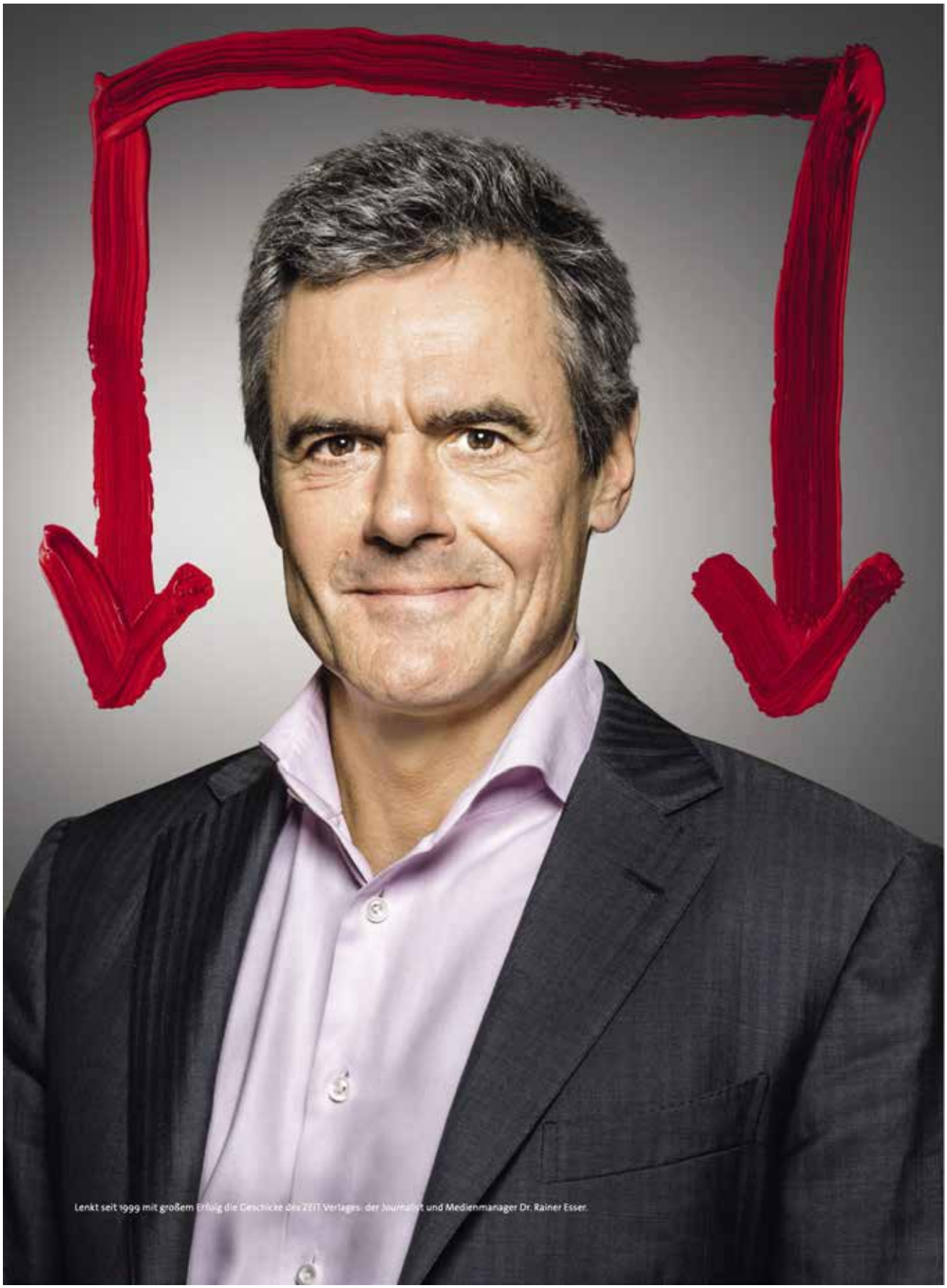
At the end of the day, it doesn't matter if you see the LGBTQiA+ market as a huge business opportunity or your company's chance to be on the right side of history. Perhaps your motivation could be more human? Cast a thought to that young queer (or non-binary) brand manager who might just want to "find their own corner of the sky".



Source: Maxt7.org, LGBT Capital, CIA / Deutsche Bank


CONAN
des
Babybarbas


MUMINLAND!
WAS DU Heute
kannst besorgen
das
verschiebe
10
gleich
QUALITÄTS-
MEDIEN
auf
MORGEN!
(ERZLAND)


Lenkt seit 1999 mit großem Erfolg die Geschicke des ZEIT Verlages: der Journalist und Medienmanager Dr. Rainer Esser.



ALLES

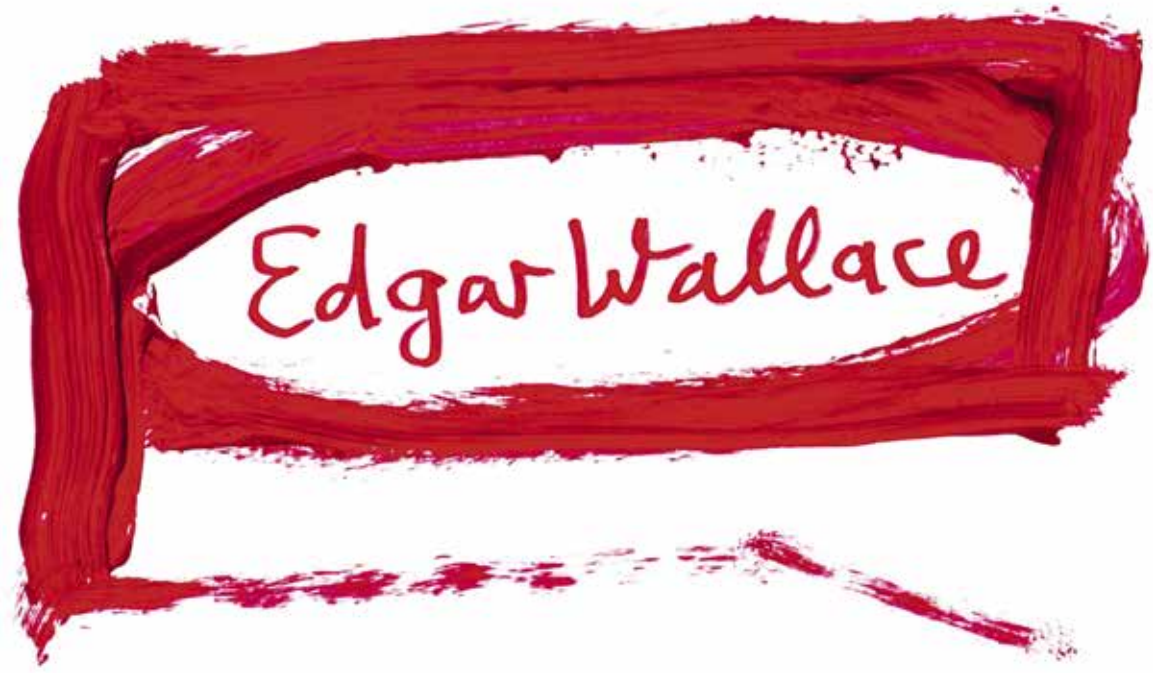
BLEIBT ANDERS

Qualitätsmedien sind wichtig, besonders in Krisenzeiten. Um ihre Relevanz auch in Zukunft zu bewahren, müssen sie sich ständig weiterentwickeln, erklärt Dr. Rainer Esser, Geschäftsführer des ZEIT Verlages. Sein Credo: Man muss den Wandel gestalten, dann hat man Erfolg.

DR. RAINER ESSER / Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe und DvH Medien

WIE EINE MAUER VON FINSTERNIS UND ...

„Wie eine Mauer von Finsternis und Verzweiflung steht die Zukunft vor uns", hieß es in der ersten Ausgabe der ZEIT vom 21. Februar 1946. „Wir können nur hoffen, ein kleines Licht anzuzünden, um die Pfade zu beleuchten, auf die wir in den nächsten Wochen und Monaten tastend unseren Fuß setzen müssen." Nach langen Jahren der Naziherrschaft und Propaganda war die Aufgabe der neuen Wochenzeitung groß: Orientierung geben in unüberschaubaren Zeiten. Fast 75 Jahre später ist diese Aufgabe nicht weniger aktuell und herausfordernd: Wir befinden uns, ausgelöst durch das Corona-Virus, in der größten Krise seit dem Zweiten Weltkrieg. Niemand kann heute vorhersagen, wann und wie diese Krise enden und welches Erbe sie uns in allen Lebensbereichen hinterlassen wird. Die Pandemie hat persönliches Leid und ökonomische Not mit sich gebracht, vor allem aber auch Unsicherheit. Pseudo-Experten, Populisten und Propagandisten profitieren von der Verunsicherung der Menschen. Sie stillen die Sehnsucht nach einfachen Antworten und versuchen auf diesem Wege, die Öffentlichkeit zu instrumentalisieren: Etwa durch die Behauptung, Bill Gates wolle uns Mikrochips unter die Haut pflanzen, um unsere Gedanken zu steuern. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn käme ihm dabei zu Hilfe, indem er eine Zwangsimpfung einführt. Und am Ende würden Geheimgesellschaften eine neue Weltordnung errichten. Grober Unsinn dieser Art wird im Netz seit Ausbruch der Corona-Krise tausendfach verbreitet und geteilt. Vor diesem Hintergrund ist der Wunsch nach gesicherten, gut recherchierten Informationen gewaltig – und damit nach vertrauenswürdigen Medien. Abrufzahlen, digitale Verkäufe und Abonnements regionaler und überregionaler Zeitungen erreichen Rekordhöhen. Die digitale Auflage der ZEIT steigt im ersten Quartal 2020 um 30 %. Die Abo-Auflage liegt dauerhaft weit über dem Vorjahr. Die Reichweite von ZEIT ONLINE wächst dramatisch: von 82 Millionen Aufrufen im Februar auf 144 Millionen im März. Die Menschen vertrauen den etablierten Medien, denn sie wissen: Hier finden sie zuverlässige Informationen statt Spekulationen, ausführliche Analysen der Ereignisse, ausgezeichnete Reportagen und konstruktive Alltagshilfe von gut ausgebildeten Redakteuren und Redakteurinnen.



Qualitätsmedien mit ordentlich ausgestatteten Redaktionen kommt in Krisenzeiten und bei historischen Ereignissen eine Schlüsselrolle zu. Das war schon immer so. Erinnern Sie sich noch daran, wie Sie in Ihrer Kindheit oder Jugend von den großen weltpolitischen Ereignissen erfahren haben? Dem Mauerfall 1989? Den Anschlägen vom 11. September 2001? Dem Rücktritt des Papstes 2013? Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, wie ich neben meinem Vater vor dem TV-Gerät saß, als im Jahr 1963 das Programm für eine Sondersendung zum Attentat auf John F. Kennedy unterbrochen wurde. Früher versammelte sich die Familie bei wichtigen Ereignissen vor dem Fernseher. Dann wartete man gespannt, bis am nächsten Tag die Sonderausgabe der Zeitung erschien, die die Ereignisse ausführlich analysierte und einordnete. Heute erfahren wir von großen Ereignissen per Eilmeldung auf dem Smartphone, und die Online-Redaktionen versorgen uns dank Push-Nachrichten minütlich mit neuen Details über den Fortgang des Geschehens. So auch in den Wirren des Corona-Ausnahmezustandes: Bei ZEIT ONLINE entstehen in Hochgeschwindigkeit ein Live-Blog, aufwendige Datenvisualisierungen, aktuelle Video-, Podcast- und Fotoproduktionen, FAQs, Flyer und Leitfäden. In der ZEIT erscheinen derweil große Geschichten für Hintergrund und Einordnung – etwa eine Titelgeschichte über die globale Suche nach dem Impfstoff oder ein großer Essay zur Veränderung unserer Gesellschaft in den Zeiten von Corona.

Die Rolle von Qualitätsmedien in Krisenzeiten bleibt unverändert. Aber wahrnehmen können sie diese Rolle nur, wenn sie sich ständig weiterentwickeln und anpassen: an die sich wandelnden Lebens- und Nutzungsgewohnheiten ihrer Leserinnen und Leser, an alle neuen Spielarten des Medienkonsums – durch Innovation, durch Kreativität, durch den Willen, fortwährend Neues auszuprobieren. Nie war der Mut zur Veränderung, das Sich-Einlassen auf Ungewissheiten, die Bereitschaft, unbekanntes Terrain zu betreten, so wichtig wie jetzt. Und das gilt nicht nur für die Wirtschaft und ihre Branchen im digitalen Wandel. Das gilt für uns alle. Exponentiell wachsende Fallzahlen, täglich neue, teils widersprüchliche Nachrichten und Verhaltensvorgaben, radikal reduzierte Planbarkeit: „Fahren auf Sicht" lautet die Devise, im persönlichen wie im unternehmerischen Handeln. Die Corona-Krise ist ein Musterbeispiel für eine einschneidende, disruptive Veränderung, die niemand in dieser Intensität für möglich gehalten hätte. Wir sind gezwungen, zuzusehen, wie die größte Wirtschaftskrise der letzten Jahrzehnte entsteht. Jetzt im Stillstand zu verharren, wäre ein kapitaler Fehler. Auch unsere eigene Erfahrung zeigt dies.

Zur Jahrtausendwende haben wir bei der ZEIT in den Abgrund geschaut: Unsere Wochenzeitung war in den ausgehenden 90er-Jahren ein Sanierungsfall. Sie hatte an Auflage verloren und war in die roten Zahlen gerutscht. Unser Image war ein schwieriges – ein anspruchsvolles, ehrenwertes Blatt, aber irgendwie auch anstrengend zu lesen. Egal, wen man in diesen Jahren auf die ZEIT ansprach, kaum jemand gab uns eine Zukunft. Aber gerade diese Krise hat uns geholfen. Denn durch sie waren wir gezwungen, uns zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Und das haben wir getan. Wir haben eine Kultur der Veränderung geschaffen, die uns zu fortwährendem Wachstum verholfen hat. Jeder Mitarbeiter fühlt sich heute eingeladen, seine Ideen einzubringen. Wir beschäftigen talentierte Leute und geben ihnen Gelegenheit, sich miteinander zu unterhalten, gemeinsam Pläne auszuhecken. Dazu sind flache Hierarchien ebenso wichtig wie gemischte Teams und das Arbeiten über Abteilungsgrenzen hinweg. Und dann krempeln wir die Ärmel hoch und probieren neue Dinge aus. Wir fangen klein an, ohne großen Erwartungsdruck, und geben unseren Projekten Zeit zu wachsen. So haben wir uns in den vergangenen Jahren von einem Zeitungshaus zu einem Medienunternehmen mit vielfältigen Geschäftsfeldern entwickelt.

Mit Beginn der Corona-Krise wurden die Stimmen, die seit Jahren den Untergang der Printmedien heraufbeschwören, mal wieder besonders laut: Kommt mit dem öffentlichen Leben auch das Interesse an Journalismus zum Erliegen? Scrollen gerade junge Menschen auf der Suche nach aktueller Information nicht eher



... VERZWEIFLUNG
STEHT DIE ZUKUNFT
VOR UNS, WIR
KÖNNEN NUR HOFFEN,
EIN KLEINES LICHT
ANZUZÜNDEN,
UM DIE PFADE ZU
BELEUCHTEN,
AUF DIE WIR IN DEN
NÄCHSTEN WOCHEN
UND MONATEN
TASTEND UNSEREN FUSS
SETZEN MÜSSEN.



Will die große Reichweite von Facebook & Co. für die eigenen Geschäfte nutzen: ZEIT Verlags-Chef Dr. Rainer Esser.





durch Facebook, Instagram und Co., anstatt eine ordentliche Zeitung in die Hand zu nehmen? Eben nicht! Menschen entdecken den Wert von Qualitätsmedien neu. Verlässliche, orientierende, tief recherchierte journalistische Inhalte erweisen sich als unverzichtbar. Das haben die steigenden Auflagen und Reichweiten eindrucksvoll bewiesen. Aber mit den Werbeeinnahmen bricht doch die wirtschaftliche Grundlage der Zeitungen weg? Fehlt es nicht noch immer an digitalen Erlösmodellen? Eben nicht. Viele regionale und überregionale Medien haben in den vergangenen Monaten gezeigt, dass sie mit Kreativität und Innovationskraft in der Lage sind, diese wirtschaftlich schwierige Situationen zu meistern. Ihre Not hat sie erfinderisch gemacht. Nehmen wir als Beispiel das Mindener Tageblatt: Die traditionsreiche Tageszeitung entwickelte kurzerhand eine Online-Plattform, über die Geschäfte, Restaurants und Handwerker auch im Shutdown Kontakt zu ihren Kunden aufnehmen können. Und dann begann der Verlag, statt Werbeflächen sein Logistiknetz zu vermarkten, und liefert nun beispielsweise die Schuhe eines Händlers aus, der seine Ladenfläche schließen musste. Geschäftsführer Carsten Lohmann träumt jetzt davon, seine Online-Plattform langfristig zu einem regionalen Amazon auszubauen, wo Geschäfte aus Minden und Umgebung ihre Waren verkaufen können – die dann gemeinsam mit der Zeitung nach Hause geliefert werden. Der Lokaljournalismus brauche neue Finanzierungsmodelle, so Lohmann. Und er selbst habe in der Krise gelernt, „nach dem Prinzip ‚Trial and Error' die Dinge auszuprobierenn."

Bei der ZEIT haben wir unsere Orte der Begegnung in Windeseile in den virtuellen Raum verlegt – von den Meetings bis hin zu den Kaffeepausen und dem „Bier um vier". Wir haben interdisziplinäre Gruppen gebildet und darüber nachgedacht, welche Angebote und Formate wir gerade jetzt für unsere Leser und Kunden entwickeln können. So sind innerhalb kürzester Zeit neue Ideen entstanden: Die Redaktionen von ZEITmagazin und ZEIT ONLINE haben aus dem Geist der beliebten „Wochenmarkt"-Kolumne ein digitales Angebot zum Thema Kochen, Genießen und Ernährung entwickelt. Wir rufen den ZEIT Literaturclub ins Leben, bestehend aus einem Newsletter mit Buchempfehlungen und einer digitalen Buchmesse. Und auch unser Deutsches Wirtschaftsforum haben wir kurzerhand in einen virtuellen Konferenzsaal verlegt. Unsere digitalen Veranstaltungen mit Gästen wie Jens Spahn oder Franziska Giffey erreichen über den Facebook-Stream über 100.000 Menschen – anstatt 500 wie in den bisher voll besetzten Theatern. Ja, die Krise hat uns im Anzeigengeschäft ordentliche Einbußen verpasst und wir müssen kräftig sparen. Aber die Krise bringt eben auch einen weiteren Innovations- und Digitalisierungsschub mit sich – sowohl, was unsere Zusammenarbeit angeht, als auch mit Blick auf unsere Geschäfte. Einzige Voraussetzung: Jeder im Unternehmen muss umdenken, kreativ werden und sich die Frage stellen: Wie können wir unsere Produkte anders denken, wo ergibt sich eine Chance? Vor allem aber: Wie können wir unseren Leser*innen und Kund*innen helfen? Wie können wir sie überraschen und begeistern?

Wo die Notwendigkeit da ist, geht plötzlich vieles, was vorher nicht denkbar war. So konnten wir sehen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen keine monatelangen Change-Programme, um sich mit Tools wie Slack, StarLeaf oder Trello anzufreunden. Die Produktivität bricht nicht zusammen, weil die Leute von zu Hause aus arbeiten. Und manche Dienstreise, die gestern noch unheimlich wichtig war, erweist sich als verzichtbar. Corona lässt Bedenkenträger alt aussehen. Die erstaunliche Erkenntnis dabei: Vieles, was bis vor wenigen Wochen noch mit „Geht nicht!" abgestempelt wurde, geht auf einmal doch. Diese Erfahrungen bergen große Chancen: für die Art und Weise, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten werden, für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für die Digitalisierung unseres Geschäfts und unsere Innovationskultur. Diese Krise ist eine immense Herausforderung – neben allen schmerzhaften Einschnitten bietet sie aber eben auch eine Gelegenheit zur Veränderung, zur Neuausrichtung. Was man dazu braucht? Zuversicht und Kreativität, Beweglichkeit und den Mut, nach vorne zu blicken. Diese Krise wird vieles verändern, aber eines wird bleiben: der Wandel selbst. Gestalten wir ihn!



Konkurrenz für die klassischen Medien: Auf Social-Media-Plattformen kann jeder zum Sender werden.



RE-THINK-

JOURNALISMUS. MEINUNGSFREIHEIT & QUALITÄT IM DIGITALEN ZEITALTER

Müssen Inhalte auf sozialen Plattformen besser kontrolliert werden? Ein Interview mit Helle Thorning-Schmidt, ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende des „Oversight Board" von Facebook, über die Macht des neu geschaffenen Aufsichtsgremiums und die Grenzen der Meinungsfreiheit. Plus: Wie kann Qualitätsjournalismus im Wettbewerb um die Wahrheit konkurrenzfähig bleiben? Und wie bleiben klassische Medienmarken in Zukunft profitabel? Tanit Kochs und Carsten Knops Job ist es, auf diese Fragen überzeugende Antworten zu finden.

HELLE THORNING-SCHMIDT / ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende des Oversight Board von Facebook
CHRISTINE MATTAUCH / Absatzwirtschaft
CARSTEN KNOP / Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung
TANIT KOCH / ehemalige Geschäftsführerin ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL

FACEBOOK AKZEPTIERT UNSERE ENTSCHEIDUNGEN



Nach massiver Kritik am Umgang mit Nutzerbeiträgen gibt Facebook einen Teil seiner Macht ab: Seit November 2020 entscheidet über strittige Fälle ein externes Oversight Board. Co-Vorsitzende ist die Sozialdemokratin und ehemalige dänische Ministerpräsidentin Helle Thorning-Schmidt.



CHRISTINE MATTAUCH: *Facebook hat Sie als eine von vier Vorsitzenden seines neuen Oversight Board berufen. Warum haben Sie die Position akzeptiert?*

HELLE THORNING-SCHMIDT: Jeden Tag werden von Facebook und Instagram Millionen von Einträgen gelöscht und viele Konten geschlossen. Offensichtlich hat Facebook erkannt, dass es auf die Dauer keine brauchbare Lösung ist, wenn eine Firma allein Entscheidungen von solcher Tragweite trifft. Das Board ist eine Chance, sie zu vergesellschaften. Künftig werden sie von unabhängigen Experten verantwortet. Facebook hat versprochen, unsere Entscheidungen zu akzeptieren und umzusetzen.

Zur Finanzierung des Gremiums hat Facebook eine Stiftung gegründet. Heißt das nicht doch, dass Sie und Ihre Kollegen abhängig sind?

HTS: Facebook hat auf diese Mittel keinen Zugriff mehr und damit auch nicht auf die weitere Finanzierung des Boards. Natürlich wäre es besser, wenn es ein Gremium gäbe, das z. B. bei den Vereinten Nationen angesiedelt wäre. Aber bis das eines Tages vielleicht existiert, ist ein unabhängiger Expertenausschuss doch besser, als wenn alles weiter läuft wie bisher.

Können sich 20 Boardmitglieder auf eine Haltung verständigen?

HTS: Es ist eine große Herausforderung, wenn Sie sich die Zusammensetzung anschauen …

… unter den Mitgliedern sind die Friedensnobelpreisträgerin Tawakkol Karman aus dem Jemen, der Vizepräsident des konservativen amerikanischen Cato-Instituts, John Samples, der ehemalige Chefredakteur des liberalen britischen Guardian, Alan Rusbridger, und eine pakistanische Anwältin, Nighat Dad.

HTS: Wir kommen aus allen Teilen der Welt, sind unterschiedlich sozialisiert, gehören verschiedenen Glaubensrichtungen an. Das ist toll und auch notwendig, um gute Entscheidungen zu treffen, erschwert aber manchmal eine Übereinkunft. Es wird Fälle geben, über die wir abstimmen müssen.

Etablieren Sie allgemeine Kriterien oder entscheiden Sie über konkrete Fälle?

HTS: Es wird um echte Beiträge gehen. Die Idee ist, dass sich Nutzer an uns wenden, wenn sie beispielsweise nicht damit einverstanden sind, dass Facebook Beiträge entfernt hat. Wir sind also eine Berufungsinstanz. Nutzer erreichen uns über eine Website.

Eine Flut an Beschwerden wird über Sie und Ihre Kollegen hereinbrechen. Wie wollen Sie die bewältigen?

HTS: Uns ist klar, dass wir nicht jede einzelne Reklamation bearbeiten können, sondern nur einen Bruchteil davon. Es sollen Fälle von grundsätzlicher Bedeutung sein. Wir werden sie beraten und versuchen, eine gründliche und nachvollziehbare Entscheidung zu treffen.

Erwarten Sie, dass das Unternehmen Ihnen ebenfalls Fälle präsentiert?

HTS: Ja, das ist möglich, wenn es Zweifel hat.

Im November soll es losgehen. Wie haben Sie sich vorbereitet?

HTS: In den vergangenen Monaten haben wir Testfälle bearbeitet und ein Tool fürs Fallmanagement aufgebaut. Man darf nicht vergessen: Facebook und Instagram sind globale Medien. Das heißt, dass viele Beiträge übersetzt werden müssen. Außerdem müssen wir Vorkehrungen für den Datenschutz treffen. Darüber hinaus haben wir Kriterien zur Auswahl von Fällen diskutiert.

Das klingt nach einem Fulltime-Job.

HTS: Ist es nicht, für keinen von uns, aber ich kann Ihnen versichern, dass wir alle sehr viel Zeit in die Vorbereitungen gesteckt haben. Es ist ja das erste Mal überhaupt, dass Content-Moderation außerhalb der großen Plattformen stattfindet. Jede moderiert Inhalte, von Twitter über Google bis TikTok. Aber niemand von uns weiß genau, wie das geschieht, welche Betrachtungen angestellt und Aspekte gegeneinander abgewogen werden. Jetzt werden wir die Möglichkeit erhalten, einer dieser Plattformen sozusagen über die Schulter zu gucken. Dann können wir darüber diskutieren.

Was betrachten Sie als größte Herausforderung?

HTS: Für Facebook und alle anderen sozialen Medien ist es die Balance zwischen

der Meinungsfreiheit des Einzelnen und den Rechten der anderen. Natürlich befürworten wir Meinungsfreiheit, und die sozialen Medien haben Millionen von Menschen eine Stimme gegeben, die früher keine Chance gehabt hätten, gehört zu werden. Aber es gibt einen Punkt, an dem der freie Ausdruck einer Person die Menschenrechte einer anderen verletzt – z. B. ihre Sicherheit oder ihre Würde. Die Grenze zwischen diesen fundamentalen Prinzipien ist schwer zu ziehen. Trotzdem muss Facebook jeden Tag mit ihr umgehen, und wir im Board werden es ebenfalls tun.

Es wird schwierig sein, schlüssige Entscheidungen zu treffen.

HTS: In der Tat. Nehmen wir das französische Satiremagazin Charlie Hebdo. Es veröffentlicht regelmäßig Inhalte, die viele Menschen als beleidigend empfinden. Trotzdem sind die meisten Menschen der Ansicht, dass es dieses Magazin geben sollte.

Weil es sich um Satire handelt. Wie gehen Sie mit Lügen um?

HTS: Man kann wahrscheinlich nicht jede Lüge mit dem Recht auf freie Meinungsäußerung rechtfertigen. Aber in vielen Fällen ist es eben so, dass die Lüge des einen die Wahrheit des anderen ist. Was ist mit Leuten, die den Klimawandel leugnen, sollen sie ihre Haltung auf Social Media veröffentlichen dürfen? Wann lügt jemand so stark, dass es die Gesellschaft als unerträglich empfindet? Diese Diskussion ist äußerst wichtig für unseren Umgang miteinander.

Es klingt, als hätten Sie zurzeit noch mehr Fragen als Antworten.

HTS: Nun, ein paar Antworten haben wir schon. Klar ist für mich: Wenn ein Beitrag jemand anderen direkt und massiv verletzt oder bedroht, muss er gelöscht werden. Wichtig ist, dass wir ein Verständnis dafür erreichen, dass Entscheidungen darüber, was gelöscht werden muss und was stehen bleiben darf, fast nie schwarz und weiß sind. Es gibt eine Grauzone.

Gewöhnlich lagern Unternehmen Entscheidungen, die das Kerngeschäft berühren, ungern aus. Zeigt das den Druck, unter dem Facebook steht?

HTS: Ich möchte Facebook nicht von einer Last befreien, das ist nicht mein Job. Das Unternehmen hat immer noch eine riesige Verantwortung, schädliche Beiträge zu löschen und zu informieren, wie derzeit zu COVID-19.



Von 2011 bis 2015 dänische Ministerpräsidentin: Helle Thorning-Schmidt.

Facebook ist viel für seinen Umgang mit Daten kritisiert worden. Deren Nutzung ist jedoch Teil des Geschäftsmodells.

HTS: Wir befassen uns nicht damit, wie Facebook Daten nutzt. Wir werden indirekt damit zu tun haben, wie es seine Algorithmen nutzt, denn es geht auch darum, wie viele Menschen einen bestimmten Inhalt sehen. Ein schädlicher Inhalt wird noch schädlicher, wenn er weit verbreitet wird. Aber Facebooks Geschäftsmodell zu reglementieren, ist nicht unsere Aufgabe. Ich möchte, dass das klar ist: Das Oversight Board ersetzt keine Regulierung.

Werden Sie über die Einblicke, die Sie gewinnen, sprechen dürfen?

HTS: Ja, sofern keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind. Jede Entscheidung, die wir treffen, wird zusammen mit dem Fall auf der Website veröffentlicht. Wir werden auch einen Jahresreport vorlegen, in dem wir darauf eingehen, welche Trends sich bei den Beschwerden zeigen und mit welchen Community-Standards es die meisten Probleme gibt. Auf dieser Grundlage werden wir Facebook Hinweise geben, welche Standards es verändern sollte.

Brauchen auch andere Plattformen ein Board, etwa YouTube, Twitter oder LinkedIn?

HTS: Meine Hoffnung ist, dass wir ein Vorbild werden. Unser Board könnte für weitere Plattformen tätig werden – das wäre eine gute Lösung, um allgemeine Standards zu verankern. Oder sie richten eigene Oversight Boards ein. Am besten wäre es, wenn die Vereinten Nationen so etwas verankern würden, zugunsten einer globalen Regelung. Aber dort konnte man sich darauf bisher offenbar nicht verständigen.

Wie sind die Reaktionen darauf, dass Sie Facebooks Angebot angenommen haben?

HTS: Einige glauben, dass die Einrichtung des Boards nur dazu diene, der Firma eine Atempause von Kritik zu verschaffen. Andere denken, es sei einen Versuch wert, um Content-Moderation auf eine breitere öffentliche Basis zu stellen. Ich appelliere an alle, die denken, das sei nicht gut genug: Macht nicht das Bessere zum Feind des Guten!

Dieses Interview ist erschienen in Absatzwirtschaft 11/2020 am 30.10.2020.

ABONNENTEN ZAHLEN NICHT FÜR HOHE KLICK-RATEN, SONDERN FÜR GUTEN JOURNALISMUS

Vier Fragen an
CARSTEN KNOP
Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung



Seit 1993 bei der F.A.Z.: Carsten Knop



Muss sich der Journalismus neu erfinden?

CARSTEN KNOP: Nein! Aber stellen Sie sich vor, Wahrheit wäre eine Währung. Wenn so viel Falschgeld im Umlauf ist, dass es nicht mehr die Ausnahme ist, sondern die Regel, und kein Mensch akzeptiert mehr eine Banknote, beziehungsweise jeder muss erst mal beweisen, dass sein Hunderter ein echter Hunderter ist, dann kollabiert der gesamte Geldverkehr. Es besteht die Gefahr, dass genau das in unseren Gesellschaften passiert, ob in Europa oder den USA, seit wir im öffentlichen Diskurs zunehmend mit einem beunruhigenden Phänomen konfrontiert sind: In der Wahrnehmung der meisten Menschen sind alle Informationen interessengetrieben, außer sie stammen von einem Sender, dem man vertraut. Nun gibt es heute aber jede Menge Sender da draußen – und nicht wenige Menschen neigen dazu, fragwürdigen Stimmen zu glauben, die scheinbar einfache Wahrheiten präsentieren. Die Realität ist aber nicht einfach, sondern kompliziert. Und unser Qualitätsmedium versucht, diese komplizierte Realität zu beschreiben. Dabei müssen wir mit diesen Stimmen konkurrieren, die vermeintliche Einfachheit vermitteln. Darauf reagieren wir, auch mit einer digitalen Transformation, ohne unsere alten Werte zu verraten.

Wie weit sind Sie mit diesem Neuerfindungsprozess bei der F.A.Z.?

CK: Wer mit glaubwürdigen Informationen arbeitet, darf trotz der Angriffe und Anschuldigungen nicht vergessen, Empathie zu zeigen und auf Fragen der „normalen" Leser einzugehen. Wie eine bestimmte Story zustande gekommen ist, und wie viel Aufwand das Redaktionsteam für diese Geschichte betrieben hat, das ist für die Leser heute weit interessanter als in der Vergangenheit. Man muss heute transparent sein, vertrauenswürdig sein. Also: Erzähle den Lesern über deine Arbeit und sei offen dafür, dies und auch deine Fehler mit den Lesern zu teilen. Agiere immer persönlich und transparent. Genau das ist die DNA des Wandels hier bei der F.A.Z. Darüber hinaus legen wir ständig neue Produkte wie z. B. Podcasts auf und bauen eine nennenswerte Social-Media-Präsenz auf.

Geht es bei dem Wandel auch um neue Finanzierungsmodelle?

CK: Natürlich muss man eine Paywall auf der Website und bei allen anderen digitalen Produkten hochziehen, damit die Menschen einen angemessenen Preis für den Journalismus zahlen, den sie haben wollen. Vor rund zwei Jahren haben wir das Abo-Modell F+ eingeführt, durch das man unbeschränkten Zugang zu sämtlichen exklusiven, mit F+ gekennzeichneten Artikeln auf FAZ.NET hat. Innerhalb dieser zwei Jahre haben wir gut 60.000 zahlende Abonnenten dazugewonnen. Das ist auf diesem Markt ein Riesenerfolg. Und diese Abonnenten zahlen nicht für Geschichten mit hoher Klick-Rate, sondern für guten Journalismus mit einer gründlichen Recherche und einem guten Schreibstil. Das ist eine gute Nachricht für den Journalismus, und es macht den Online-Journalismus besser.

In fünf Jahren wird der Journalismus ...

CK: ... besser, nicht schlechter sein, weil wir weiterhin unsere traditionellen Werte verfolgen. Und diese Werte werden wir mit einem echten Interesse an unseren Lesern verbinden und der Bereitschaft, die Perspektiven zu wechseln.

WIR MÜSSEN INFORMATION SO ZUGÄNGLICH MACHEN WIE MÖGLICH

Vier Fragen an
TANIT KOCH
Ehemalige Geschäftsführerin ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL



Wechselte von Print zu TV: Tanit Koch.



Wie kann der Journalismus im Wettbewerb um die Wahrheit konkurrenzfähig bleiben?

TANIT KOCH: Manchmal habe ich das Gefühl, das Wort „Qualitätsjournalismus" wird als Begründung benutzt, wenn man als Journalist nicht schnell genug ist. Umgekehrt gibt es den Vorwurf, Online-Medien seien zu schnell. Es ist überhaupt nicht falsch, Informationen schnell zu liefern – sie müssen nur stimmen. Marc Zuckerberg hat mit der Devise „Move fast and break things" offensichtlich nicht nur Gutes erreicht – gerade als Nachrichtenmedium müssen wir uns schnell bewegen, um die Dinge zu reparieren, die andere kaputt gemacht haben: allen voran Vertrauen. Dazu genügt es nicht, nur zu recherchieren. Es gehört auch dazu, innovativ zu sein und einen eigenen Weg zu finden, die Menschen zu erreichen. Wir müssen als Europäer versuchen, zu den amerikanischen Tech-Giganten wie Google, Amazon und Facebook aufzuschließen. Wir können auch nicht länger sagen: „Wir sind die Journalisten, ihr müsst zu uns kommen und wir sagen euch, was richtig ist." Wir müssen selber rausgehen und wir müssen Information so zugänglich wie möglich machen. Zum Beispiel durch technische Neuerungen wie Voice Assistants – ntv hat für seine Podcasts gerade einen neuen Alexa-Skill eingerichtet. Aber auch durch Sprache, die die Menschen verstehen. Und indem wir uns noch mehr anstrengen zu erfahren, was unsere Nutzer und Zuschauer brauchen. Jeff Bezos nennt das „Customer Obsession".

Was haben Sie aus der Corona-Krise für die Zukunft gelernt?

TK: Wir dürfen Menschen nicht von unserer Berichterstattung ausschließen. Im Fall von Corona heißt das: Wir müssen zwischen jenen differenzieren, die Regierungsmaßnahmen kritisieren, und denen, die Corona komplett leugnen und Verschwörungstheorien anhängen. Wenn wir auf die Kritiker herabschauen und sie nicht ernst nehmen, indem wir sie mit Aluhut-Trägern gleichsetzen – warum sollten sie uns dann ernst nehmen? Wir müssen trennen: Wem sollten wir kein Gehör schenken und verschaffen und bei wem lohnt es sich zuzuhören? Und immer wieder: Was sind die Sorgen der Menschen, worüber sprechen sie am Küchentisch? Das ist zentral.

Wie kann Journalismus profitabel bleiben?

TK: Dem Journalismus geht es aktuell so gut wie lange nicht mehr, das zeigen die teils deutlich gestiegenen Quoten bei ntv und den RTL-Nachrichtensendungen. Manche Menschen brauchten offensichtlich die Pandemie, um zu erkennen, wie wichtig unabhängiger Journalismus ist. Das Problem ist, diesen Erfolg zu monetarisieren – coronabedingt, in einer Wirtschaftskrise. Ganz unabhängig von Corona brauchen wir einen fairen Rahmen mit eigenen Rechten und Refinanzierungsmöglichkeiten, um zu gleichen Wettbewerbsbedingungen mit den vielen starken Akteuren mitzuspielen. Also anstatt wieder über neue Werbebeschränkungen zu diskutieren, hier zu deregulieren. Und uns darüber hinaus die Chance geben, mehr Umsatz durch Google, YouTube oder Facebook zu erwirtschaften. Stichwort Transparenz, Daten-Sharing … Das wäre nur fair, denn diese Player nutzen unsere Inhalte, um ihre Plattformen und Suchmaschinen inhaltlich aufzuwerten.

In fünf Jahren wird der Journalismus …

TK: … zugänglicher, noch menschenorientierter („Customer Obsession", siehe oben) – und weiterhin profitabel sein.



Stubenarrest: In der Corona-Krise bietet der Fernseher Information und Ablenkung.



ZURÜCK AM LAGERFEUER: DAS REVIVAL DES LINEAREN

FERN-SEHENS

DALLAS DENVER

Viele hatten ihm das sichere Ende prophezeit, doch in der Corona-Krise erlebte das lineare Fernsehen ein spektakuläres Comeback. Wie TV-Sender sich für die Zukunft fit machen und gegen Streaming-Portale bestehen können sowie langfristig für Werbekunden attraktiv bleiben, diskutierten Wolfgang Link, CEO Seven.One Entertainment Group, und Media-Experte Dr. Andrea Malgara.

MIT SCHIRM, CHARME UND Melone!

WOLFGANG LINK / CEO Seven.One Entertainment Group
DR. ANDREA MALGARA / Managing Partner Mediaplus Gruppe
ALEXANDRA BERGER / TWELVE

LINEARES FERN-SEHEN

5 FREUNDE

ALEXANDRA BERGER: Herr Link, in Corona-Zeiten saßen alle wieder vor dem Fernseher. War diese Renaissance des TV-Lagerfeuers nur ein kurzes Aufflackern, oder bleibt dieser Effekt längerfristig erhalten?

WOLFGANG LINK: Wenn man dem Lockdown in diesem Frühjahr etwas Positives abgewinnen konnte, dann, dass er eine Werbung für das Medium TV war. Zum einen explizit für lineares Fernsehen, zum anderen aber auch für Bewegtbild-Content generell. Egal, ob man unsere Inhalte linear schaut oder on demand, auf unserer Streaming-Plattform Joyn oder unseren Sender-Webseiten. Fast zwangsläufig kamen sehr viele Menschen in dieser Zeit mit unseren Premium-Inhalten in Verbindung. Klar ist aber auch, dass die Reichweiten zu den Shutdown-Zeiten außergewöhnlich waren und sich jetzt wieder normalisieren.

ANDREA MALGARA: Ja, ein Lagerfeuer im Sinne eines „Wetten, dass ... mit Einschaltquoten von über 20 Millionen Menschen, diese Zeiten sind lange vorbei! Aber als Reichweitenmedium ist Fernsehen immer noch ungeschlagen.

Das lineare TV wird indes schon seit Jahren totgesagt, vor allem seit Streaming-Dienste wie Netflix und Amazon immer mehr Nutzer gewinnen!

AM: Totgesagte leben ja bekanntlich länger. Bei manchem Marketingentscheider mögen TV-Sender an Reiz verloren haben, weil vor allem amerikanische Plattformen dort als schicker und innovativer wahrgenommen wurden. Womöglich hätte das eigene Image als moderne Führungskraft auch gelitten, wenn man als Marketingverantwortlicher sagte: „Wir setzen auf Fernsehen." Und nicht: „Ich mache alles digital." Natürlich ist Digital etwas Neues und Innovatives, aber nicht zwangsläufig etwas Wirkungsvolles. Wobei wir schon beim Thema Messung wären: Hier gab es Versäumnisse bei der Festlegung von Standards, die dem Fernsehen teilweise geschadet haben. Digital ist nicht gleich Digital, völlig unterschiedliche Werbeträger werden hier gerne in einen Topf geworfen. Und wenn ein Pixel, das auf einer Maschine abgelegt wird, als Maß der Definition von Online-Reichweite dient, und dies dann mit der durchschnittlichen Reichweite in einem TV-Werbeblock gleichgesetzt wird, kann das nur zulasten des Fernsehens gehen.

Das heißt, die Sender haben alles richtig gemacht, nur die Wahrnehmung ist falsch?

AM: Nein, mit ihrer Selbstfragmentierung haben sich die Sendergruppen auch nicht nur einen Gefallen getan. Alle großen Gruppen haben neue Sender gegründet, wodurch die Reichweiten nicht zwangsläufig wuchsen, sondern nur zersplitterten. Man muss auch die zunehmende Content-Schwäche erwähnen. Durch die Fragmentierung in kleinere Sender und Online-Plattformen wurde Content gesendet, der immer wieder und wieder genutzt wurde und dann komplett ausgepowert war. Ganz zu schweigen davon, dass das Programm immer amerikanischer wurde.

WL: Das ist lediglich die halbe Wahrheit. ProSieben z. B. hat in der Vergangenheit in bestimmten Zeitschienen sehr stark auf US-amerikanische Inhalte gesetzt. Die Beliebtheit von amerikanischen Serien und Spielfilmen hat aber in den letzten Jahren nachgelassen. Spielfilme sind zwar nach wie vor sehr beliebt, und aktuell haben wir eine extrem gute Spielfilmversorgung. Im seriellen Bereich wird es hingegen immer schwieriger, weil Amerika mehr und mehr für das eigene Land produziert und sich mit amerikanischen Themen und Inhalten beschäftigt, die zum Teil sehr weit weg sind von der Lebenswirklichkeit der Zuschauer in unserem Land. Und wir Deutschen haben die Coolness des eigenen Landes wiederentdeckt und wir wollen heute Geschichten erzählt bekommen, die sich vor unserer eigenen Haustür abspielen und die vielleicht auch in unserem Leben passieren könnten.

Und berücksichtigen Sie das in Ihrem TV-Angebot? Was zieht beim Publikum?

WL: Als Medienunternehmen stellen wir uns ständig die Frage: Was wollen die Menschen auf unseren Plattformen anschauen? Welche Inhalte sind besonders im linearen TV gefragt? Und wir stellen fest: Es sind vor allem Live-Inhalte, lokale Programme und Sport. Bei ProSieben beispielsweise wachsen die eigenproduzierten Magazine wie „taff" entgegen dem Trend nicht nur im Marktanteil, sondern auch in der Reichweite. Unsere großen Live-Shows wie „The Masked Singer" oder langjährige Entertainment-Leuchttürme wie „The Voice of Germany" zählen zu unseren quotenstärksten Marken. Neue Reality-Farben wie „Promis unter Palmen", der Sommer-Hit 2020 in SAT.1, laufen ebenfalls prächtig. Warum? Weil diese Inhalte zuerst im TV laufen, weil man die Sendung schauen und parallel mit seinen Freunden chatten, lästern und mitfiebern kann. Diese gemeinsamen Erlebnisse funktionieren nur in der linearen Welt. Das Gleiche gilt für den Sport. Wir haben vor fünf Jahren die Rechte für die NFL erworben – und American Football in Deutschland groß gemacht, auch durch die Art und Weise unserer Inszenierung im TV. Zuletzt haben wir uns zudem das einzige Free-TV-Paket für die Bundesliga ab 2021 gesichert.

Bedeutet das, dass die Zukunftsstrategie der privaten Sender hauptsächlich auf die Unterhaltungskompetenz abzielt und Sie den öffentlich-rechtlichen das Feld der Information und des Qualitätsjournalismus überlassen?



Hat sein Haus ganz neu aufgestellt: Seven.One Entertainment-Chef Wolfgang Link.



Medien-Experte und Vielleser: Dr. Andrea Malgara.

AM ENDE DES TAGES IST ES EINE FRAGE DES CONTENTS UND DER IST IN STREAMING-PORTALEN ENDLICH.



WL: Ganz sicher nicht. Die positive Entwicklung bei unseren Magazinen macht uns Mut und ist für uns Ansporn. Nicht umsonst setzen wir auf renommierte Journalisten wie Thilo Mischke, der mit seinen Recherchen im rechtsextremen Milieu in „ProSieben Spezial: Rechts. Deutsch. Radikal." für ein politisches Beben und sogar für internationale Schlagzeilen sorgte. Nicht umsonst haben wir Jenke von Wilmsdorff zu ProSieben geholt. Dass die öffentlich-rechtlichen Sender mit ihrem immensen Apparat, finanziert aus Gebührengeldern, eine hervorragende Nachrichtenkompetenz haben, ist absolut klar. Trotzdem nehmen wir für uns in Anspruch, dass wir das Thema Qualität durchaus auch auf unsere journalistischen Fahnen schreiben. Denn: Wir lieben gutes und relevantes Fernsehen. Wir möchten den Qualitätsjournalismus und die vielen Informationsflächen, die wir in unserer Gruppe haben, weiter ausbauen und werden weiterhin in diese Bereiche investieren.

Herr Malgara, glauben Sie, die Werbekunden überzeugt Herrn Links Argumentation?

AM: Jeder private Sender tut gut daran, sein Augenmerk auf das Thema Nachrichten und Informationen zu legen, will er sein Publikum nicht verlieren. Das ist so ähnlich, wie wenn Sie jemanden am Nachmittag zu sich nach Hause einladen und ihm dann zur Abendessenszeit sagen: „Es tut mir furchtbar leid, du kannst nicht bleiben, zum Essen musst du irgendwo anders hin, aber du kannst danach gern wieder zurückkommen." Dann ist die Frage: Wie viele Leute kommen zurück? Deswegen ist Information ein essenzieller Bestandteil eines Programms, das die Zuschauer bindet – und natürlich auch ein Qualitätsmerkmal.

Des linearen Fernsehens? Warum sollten Werbekunden dem linearen Fernsehen in Zukunft treu bleiben?

AM: TV ist das wirkungsvollste Medium. Und es hat als einziges eine Hebel-Funktion auf die Wirkung anderer eingesetzter Medien. Sprich, wenn ich Online-Werbung in Kombination mit Fernsehen einsetze, wirkt es besser als Online allein, wenn ich Printanzeigen mit Fernsehen stütze, ist die Wirkung auch größer. Das funktioniert natürlich nur, solange das

Programm attraktiv ist und noch genügend Leute anzieht. Die großen Shows und die Leuchtturm-Events, die ideal ins Digitale verlängert werden können, sind fantastische Inhalte, die wir den Werbekunden anbieten können. Und nicht zu vergessen: Auf Streaming-Portalen ist Werbung ja bislang nur eingeschränkt möglich, was sich in Zukunft garantiert ändern wird.

Spätestens dann könnten die Werbekunden zu den Streaming-Portalen abwandern …

AM: Das werden sie, aber sowohl Werbungtreibende als auch Zuschauer tun das ja nur ergänzend. Am Ende des Tages ist es eine Frage des Contents und der ist in Streaming-Portalen endlich. Wie attraktiv sind diese Plattformen denn noch für Zuschauer und damit auch für Werbekunden, wenn sie mal leergesehen sind? Das ist wie bei einer Tüte Gummibärchen: Wenn du die roten und grünen magst, dann isst du nur die und gibst den Rest deinen Kollegen.

WL: In der Tat muss man eine Plattform kontinuierlich mit guten Inhalten befüllen. Und man braucht eine sehr umfassende Library, damit man die Menschen breit bedienen kann. Die Erfahrung machen wir auch bei unserer eigenen Streaming-Plattform Joyn. Exklusive Originals wie „Check Check" oder „Dignity" sind hier genauso wichtig wie vertraute Marken wie „The Big Bang Theory", bei der die Zuschauer emotional andocken können. Die Erfahrung macht sicher auch Disney, das mit seinem Streaming-Portal im Lockdown natürlich einen traumhaften Start hatte. Ich bin aber sehr gespannt, wie es Disney schaffen wird, seine Library zu vertiefen – vor allen Dingen unter den jetzigen Umständen, wo das Produzieren durch Corona nicht einfacher geworden ist.

Welche Rolle spielt in Ihrer Zukunftsstrategie das Thema Digitalisierung?

WL: Seit eineinhalb Jahren gibt es bei uns keine Trennung mehr zwischen linearen und digitalen Inhalten. Unsere Redaktionen arbeiten längst Hand in Hand und vor allen Dingen daran, für jeden Content die richtige Plattform zu finden. Haben wir einen linearen Inhalt, so planen wir die digitale Verlängerung und den digitalen Ausbau dieser Marken gleich mit ein, sei es durch unsere Fan-Welten oder auf unseren Websites. Wir haben neue digitale Angebote wie die Audio-Plattform FYEO oder unsere Comedy-App Smyle gelauncht. Gemeinsam mit Discovery haben wir mit Joyn eine Streaming-Plattform mit einer großen Library gebaut, mit der man sogar das Live-Programm von über 60 TV-Sendern kostenlos schauen kann. Sie sehen: Wir investieren in neue Plattformen und versuchen gleichzeitig, diese bestmöglich mit den uns zur Verfügung stehenden Inhalten zu bespielen. Klar ist aber auch: Das lineare Fernsehen mit seinen großen Reichweiten und den tollen Umfeldern wird immer ein sehr wichtiger Bestandteil unseres Angebots bleiben.

Als Werbeträger? Noch sind Streaming-Portale ja weitgehend werbefrei. Advertising-Video-onDemand (AVOD) oder Subscription-Video-on-Demand: Wem gehört Ihrer Ansicht nach eher die Zukunft?

AM: AVOD ist für uns wichtig, weil das Fernsehen nun mal einige Zielgruppen verloren hat. Die sind durch die Krise zum Teil zurückgekommen, aber die Frage ist, bleiben sie für immer? Wenn ich eine Fernsehkampagne plane und beim linearen TV mehr ältere als junge Menschen erreiche, brauche ich einen Werbeträger, mit dem ich diese Reichweitenlücken etwa bei Jüngeren schließen kann. AVOD ist eine gute Ergänzung.

WL: Die Menschen in Deutschland haben auch nur begrenzt Lust, für Content zu bezahlen. Deshalb glaube ich an die Zukunft des AVOD-Modells. Ich denke aber, dass jedes Angebot einen SVOD-Layer haben sollte. Dabei muss der Content nicht zwingend werbefrei sein. So mancher Zuschauer möchte vielleicht zusätzliche Features haben, größeren Speicherplatz, Fullscreen, eine höhere Bildqualität oder Ähnliches. Diese zusätzlichen Angebote lassen sich nur über Subskriptionsangebote realisieren.

Was ist dann ein stärkerer Treiber für die künftige Entwicklung bei linearem Fernsehen und Streaming-Diensten – der Content oder technische Features?

WL: Content steht immer an erster Stelle, weil er die Menschen emotionalisiert. Allerdings muss ein Angebot heute von Anfang an technisch brillant laufen, ganz unabhängig davon, auf welcher Plattform es genutzt wird. Sonst wechselt der User und Zuschauer schnell zum besseren Konkurrenzprodukt. Neben Content ist also auch Convenience elementar. Das bedeutet neben gutem Content, der das Herzstück ist, auch ein Invest in die Technik, sodass dieser Content schnell und leicht auffindbar, gut kuratiert und bestenfalls personalisiert ist.

AM: Viele Kollegen und Experten vergessen immer, dass die Leute Farbfernsehen anschauen, sie schauen keine Standards an oder Betriebssysteme und oftmals verliert man sich dann in das ganze Thema Technik.

Einfach Farbfernsehen reicht vermutlich nicht. Herr Malgara, wie kann das klassische TV in Zukunft für Werbekunden interessant bleiben?

AM: Was wir brauchen, sind Reichweiten. Dann wird TV in allen Media-Plänen weiterhin eine relevante Rolle für Produkte mit breiten Zielgruppen spielen. Und ebenso für Marken, die eine Begehrlichkeit erzeugen müssen – ein BMW oder Mercedes ist kein Massenprodukt, sondern lebt sehr stark von der Begehrlichkeit und von einer Verankerung der Marke im Kollektiven und Imaginären. Noch besser ist, wenn wir künftig Zielgruppen, die wir an den linearen Stream verlieren, in den On-Demand-Angeboten wieder auffangen.

WL: Ich glaube an die Vielfalt, das Spiel zwischen den Plattformen und ein exzellentes „Windowing", also die kluge Strategie, auf welcher Plattform ich welchen Inhalt in welcher Form verfügbar mache – und wie ich meine Zuschauer und User auf meine Inhalte aufmerksam mache. Last but not least geht es auch um Exklusivität des Contents, denn die unterscheidet uns von allen Mitbewerbern.

AM: Ja, Sender brauchen Programme, die eine Sendermarke aufladen und Begehrlichkeit produzieren. Und sie müssen die Rechte über ihren Content kontrollieren, Exklusivität bieten, damit sie den Leuten sagen können: „Du musst heute Abend oder morgen Abend schauen." Und eben nicht irgendwann. Das, glaube ich, ist wichtig.

Danke für dieses Gespräch.


Gesamtkunstwerk Deutschland!
DR.
KUNST
(R)evolutionen
KUNST AN DIE MACHT!
Parsifal
Johnny Mercy
(John Sinclair)
ART
DR.
FOOL ON
the
Hill!


A.R.T.
ZUKUNFT!
FLASH GORDON
11
CONAN
FAST FORWARD
–
DER BLICK
IN DIE
ZUKUNFT
FUTURE!
LOVE



Der Zuversichtliche: Die Corona-Krise hat das Zeug, uns zum Besseren zu verändern, glaubt Zukunftsforscher Matthias Horx.

EVOLUTION

DIE HERRSCHAFT DER ANGST

BESTREITEN:

WAS AUS MEINER CORONA-RE-GNOSE GEWORDEN IST



Im März 2020 veröffentlichte der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx einen viel beachteten Text über „Die Zukunft nach Corona", in dem er für Zuversicht warb. Nach einem halben Jahr zieht er Bilanz – und wiederholt seinen Aufruf zu einem zuversichtlichen, angstfreien Blick nach vorn.

MATTHIAS HORX / Zukunftsforscher, Redner und Autor

DEN WERT DES LEBENS MIT NEUER DANK-BARKEIT ANNEHMEN



Vor ziemlich genau einem halben Jahr, am 21. März 2020, veröffentlichte ich den Text „Die Zukunft nach Corona". Die Intention dieses Textes lag nicht in einer Prognose. In der Situation einer komplexen, mehrschichtigen Tiefen-Krise lassen sich keine exakten Voraussagen treffen. So sehr man auch von einem Zukunftsforscher erwartet, „die wahre Zukunft" zu kennen oder „Alles wird gut!" zu predigen – es ging um etwas anderes.

„Die Zukunft nach Corona" war ein Text gegen die Herrschaft der Angst.

Ich wollte zeigen, dass Krisen immer auch eine ANDERE SEITE haben. Sie erzeugen, obwohl sie etwas verunmöglichen, immer auch einen neuen Raum der Möglichkeiten. Allerdings öffnet sich dieser Raum nur, wenn wir die Botschaft der Krise verstehen. Natürlich haben Krisen keine „Intentionen". Aber sie geben uns Hinweise, Informationen – über unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft, aber vor allem über uns selbst.

Sie sind ein Spiegel, in dem wir uns – und unsere Zukunft – erkennen können.

Der israelische Philosoph Gershom Scholem sprach einmal von der „plastischen Zeit". Jener Zeit, in der sich vieles plötzlich ändern kann. „When everything can change, because history is in a volatile flux." In unserem individuellen Leben sind das jene Episoden, in denen plötzlich alles in Fluss gerät. „If you move, something happens. But nothing happens, until you move."

In einer solchen Zeit leben wir heute, jetzt.

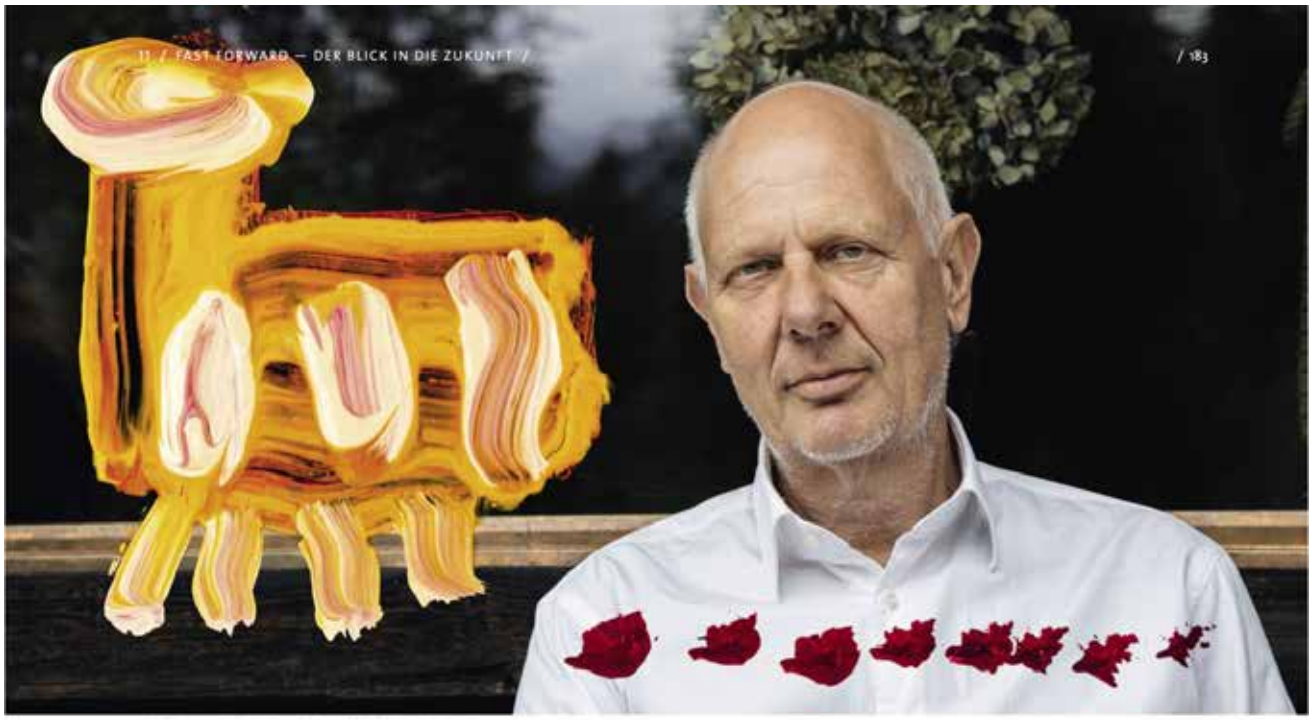
ZOMBIFIZIERUNG ODER DIE ROLLE DER ANGST

Angst ist ein lebenswichtiges Gefühl. Es wurde uns von der Evolution mit auf den Weg gegeben, damit wir in einer Welt der Lebensgefahren überleben können. Angst mobilisiert unsere Kräfte, damit wir fliehen oder kämpfen können. Sie gibt uns einen Stromstoß der Energie. Angst ist, in ihrer ursprünglichen Form, ein Elixier des Lernens.

Allerdings kann uns die Angst auch blöde machen.

Angst hat immer eine Doppelfunktion. Ähnlich wie die Liebe macht sie das Leben, die Wahrnehmung, intensiv und existenziell. Deshalb SUCHEN manche Menschen, besonders Männer, geradezu die Angst. Angst kann sogar zu einer neuronalen Sucht werden, einer Dopamin-Abhängigkeit, die uns das Gefährliche attraktiv erscheinen lässt. Das ist die Angstlust. Sascha Lobo hat dieses Phänomen einmal das „Prinzip Angstporno" genannt. Man muss die Dosis der Beängstigungen ständig erhöhen und erzielt Lust damit, andere mit Ängsten anzustecken. Dazu dienen z. B. Verschwörungs-Konstrukte, mit denen wir uns UND anderen Angst einjagen und sie gleichzeitig lösen können. Dann fühlen wir uns gleichzeitig mächtig, wichtig und lebendig.

Die größere Gefahr der Angst ist jedoch die Verängstigung. Angst kann sich, wenn sie nicht durch Handlung (und Liebe) erlöst wird, in Seele UND Körper festsetzen. Sie regiert dann unser Leben als eine ständige Erwartung. Dabei verschiebt sich unsere innere Biochemie in Richtung Cortisol, einer Substanz, die unsere Energievorräte aufzehrt und uns auf Dauer krank, bitter und nicht selten bösartig macht.



Wirft einen optimistischen Blick auf die Zeit nach der Corona-Krise: Matthias Horx.

Wenn Menschen oder Gesellschaften von andauernder Verängstigung befallen werden, verwandeln sie sich in Zombies. Zombies sind ja bekanntlich Wesen, die keine Angst mehr haben, weil sie schon tot sind. Richtungslos wanken sie durch die Gegend und vertilgen alles, was ihnen in den Weg kommt.

„DIE ANGST DES PRIMATEN SCHÜTZT DESSEN LEBEN, OHNE IHN ZU BEEINTRÄCHTIGEN, WENN DIE GEFAHR VORBEI IST. DIE ANGST DES MENSCHEN SCHÜTZT UND GEFÄHRDET DESSEN LEBEN ZUGLEICH. SIE IST NICHT MEHR AN ÄUSSERE GEFAHREN GEBUNDEN, SONDERN AUCH AN INNERE."

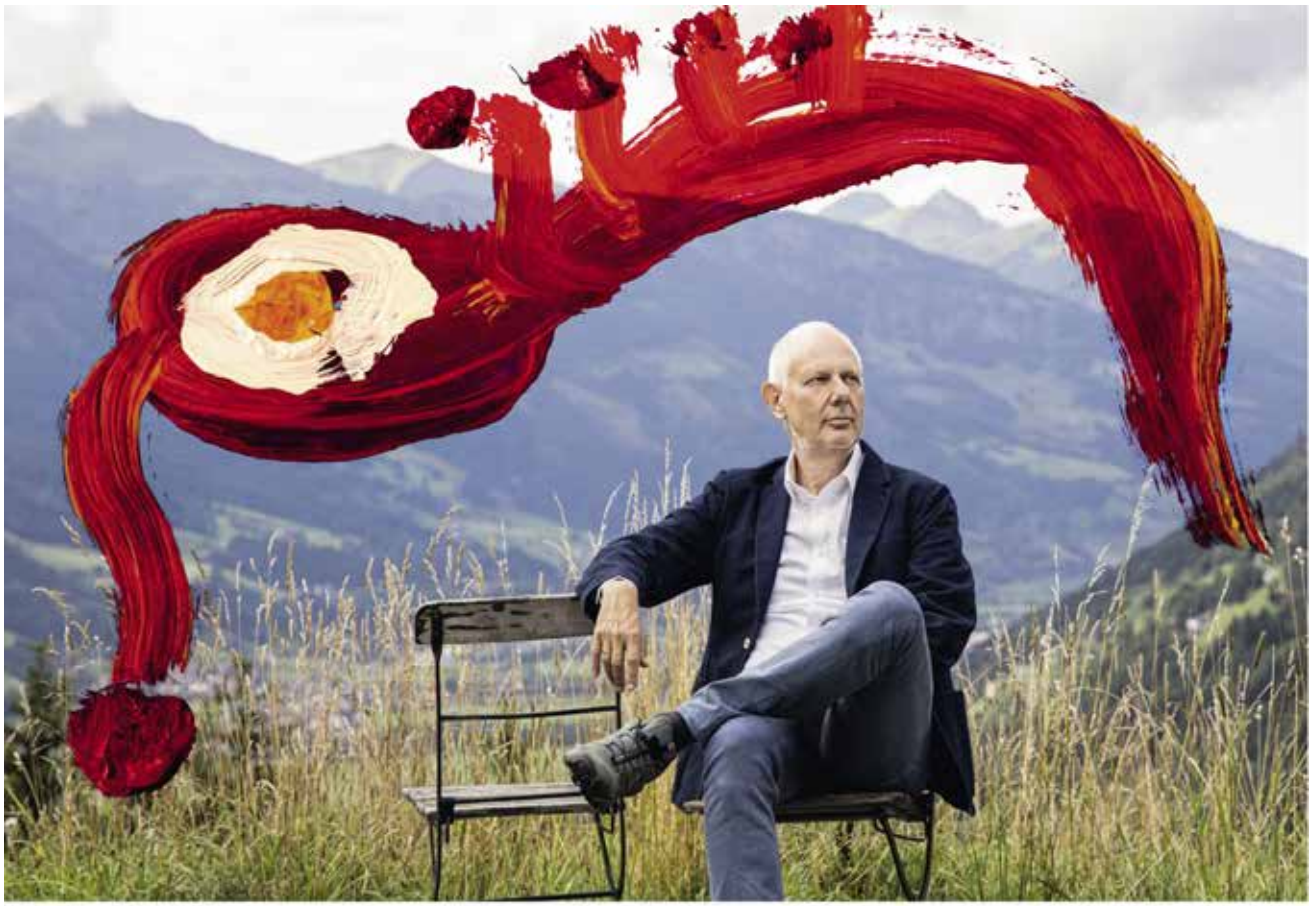
Wolfgang Schmidbauer,
Die Geheimnisse der Kränkung und das Rätsel des Narzissmus

In der Verängstigung beginnen wir zu starren. Unser Blick auf die Welt verengt sich. Daraus entstehen Tunnelsichten, die sich in halluzinativen Weltbildern verselbstständigen können. Wir sehen dann Gespenster, die wir für wirklich halten. Das ist die Verschwörungs-Illusion.

Durch Verängstigung entstehen emotionale Silos und ideologische Weltkonstrukte. Wir verlieren uns dann in einem Raum falscher Gewissheiten, die sich in Lügen und Selbst-Lügen manifestieren.

Die Verängstigung kann dazu führen, dass wir unsere inneren Verunsicherungen durch Hass und Wut ersetzen. Daraus speist sich der bösartige Populismus, der uns einreden will, alles zerfiele und könne nur durch Gewalt und Dominanz-Strategien „gerettet" werden.





Naturerlebnis statt Partyrausch: Die Lust auf alles, was exzessiv und laut ist, nimmt ab, prophezeit Matthias Horx.

NIBELUNGEN LIED

ENTTÄUSCHUNG ALS HEILUNG

Die Corona-Krise hat viele Erwartungen enttäuscht. Das Leben sollte immer so weitergehen, in einer ständigen Steigerungslogik. Wir wollten große Reisen unternehmen, mehr Geld verdienen, immer mehr Spaß und Vergnügen erleben, aber hallo! Das Bruttosozialprodukt soll(te), nein muss(te) weiter steigen! Anders kann es nicht gehen! Ohne Wachstum geht es nicht, das höre ich immer wieder.

Aber das Verblüffende an der Corona-Krise war ja gerade die Erfahrung: Es ging doch.

„KRISEN ERSCHÜTTERN BISHERIGE GEWISSHEITEN UND STELLEN GEWOHNHEITEN INFRAGE. SIE LASSEN SICHERHEITEN ZERSCHELLEN. MÖGLICHERWEISE IST EINE DERARTIGE ERSCHÜTTERUNG AUCH EIN WECKRUF, EINGEFAHRENE BEQUEMLICHKEITEN AUFZUGEBEN UND DEN WERT DES LEBENS MIT NEUER DANKBARKEIT ANZUNEHMEN."

Hermann Glettler und Michael Lehofer,
Trost: Wege aus der Verlorenheit

Die Corona-Krise griff an einem weiteren Kern-Punkt in unser Erwartungs-System ein: an unserem Zivilisationsverständnis. Auch hier wurden wir enttäuscht. Wir hatten uns der Illusion anheimgegeben, dass wir längst jenseits der Einflüsse der Natur leben. Die Corona-Krise hat uns drastisch klargemacht, dass die Mensch-Natur-Evolution weitergeht. Dass wir, einschließlich unserer Technologien, Teil eines ewigen Kreislaufs sind, aus dem wir nicht herauskommen.

Menschen, die in der Lage waren, sich in der Krise ENTTÄUSCHEN zu lassen, konnten ihre Verängstigung überwinden. Sie konnten Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit erfahren, indem sie neue Aspekte an sich selbst (und den Menschen, mit denen sie in Verbindung waren) entdeckten. Wir alle, egal, ob arm oder reich, haben diese Fähigkeit, die Welt NEU zu sehen. Und dadurch selbst NEU zu werden. Das ist das Wunder- und Wandelbare am Menschen.

HAGEN V. TRONJE

DAS GEHEIMNIS DER RE-GNOSE

An dieser Stelle kommt die RE-GNOSE ins Spiel.
Wie kam es zu diesem Begriff?
Ich habe als Zukunftsforscher die Erfahrung gemacht, dass Prognosen auf eine seltsame Weise wertlos sind. Auch, ja gerade, wenn sie „richtig" sind.

Zukunft ist vor allem ein Narrativ, eine STORY. Damit unterliegt sie bestimmten Dramaturgien. Wenn die Lage unübersichtlich wird, tendiert unsere Zukunfts-Vorstellung, unsere futurologische Narration in zwei Richtungen:

- Den Weltuntergang, die Apokalypse, die sich unweigerlich dadurch ankündigt, dass „alles immer schlechter wird".
- Die technische Erlösungs-Phantasie, die uns verspricht, dass – z. B. durch „Digitalisierung" – alle menschlichen und Komfortabilitätsprobleme für immer gelöst werden können.

Die Re-Gnose öffnet unseren MIND für die Zukunft, indem wir uns in ein anderes, reflexives Verhältnis zu ihr begeben. Indem wir uns geistig in die Zukunft versetzen, wird der Möglichkeitsraum sichtbar, in dem wir unterwegs sind. Wir nehmen uns sozusagen selbst in die Zukunft und dabei verwandeln wir unsere Wahr-Nehmung. Das ist der generelle Unterschied zu einer Pro-Gnose, in der die Veränderung immer nur von außen „auf uns zukommt". Wie der pfeifende Zug im Tunnel, dem wir niemals ausweichen können, denn da ist gleich der Abgrund oder die Tunnelwand.
In der Re-Gnose erfinden wir uns selbst neu – in Beziehung zur Zukunft.

DIE VENEDIG-RE-GNOSE

Setzen wir uns also in ein Straßencafé auf den Markusplatz in Venedig, so wie ich es im März 2020 vorgeschlagen habe.

Was sehen wir jetzt, im September 2020, ein halbes Jahr nach dem Lockdown, in der neuen Wirklichkeit?
Einige Touristen überqueren den Platz, aber die großen, lärmenden Touristengruppen sind verschwunden. Die wenigen Menschen scheinen auf eine seltsame Weise fröhlich zu sein. Einige tragen einen Mundschutz. Andere pfeifen darauf.

Einheimische sind zu sehen. Sie stehen in kleinen Gruppen zusammen und haben offensichtlich zum ersten Mal das Gefühl, dass es wieder IHRE Stadt ist.
Wir sehen eine Stadt, die leer, aber trotzdem auf eine magische Weise zu sich selbst gekommen ist.

Der Kellner, mit dem ich mich in ein Gespräch verwickele, erzählt von seiner Familie, die im Lockdown stark zusammenhielt. Zwei Verwandte haben sie durch das Virus verloren, einen 90-jährigen Großvater, der schon sehr krank war, und eine eigentlich sehr fitte Tante, mit 53 Jahren.

„Aber Italien geht es im Ganzen besser als vorher – tutto bene", sagt er. Und sieht dabei unendlich traurig aus.

Ein leichter Wind weht vom Lido her, wo keines dieser riesigen Kreuzfahrtschiffe mehr ankert. Man sieht nur einige Masten von Segelschiffen.
In der Krise haben sich die Bürger von Venedig neu organisiert. Bürgerbewegungen wie „Venice Resist" und „No Grandi Navi" haben mächtigen Zuwachs erlebt im Kampf gegen den „Overtourismus". Man plant in Zukunft Blockade-Aktionen gegen ankommende große Kreuzfahrtschiffe, um sie an der Fahrt durch den Giudecca-Kanal zu hindern. Mehrere Bürgerversammlungen ringen um einen neuen Weg für den venezianischen Tourismus.

Etwas ist dauerhaft in Bewegung geraten im Gefüge der Stadt.
Die Royal Caribbean International, die größte Kreuzschifffahrtsgesellschaft, hat vor einigen Wochen Venedig aus der Planung für 2021 gestrichen. Andere werden folgen. In der Türkei werden derweil die ersten Groß-Kreuzfahrtschiffe verschrottet. Teilweise sind sie gerade 20 Jahre alt.
https://orf.at/stories/3179608/

Die großen Touristenströme aus Japan und China und den USA werden ziemlich lange ausbleiben. Vielleicht dauerhaft.

„DIE MIKROEBENE DES SOZIALEN WANDELT SICH WÄHREND DER PANDEMIE, MAN GEHT ANDERS MITEINANDER UM, NIMMT EINANDER SCHÄRFER WAHR. MEHR SOLIDARITÄT, MEHR KRITIK. DIE PRIORITÄTEN VERSCHIEBEN SICH, EBENSO AUF DER MAKROEBENE, IN DEN UNTERNEHMEN SOWIE IN DER POLITIK, DIE EIN GANZES KNÄUEL GEO- UND KLIMAPOLITISCHER KRISEN ENTWIRREN MUSS. DIE SITUATION IST OFFEN."

Gero von Randow, DIE ZEIT

Was wurde also aus meinen „Prognosen" – die eigentlich keine waren, aber irgendwie trotzdem welche sind?

- Europa ist nicht auseinandergefallen.
- Wir haben trotz einer gewaltigen Schrumpfung der Ökonomie keinen Wirtschaftszusammenbruch erlebt. Die Wirtschaft hat sich, ähnlich wie die Politik, als erstaunlich PLASTISCH herausgestellt. Was wiederum die Sicht auf das „Primat der Ökonomie" verändert.
- In vielen Branchen, besonders jenen, die schon vor der Krise in destruktive Preis- und Effizienzkämpfe verwickelt waren, sehen wir Zeichen für dauerhafte Wandlungsprozesse, die früher unmöglich erschienen. Fleischproduktion. Kreuzschifffahrt. Automobilbranche. Fußball (ja, auch da). Flugbranche. Alles das wird in eine Änderungsschleife gezwungen.
- Unsere Arbeitsformen haben sich verändert – sie re-organisieren sich dauerhaft in Richtung neuer Work-Life-Hybridität.



- Unser Reiseverhalten ist in einem Umwälzungsprozess begriffen, nicht nur in einem Zwischenstopp. Das rasende Vielfliegen wird in der alten Form nicht wiederkehren. Stattdessen womöglich der Nachtzug und der TEE.
  www.spiegel.de
- Das, was wir besonders fürchteten – etwa eine neue Unterdrückung der Frauen oder eine neue Epidemie der Einsamkeit –, ist so nicht eingetreten.
  www.scientificamerican.com
- Verblüffende Effekte lassen sich aus neueren Studien der Bertelsmann-Stiftung und der R+V Versicherung herauslesen. Die Ängste der Deutschen sind in der Krise zurückgegangen. Und die Populismusbereitschaft SINKT.
  www.epochtimes.de
- In einer Studie des DIW Berlin heißt es: „Einsam, aber resilient – Die Menschen haben den Lockdown besser verkraftet als vermutet." Die Corona-Krise habe sich „nicht so negativ auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der in Deutschland lebenden Menschen ausgewirkt wie bisher angenommen."
- Erstaunlich viele Menschen waren in der Corona-Krise glücklich. Noch erstaunlicher: Die Lebenszufriedenheit stieg in den ärmeren und sank in den reicheren Schichten!
  www.diw.de

So sind Tiefen-Krisen. Sie bringen alles durcheinander. Und genau das ist das Kostbare an ihnen.

ABER LAG ICH NICHT MINDESTENS IN EINEM PUNKT KOMPLETT DANEBEN?

„Die gesellschaftliche Höflichkeit, die wir vorher zunehmend vermissten, stieg (in der Krise) an", schrieb ich im Originaltext im März. „Fake News hingegen verloren rapide an Marktwert. Auch Verschwörungstheorien wirkten plötzlich wie Ladenhüter, obwohl sie wie saures Bier angeboten wurden."

War das nicht eine totale Fehlprognose? Ist der spaltende Hass nicht schnell zurückgekommen, nur schlimmer?

Auch das kann man noch anders sehen. Man darf sich nur nicht durch den Lärm, das Tosen der Oberflächen täuschen lassen.

Es könnte sein, dass durch die öffentlichen Wütereien der coronahysterischen Männer, der Naidoos, Jebsens und Hildmanns, ein gegenläufiger Prozess der Vernunftbildung entsteht. Der Irrsinn wird sichtbar. Die Kohärenz der Gesellschaft, der Schulterschluss zwischen Gesellschaft und Politik (und Wissenschaft), der in der Krise entstand, wird dadurch eher gestärkt. Man nennt das auch das „Paradox der Konsensbildung".

Es könnte sein, dass durch die Deutlichkeit, mit der sich Impfgegner, schräge Mystik-Hippies und paranoide Sterndeuter zusammen mit den Reichskriegsflaggen- und Präfaschisten zeigen, erst unmissverständlich klar wird, wie haltlos und verworren dieser Protest ist. Das entlarvt den narzisstischen Kern des Verschwörungswahns. Den neuen Nazis nutzt es umgekehrt wenig, sich mit Esoterikern, Hippies und Jüngern des leuchtenden Reptilien-Grals (oder so ähnlich) zu verbünden. So verlieren beide Fraktionen an Wirkung UND Reputation.

Womöglich verliert die „Anti-Corona-Bewegung" genau im Moment ihres Aufmerksamkeits-Triumphes ihr Momentum. Sie erleidet das Schicksal negativer Protestbewegungen, die an ihren inneren Widersprüchen, ihren Unerlöstheiten scheiterten. Ganz anders als die Herzens-Rebellion in Weißrussland, die bei jeder Demonstration schöner, stärker und stimmiger wird (merke: Frauen werden die nächste Runde der Revolte gegen das Dunkle tragen).

PS: Die Krise geht jetzt in eine nächste Runde. Durch die Veränderungen der Behandlungsmethoden und Fortschritte in der Medizin verwandelt sich Corona allmählich tatsächlich in ein grippeähnliches Phänomen. Damit ist der Ausnahmezustand, in dem wir seit einem halben Jahr leben, irgendwann nicht mehr legitimierbar. Corona wird dann anders „codiert" werden, und das wird noch einmal heftige Deutungs-Turbulenzen auslösen.

Das betrifft auch und vor allem Amerika, wo ich keine Prognose für die Wahl wage. Außer der, dass die amerikanische Gesellschaft sich in diesem schrecklichen Strudel, in dem sie gefangen ist, irgendwann neu erfinden wird. Jedem tiefen Tal folgt eine Re-Gnose. Das ist die Weisheit der Zukunft.

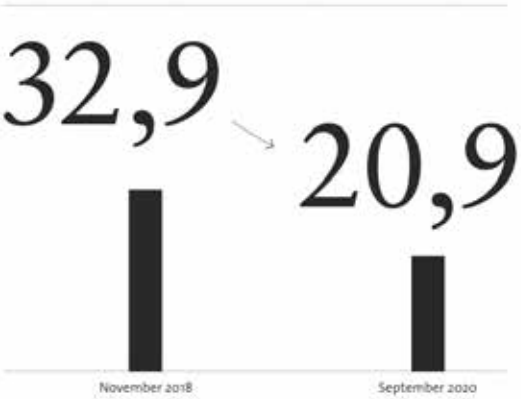


„ICH HABE GELERNT, DASS WIR MIT ZEIT RECHNEN UND DOCH NICHTS KONTROLLIEREN KÖNNEN. ICH HABE GELERNT, DASS ICH ‚GLÜCK ZU HABEN' NICHT BEEINFLUSSEN KANN. ‚MUT ZU HABEN' DAGEGEN SCHON. DASS ES OFT MUT BRAUCHT, UM GLÜCKLICH ZU SEIN. DASS ALLES IM LEBEN VON ENTSCHEIDUNGEN ABHÄNGT UND DIE VOLLE VERANTWORTUNG FÜR DIE EMANZIPATION DER EIGENEN WERTE BEI UNS SELBST LIEGT. ICH HABE GELERNT, DASS RITUALE DER WERTSCHÄTZUNG WICHTIGER SIND ALS EIN HAUS, EIN AUTO ODER EIN RASENMÄHER. DASS IN DER ENTSPANNUNG DAS FÜHLEN KOMMT. DASS WIR LERNEN MÜSSEN, ZU RUHEN, IN UNS, MIT DEN DINGEN, UM ZU FÜHLEN, WAS WIR BRAUCHEN. UND DASS LOSLASSEN DAS EIGENTLICHE EINLASSEN IST."

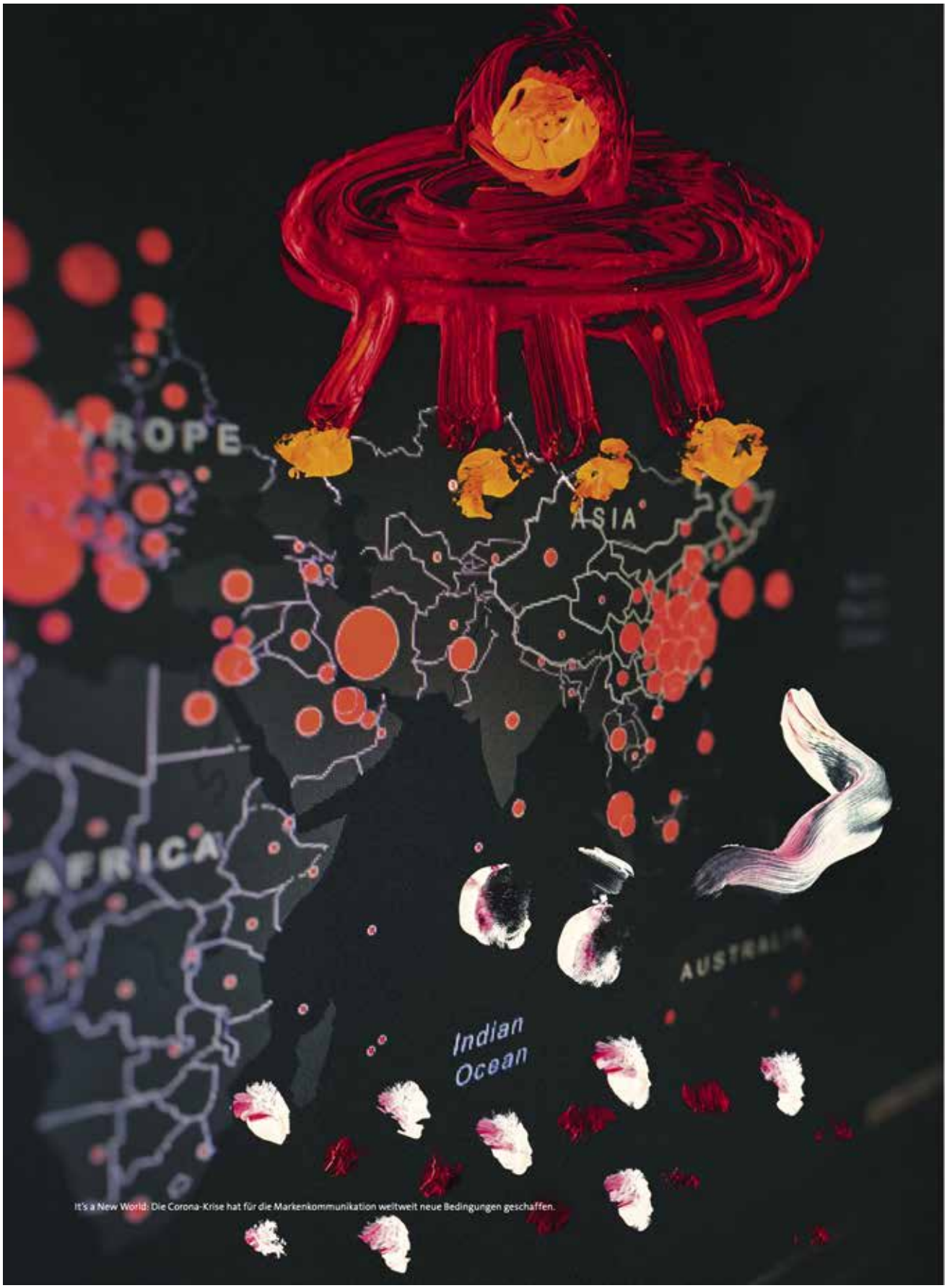
Klara Charlotte Zeitz, Es braucht Mut, um glücklich zu sein



POPULISTISCHE WELTANSCHAUUNG IN DER DEUTSCHEN BEVÖLKERUNG IN PROZENT



Quelle: Populismusbarometer, Bertelsmann-Stiftung



It's a New World: Die Corona-Krise hat für die Markenkommunikation weltweit neue Bedingungen geschaffen.



SERVICEPLAN INTERNATIONAL: LESSONS FROM

THE CRISIS

(KEIN MITTELMAß, bitte)

Die Corona-Krise hat kein Land der Erde verschont. Wie haben die Konsumenten in dieser Ausnahmesituation reagiert? Welche Botschaften haben die Markenverantwortlichen gesendet – und was sind ihre wichtigsten Learnings? Interessante Insights aus Deutschland, den USA, aus China, Italien, Korea, dem Vereinigten Königreich und Middle East.



DEUTSCHLAND: DER MENSCH IM MITTELPUNKT

LUKAS PASCHKE /
General Manager Serviceplan Consulting Group



EFFEKTIVES KRISENMANAGEMENT

Die Prognosen standen schlecht, als Deutschland 2019 zum wiederholten Mal nur einen Platz im unteren Mittelfeld des Global Health Security Index der Johns Hopkins University belegte. Ein paar Monate nach Ausbruch des Corona-Virus jedoch gehörte die Bundesrepublik im globalen Vergleich zu den überraschenden Gewinnern des „New Normal". Wie konnte es dazu kommen – und können wir daraus sogar Erkenntnisse für das Marketing ableiten?

Als einen Negativfaktor bei der Betrachtung von Pandemie-Szenarien hatte die Johns Hopkins University die Tatsache gewertet, dass Deutschland im Vergleich zu seinen europäischen Nachbarn auf staatlicher und institutioneller Ebene als digital abgehängt gilt. Die Corona-Krise deckte auf, wie rückständig Deutschland tatsächlich war: Ein ganzes Land war gezwungen, sich innerhalb weniger Wochen von digitaler Reaktanz zu echter Digitalisierung zu entwickeln. Wurden die Corona-Infektionen dem Robert-Koch-Institut anfänglich noch per Fax gemeldet, erfolgte binnen kürzester Zeit eine Ad-hoc-Digitalisierung inklusive einer rein digitalen Übermittlung der Daten von den Gesundheitsämtern.

Während in vielen Ländern Politiker Corona für ihre ganz eigene Agenda nutzten und öffentliche Meinungskämpfe entfachten, zeigte sich die deutsche Politik pragmatisch und vor allem lösungsorientiert[1]. Von Anfang an schenkte sie der Wissenschaft Gehör und entwickelte gemeinsam mit den Experten die notwendigen Handlungsszenarien. Die Politik stellte sich konsequent in den Dienst der Menschen: Entscheidungen wurden für alle transparent gemacht und klar kommuniziert. Mit ein Schlüssel dafür, dass die Bürger die notwendige Transformation so konsequent und schnell mitgegangen sind.

DAS NEUE KONSUMENTENVERHALTEN

Zweifelsohne hat Corona das Konsumverhalten der Deutschen nachhaltig verändert. Entlassungen, Kurzarbeit und eine allgemeine Verunsicherung der Menschen schlagen sich in einer spürbar schlechteren Konsumlaune nieder. Konsum ist selektiv und damit bewusster geworden, gekauft wird, worauf es wirklich ankommt. Auf der einen Seite fallen Spontankäufe weg, auf der anderen Seite hält weniger als jeder Fünfte laut einer Befragung des Marktforschungsinstituts Kantar[2] größere Investitionen in den kommenden Monaten noch für wahrscheinlich.

Bereits vor der Corona-Krise konnten wir in sämtlichen Bereichen der Konsumgüter ein 100%iges Überangebot beobachten. Jetzt könnte man meinen, dass Rabatte und Angebote Hochkonjunktur erleben. In der Tat hat mit 74 % der Preis deutlich an Bedeutung gewonnen – auch bei Marken- und Premiumkäufern. Beachtlich ist aber, dass sich in der Krise mit 82 % Qualität zum wichtigsten Kaufkriterium entwickelt hat. Und auch Service und Beratung wurden mit 39 % als relevanter für die Kaufentscheidung bewertet denn je. Der Trend ist klar: Konsumenten geht es weniger um den Preis als die Leistung, sie kaufen verstärkt Werte. Durch diese Konzentration auf das Wesentliche verschärft sich der Wettbewerb um die Gunst und das Portemonnaie der Kunden um ein Vielfaches.

GEWINNER BEI MARKEN UND MARKENKOMMUNIKATION

Obwohl es häufig zu einer Romantisierung des Lockdowns gekommen ist, waren die vielzitierte Entschleunigung und Selbstentdeckung für knapp 60 % der Arbeitnehmer[3] tatsächlich gar nicht relevant. Die überwiegende Mehrheit (69 %) der Verbraucher[4] bewegt sich bis heute (Stand September 2020) unsicher durch den Alltag. Sei es der Weg zur Schule oder zur Arbeit, einkaufen gehen, mit Freunden und Familie in Kontakt bleiben bis hin zur Freizeitgestaltung – kaum ein Lebensbereich bleibt von der Pandemie unberührt. Der Alltag der Menschen ist seit dem Ausbruch des Corona-Virus nicht einfacher geworden. Sie sehnen sich nach Lösungen, um mit einer neuen Realität zurechtzukommen.

Zu den großen Gewinnern der Krise zählen deshalb Marken, die vertraut sind, Marken, die sich bereits bewährt haben, und Marken, die Lösungen sowie kontinuierlich Mehrwerte bieten. Brands wie Edeka, dm oder Rossmann im Handel, Services wie Amazon, Netflix oder Zoom oder aber Mobilitätsanbieter wie Tier und Lime offerieren Lösungen und bereichern das Leben der Menschen.

Außer Frage steht, dass sich die Rollen der Kanäle durch die Pandemie verändert haben. Die ewige Diskussion Online vs. Offline verfehlt dabei allerdings den Kern der Problematik, denn der Kanal allein ist nicht ausschlaggebend für den Erfolg. Ob Online, Offline oder Omnichannel – Unternehmen, die es nicht schaffen, ihren Kunden relevante Lösungen und Mehrwerte zu bieten, haben langfristig keine Daseinsberechtigung.

Markenmacher müssen verstehen, wie das Leben der Menschen aussieht, welche Mehrwerte sie ihnen bieten können und wie sie diese glaubwürdig kommunizieren. Empathie zeigen ist wichtig, reicht aber nicht aus. Marken sind mehr denn je gezwungen, Versprechen klar und transparent zu kommunizieren, diese auch wirklich einzuhalten und im wahrsten Sinne abzuliefern. „Lebens-Mehrwert-Kommunikation" ist gefordert. Das bedeutet für Marken, sich mit jeder Interaktion konsequent in den Dienst der Menschen zu stellen. Nur so werden sie in deren Leben weiterhin eine besondere Rolle spielen.

INNOVATIONEN: NICHT NEU SEIN, SONDERN BESSER

Gleiches gilt für Innovation in Deutschland. Es geht nicht darum, die neueste Technologie zu haben. Auch nicht darum, der Erste zu sein. Es geht darum, bewusst echte Lebens-Mehrwerte zu bieten und diese den Menschen transparent und klar zu vermit-

teln. Wie sonst konnte die von SAP und Deutsche Telekom unter Beteiligung von rund 25 weiteren Unternehmen entwickelte Corona-Warn-App im Land der Digitalmuffel innerhalb von 14 Tagen 15 Millionen Nutzer erreichen[5] – die kritische Masse, um effektiv zur Pandemie-Bekämpfung beizutragen? Nirgendwo auf der Welt gab es eine ähnliche Bereitschaft, sich an einem derartigen staatlichen Digitalprojekt zu beteiligen. Nur folgerichtig erhielten SAP und Deutsche Telekom diesen Sommer den Auftrag, für die EU-Kommission eine Warnplattform aufzubauen, die die Corona-Apps aus den verschiedenen Staaten miteinander vernetzt.

LEARNINGS FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUKUNFT

Markenmacher mussten schon vor Corona auf eine VUKA-Welt reagieren. Nach Corona ist VUKA (Kurzformel für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) auf Steroiden das neue Normal. Veränderung ist ein Muss, das ist allen klar. Nur: wo verändern, was verändern und wo anfangen? Viele fragen sich zudem: Haben wir überhaupt noch eine Chance? Oder ist der Zug bereits abgefahren?

Die deutsche Bundesregierung hat es geschafft, sich im Land der Digitalmuffel aus dem Mittelfeld des Global Health Security Index zum heimlichen Gewinner der Pandemie zu mausern. Wie hat sie diese Transformation hinbekommen? Hat sie dabei etwas Neues gemacht? Nicht wirklich. Sie hat sich auf ihren originären Auftrag fokussiert: den Dienst am Menschen.

Markenmacher können sich von der Bundesregierung eine Scheibe abschneiden. Die Lösung ist nicht neu, aber – konsequent umgesetzt – durchaus radikal. Es geht – siehe oben – um eine Refokussierung auf die originäre Aufgabe des Marketings: den Dienst am Menschen. Mehr denn je zeigt sich, dass Marken, die Marketing als Service am Kunden verinnerlicht haben, schon jetzt eine intensivere Bindung zu ihren Kunden haben als vor der Krise und dadurch hohe Cross- sowie Up-Selling-Potenziale ausschöpfen. Genau wie für die Bundesregierung während der Corona-Pandemie ist damit für Marketeers und Markenmacher eine Fokussierung auf den Dienst am Kunden der einzige Weg in die Zukunft. Der Anspruch ist klar: Die Zukunft gehört Marken, die sich für Menschen nützlich machen. Also: Sei nützlich, und Morgen kann kommen.



Quellen:
1) Merkur.de, Corona-Krise: Familienministerin Giffey will mehr Kinder-Notbetreuungen für Alleinerziehende, 2020
2) Kantardeutschland.de, Krisentypen der Pandemie: Die Angst der Verbraucher bremst die wirtschaftliche Erholung, 2020
3) Horizont.net, Warum das Marketing nach der ersten Welle mit einem Stotterstart leben muss, 2020
4) Kantardeutschland.de, Krisentypen der Pandemie: Die Angst der Verbraucher bremst die wirtschaftliche Erholung, 2020
5) Connect.de, Corona-Warn-App: Downloads knacken 16-Millionen-Marke, 2020

USA: DIE UNRUHIGEN STAATEN VON AMERIKA

STEFAN SCHÜTTE /
Managing Partner Serviceplan New York



New York, 7. Juli 2020

Feuerwerk explodiert. Hier in Brooklyn, in New York, überall in den USA. Gestern um 2 Uhr, heute um 3 Uhr morgens. Fenster zittern und Häuserfassaden werfen genervt den Schall hin und her. Der Himmel schimmert rot, weiß und blau durch die Vorhänge, als die Raketen zynisch zerplatzen über einer Stadt, in der Glitter und Glamour gerade auf Dauerurlaub sind.

Es gibt nichts zu feiern. Feuerwerk ist illegal in New York. Und es ist auch nicht der 4. Juli, der wie das deutsche Silvester lautstark gefeiert wird und bei dem die Polizei beim Böllern beide Augen zudrückt. Seit dem 25. Mai 2020 vergeht allerdings keine Nacht ohne Dezibel-Spektakel. Seit der Schwarze George Floyd qualvoll durch Polizeigewalt in Minnesota zu Tode gekommenen ist, ist es laut im ganzen Land.

Hier versucht sich jemand im Wortsinne Gehör zu verschaffen. Jemand, der sonst nicht gehört wird. Und auch, wenn aus dem anfänglich auf der Straße ausgetragenen Protest nun anarchistisches Feuerwerk geworden ist – es stehen dieselben Menschen dahinter. Es sind die Abgehängten. Und die um ihre Chancen Gebrachten. Und die Jungen, die jetzt ihre staatlichen COVID-Stimulus-Schecks – wortwörtlich – verballern, um der Gesellschaft unumwunden zu Ohren zu bringen, dass es so nicht mehr weitergeht. Auch die vielleicht unpolitischen Krachmacher sind allenfalls gelangweilt von ihrer Perspektivlosigkeit und deswegen gar nicht weit weg von den politisch Motivierten.

Was ist nur passiert in diesem Land, das gespaltener kaum sein kann? Da ist nun die traurige Erkenntnis, dass der Rassismus in den USA systematisch ist. Dass der Staat selbst, der eigentlich alles tun muss, um seine Bürger zu schützen, Menschen schwarzer Hautfarbe benachteiligt oder – wie im Falle Floyd – sogar tötet. Dass junge Schwarze erschossen werden, wenn sie im falschen Stadtteil joggen gehen – wie Ahmaud Arbery Anfang 2020. Dass nicht weiße Menschen jahrzehntelang systematisch schlechtere Kredite und Hypotheken-Konditionen bekommen haben, was zu überwiegend schwarz bevölkerten Bezirken geführt hat – „Redlining" genannt. Da wären noch viele gute Gründe mehr, um genauer darüber nachzudenken, was besser werden kann und muss in den Vereinigten Staaten. Die Pandemie ist hier Verstärker und Katalysator längst existierender Probleme.

Für einen wesentlichen Teil der Amerikaner ist es Zeit, sich als Nation neu zu erfinden und sich unabhängig von denen zu machen, die ideologisch bewahren, spalten und nicht verstehen wollen, dass Werte im Angesicht allgegenwärtiger Veränderungen neu begutachtet werden müssen. Dazu bräuchte es allerdings einen Dialog zwischen denen, die schon lange nicht mehr miteinander reden. Menschen, die sich wie in St. Louis 2020 mit Sturmgewehren auf ihr Grundstück stellen, um Demonstranten abzuschrecken, reden nicht mehr, schon lange nicht mehr. Und die, die sich berauschen am Kursfeuerwerk an den Börsen und die Bazooka der US-Notenbank Fed in die Höchststände von Dow Jones und NASDAQ halten, haben ebenfalls längst den Kontakt verloren zu denen, die sich weder Arzt, Bildung oder Essen leisten können. Oder sich Sorgen darum machen müssen, wann sie Wohnung, Hilfsarbeit und Aufenthaltsrecht verlieren. All das wird nicht besser, wenn die Regierung eines Landes nicht zuhört und nicht moderiert. Spannungen haben sich hierzulande schon immer gewalttätig entladen, zu oft wurde nicht geredet, sondern einfach geschossen.

Sicher war die COVID-Zwangspause aber auch Nährboden für einen echten Gestaltungswillen einer nachwachsenden Generation. Wenn das Protestieren und das Raketen-Ballern einmal abgeklungen sind, setzt sich vielleicht doch die Vernunft durch, dass gestaltet werden muss in einem Land, das aus dem Gleichgewicht geraten ist. Und viele etablierte Unternehmen und Institutionen hören zu. Das von oberster Stelle verbotene Knien zur Nationalhymne bei Sportveranstaltungen wird von den Verbänden nun als gerechtfertigt eingestuft, um auf den Rassismus in den USA hinzuweisen. Dass ein ganzes Land gegen Polizeigewalt aufsteht, ist letztlich ein gutes Zeichen. Dass nun aufmerksam darüber gewacht wird, dass das Land aus dem gewaltsamen Tod seiner Bürger lernt.

Dass in Werbung und Popkultur Bekenntnisse für mehr Gemeinsamkeit und Diversität Einzug gehalten haben, zeigt, dass das neue Denken in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist. Ein Black Tuesday auf Instagram, ein bilderloser Tag in tiefem Respekt vor den oftmals in latenter Gefahr lebenden Schwarzen des Landes – Black Lives Matter. Tatsächlich. Dass etablierte Unternehmen eine Pause einlegen und eine Weile nicht mehr auf Facebook und Co. werben wollen, um für ein bisschen mehr Kontrolle bei den Portalen zu sorgen, die aus Profitgründen weit links und rechts wegschauen und sorglos jeden Content veröffentlichen.

Ich setze jetzt auf eine verständige neue Generation, die im Homeoffice ihre Kreativität entdeckt hat. Die interessanten Content produziert, der gesehen und geteilt wird. Der die öffentliche Wahrnehmung beeinflusst. Der geschickt die alten und behäbigen Eliten umschifft und teils idealistisch, teils subversiv Neues schafft. Als TikTok-User den ersten größeren Auftritt von Trump im US-Wahlkampf 2020 sabotierten, indem sie Hunderttausende Tickets bestellten, um dann natürlich gar nicht aufzutauchen – das ringt einem gleichermaßen Bewunderung und ein Schmunzeln ab. Dass sich eine nächste Generation mit Werten und Worten wehrt, anstatt zu zündeln, das wünsche ich diesem Land und seiner Zukunft.

Wir im US-Haus der Kommunikation werden vielfältiger aus der Krise dieses Landes hervorgehen, u. a. aufgrund der Veränderung des Arbeitslebens durch die Pandemie. Wir haben gelernt, dass Kreativität zu Hause entstehen kann, wenn es sein muss. Wie man sich abstimmt, ohne sich im Meeting persönlich zu spüren, wenn es sein muss. Dass mehr Zeit für die Arbeit und weniger Zeit im Stau produktiver ist. Dass wir Formate finden können, unseren Teams Teilhabe zu geben, dass wir sie noch mehr hören und einbinden können als zuvor. Dass wir lernen müssen von denen, die eine andere Herkunft und andere Überzeugungen haben. Dass wir unseren schwarzen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hier wirklich helfen können, sei es mit kostenlosen Bankkonten, persönlichem Business Coaching oder einfach einer erhöhten Aufmerksamkeit für Unrecht in Management und Belegschaft. Dass wir Kunden helfen müssen, die eine veränderte öffentliche Diskussion und Medienwelt überfordern. Dass wir Auseinandersetzung und Diskurs brauchen, um weiterzukommen. Dass Krisen nicht dauerhaft sind, sondern vielmehr der Ansporn, sich zu verändern.

Dafür kann man sich letztlich nur bedanken – bei einer lauten und impulsiven amerikanischen Gesellschaft, die anders als wir Deutschen nicht ans gut gemeinte Schulterklopfen glaubt, sondern an die Auseinandersetzung – mit dem Neuen.



CHINA: EMBRACING CHANGE

MARCUS MA /
Managing Director Serviceplan China



THE CHINESE MARKET

During Chinese New Year, its most important festival season, China was the first country to encounter the outbreak, which took its toll on the country in general. After Wuhan was placed under lockdown on 22 January, the entire country was on high alert. Considering that many people had already taken the time off in advance to go home and celebrate Chinese New Year with their families and enjoy the seven-day national holiday, they ended up being stuck at home for the holiday and – even worse – were not able to make their way back to the city to work after it.

The Chinese are renowned for being hardworking and many of them are part of the "sandwich society", squeezed in between taking care of both their elderly parents and raising a young child/children. And it's the culture that forces them to work hard to earn a living for their family. COVID-19 has not just caused short-term unemployment but also led to the closure of businesses in China.

CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR

As befits the culture of a communist society, the Chinese adhere strictly to government policies, especially with regard to the COVID-19 pandemic. During the crisis, the government has restricted people from going out. But thanks to the maturity of e-commerce and 4G or even 5G network technology, most Chinese people found their own way to survive and even enjoy the time spent at home. They were willing to use their mobile phone to purchase pretty much anything via different apps. This has effectively solved their needs. Generally speaking, the Chinese managed to adjust their lifestyle during the coronavirus crisis fairly well.

Since many cities were in lockdown mode, people – even the older generation – shifted their retail shopping experience online. Many senior citizens tried their hand at e-commerce for the first time, as well as other online experiences during the crisis, whether to purchase groceries, consume online news and entertainment or even for online medical advice. The younger groups even made use of their adjusted lifestyle during the crisis, transforming their experiences into interesting content for the social platforms and aspiring to become KOCs (Key Opinion Consumers).

In addition, a change in consumer behaviour in terms of automobile consumption has become apparent in the Chinese market. Due to the pandemic, the Chinese were concerned about being infected during their public commute and many people who weren't intending to purchase a car beforehand have now changed their mind. And for those who were planning on purchasing one, the situation sped up their progress. The automobile industry has therefore experienced a stronger rebound after the crisis started to improve, especially with regard to luxury automobiles.

HOW HAVE THE MARKETERS IN CHINA REACTED TO THESE CHANGES?

Marketers, mostly from national brands, reacted to these behavioural changes by quickly transforming their business and shifting their focus to online. SaaS (Software as a Service) has rapidly become a norm for many businesses. And it's also a smart solution for marketers to help consumers to continue with their normal lives and to drive further consumption needs. Communication through innovative solutions is the key.

An increasing number of AI retail experiences has been seen by different brands. Furthermore, even though e-commerce livestreaming by KOLs (Key Opinion Leaders) was nothing new to Chinese consumers, corporate CEOs began taking over from KOLs as anchors with livestreams reaching another milestone as a new communication method. During the pandemic and even up to now, many brands had invited their CEO to host a livestreaming show to sell their products online. The results were extremely positive as consumers found it convincing when CEOs were selling them a product they like in person. It was also more engaging for people to interact directly with the CEOs during the livestream.

While the travel industry has been severely impacted during the crisis, industry marketers tried very hard to rescue their business when COVID-19 began to improve somewhat in China. Local airlines pushed special promotion packages for travellers and hotels offered specials like short-haul travel packages within China during national holidays.

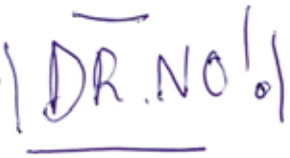
THE MOST IMPORTANT LESSON FOR THE FUTURE

Regardless of whether brands are national or international, traditional or digital, we are all human beings. This quote from Charles Darwin is very apt here: "It is not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change." As far as lessons learnt from COVID-19 in China are concerned, it is important to make good use of the O2O (online to offline) ecosystem, from UI/UX all the way to the final delivery of services or products.



ITALY: THE NEED FOR "ANTI-FRAGILE" SYSTEMS

GIOVANNI GHELARDI /
Managing Partner Serviceplan Italia



ITALY AND THE PANDEMIC

After China, Italy was the first country to be seriously hit by the pandemic and to implement a lockdown. We were the first in the West to experience what would subsequently involve the entire world, without many points of reference with respect to the proper countermeasures to be adopted at the levels of safety and financial help for families and businesses. The uniqueness and severity of the pandemic's impact in Italy was also determined by the characteristics of its economic fabric, made up primarily of small and medium-sized enterprises, and where the regions most affected – Lombardy, Piedmont, Emilia-Romagna and Veneto – account for almost 50 percent of the national GDP.

NEW CONNECTIVITY AND DIGITAL AWAKENING

Some of the country's sectors of excellence – such as clothing, cosmetics and luxury goods – were hit not only physically by the restrictions but also by new behaviour. Italy is a country that loves to see and be seen. But that takes on a totally new perspective when confined within the four walls of one's home and being afraid to go out and interact with other people. During the first phase, the feeling of protecting oneself and one's family took precedence. Paradoxically, the never-ending, surreal queues outside supermarkets, where hundreds of people stood one metre apart from one another, are images that will always remain in our memories as a profound moment of sharing. Behind the applause, the singing from windows and balconies is destined to become an iconic image of this historic moment, as a rediscovered connection with one's community.

Out of necessity, buying focused on staple goods like pasta, but also raw materials like flour, and towards homecooking with many Italians dedicating this new time to rediscovering – and sharing – their creations in the kitchen and beyond.

Obviously, Italy also saw an increase in the use of digital services and tools. And from this perspective one of the main social topics was distance learning, with problems that revealed a digital and technological gap – not only between different areas of the country, but also in many areas of the public administration.

The increase in digital formats drove brands to expand and diversify contents, which also opened up new opportunities for the future. In a country with the highest median age and not much of a digital culture, many people had to communicate via digital tools for the first time, thereby forming new habits and becoming a new digitalised target audience.

HOW BRANDS REACTED

In an uncertain and financially problematic scenario, many brands found themselves in the position of having to make some extremely difficult choices. COVID-19 hit many sectors in different ways, some in production, the supply chain, buying experience and customer service. This emphasised the importance of a tailor-made and integrated strategic approach, especially in the immediate reaction and resilience phase.

The job of the agency was to ask the brands the right questions with respect to their new role in people's lives. In a first phase, the main question was "How can we help?". Many companies (re)discovered, first and foremost, the importance of taking care of their employees, implementing internal communication platforms or relocation in accordance with a logic that would meet the new requirements halfway, for example for creating content.

A second level of reaction concerned business strategies and customer contact. With shops closed and people staying at home, many companies had to rethink how to develop their sales and communication channels, from e-commerce to deliveries to new in-store experiences, with a not insignificant effort.

At the level of brand communication, the principle trend was the consolidation of the values of community and belonging by taking advantage of renewed national pride and laying the foundations for a future in which consumers will probably lean towards national, 'Made in Italy' brands. A promise of closeness that people hoped would be followed by concrete actions. We were seeing entire sectors converting their manufacturing processes, from textile industries producing masks, to cosmetics and spirits for hand sanitiser, perhaps without making any real difference to stemming the pandemic but with positive feedback about brand perception.

SHAPING THE FUTURE

In the coming months the recovery will be largely determined by the government's ability to provide tangible help for the private sector, for reconstruction that should not simply "repair" the damage caused by the crisis but have a clear vision for the future. During the pandemic, Italians also had immediate feedback about certain topics that they had been rather "hazy" on just a short time previously.

First of all, sustainability. In lockdown we saw that nature was able to recover from our impact more quickly than we thought. It is not by chance that during the lockdown some cities began to rethink sectors like transport and town planning.

The second topic is transparency. The brands that were better able to react were those that immediately reassured customers and shareholders about the safety of the manufacturing industry. Transparency operations will be fundamental in the future also in response to public opinion that is increasingly polarised due to stress and uncertainty.

The third topic is innovation. After coming out of a previous period of crisis, in recent years many companies have focused on short-term objectives, neglecting the innovations and technologies that would have limited the impact of the "black swan" had they been implemented beforehand. The objective in the coming months will be to work primarily on digital transformation and process optimisation, also with a precise point of view, thanks to which they can be established as "anti-fragile" systems that can endure traumatic events, make them their own and emerge from them stronger than ever: really know the behaviour and instincts of an audience, predict its needs, be open to change, have the courage to take risks, be a trailblazer and consider new business logic together with the creative feature that, as Italians, we certainly do not want to be without.

KOREA: ADVANCED IT TECHNOLOGY CREATES OPPORTUNITIES OUT OF COVID-19

JULIE KANG /
Managing Partner Serviceplan Korea



KOREA'S COVID-19 CORRESPONDS WITH BIG DATA AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

20 days before the first confirmed case occurred in Korea on 31 December 2019, Canadian AI start-up BlueDot predicted, using artificial intelligence, that the coronavirus would spread to Seoul, Tokyo and Bangkok. Four days before the confirmed case on 16 January 2020, Korean bio-venture company Seegene began developing coronavirus diagnostic kits analysed by data-based AI and released products that can be mass-produced in three weeks. Experts say that the combination of openness, transparency and democracy in technology and information disclosure in Korea has made the initial response successful. Here are a few examples of best practices:

1/ MASK INVENTORY APP: People began flocking to pharmacies when masks were recommended to prevent droplet infections. To solve this problem, on 10 March, the Ministry of Science and ICT released public mask sales data and let private app developers come up with a service that informs public mask inventory information in real time using APIs provided by the government. The service utilises data provided by the Health Insurance Review & Assessment Service and informs pharmacies near GPS in real time.

2/ SELF-QUARANTINE APP: My location information. Who uses it? In early February, the government asked Daegu ICT company Winnitech to develop an application that can manage self-quarantine online. Through the app, the person in self-quarantine must transmit status information and location information including details about any symptoms such as fever, cough and sore throat twice daily for two weeks. If you venture out of the quarantine area, the location information system (GPS) detects the real-time location and an alert will be sent to both the subject and the case officer.

3/ BIG DATA UTILISATION DIAGNOSIS KIT: Reduced inspection time to six hours. Seegene's Allplex diagnostic kit was developed two weeks after the request from the Korea Disease Control and Prevention Agency and was released on 12 February after receiving emergency approval for use within a week. As a result of this product's reproducibility and repeatability evaluation, the detection limit (LOD) was higher than 95 percent. This means that they are sensitive to even a small trace of the virus. It is a diagnostic kit with 95 percent overseas exports and has the approval of CE-IVD and FDA in Europe due to its excellent inspection ability. The reason why such accurate and fast development is possible is because it has established a big data system that compiles 20 years of reagent analysis data. The system uses AI to analyse virus genetic data quickly and provide information on virus infection.

CHANGES IN CONSUMER PURCHASING PATTERNS AND TRENDS

The pandemic changed our everyday lives overnight. After trying to make it happen for such a long time, people were suddenly forced to begin working from home, and both high school seniors and job seekers flocked to the computer screens. Whether for company work or an important test, everyone is now connected online. Due to the influence of COVID-19, the number of people working from their homes increased, and there are notable cases of using 'untact' (the method of communicating online without meeting in person, which has accelerated since COVID-19) in everyday life.

1/ LIVE COMMERCE: LIVE BROADCASTING SALES OF 100 MILLION WON (THE OFFICIAL CURRENCY OF SOUTH KOREA) AT A TIME AND SALES OF PRODUCTS FROM KOREA TO THE HOMES OF CHINESE CONSUMERS.

Live commerce, where you can share real-time shopping information anytime with a smartphone and even chat, has become the communication trend. Currently, live commerce is expanding across large retailers, covering a wide range of products, including fashion, designer brands, food and household and luxury goods. In April 2020, the daily sales of the Adidas Live Commerce event, which was held at the Lotte Outlet's Paju branch, hit around 240 million won a day.

Also interesting is the recent move of Garosu (CEO Lee Seung-jin), which has become the talk of the town with the Korean Garosu 2.0. Amid growing interest in the entry of a number of differentiated fashion products such as Korea's original designer fashion brands, influencers, and cosmetics, new O2O live commerce content will be produced simultaneously in China and Korea through the live broadcasting of China's Wang Hong and Korea's influencers.

2/ O2O DELIVERY HEYDAY: TIME MATTERS MORE THAN COST AND SPACE.

The growth of the delivery industry, the biggest beneficiary of social distinctions, has now become a form of daily consumption. The delivery service has emerged as the biggest winner of the future shopping market beyond the division of industries.

The three department stores are providing delivery services aimed at niche markets with high-quality deli foods, desserts and top-notch agricultural and seafood products that are difficult to have delivered. For example, the Galleria department store offers services that can be requested in addition to necessary errands, such as picking up laundry and visiting pharmacies. Food deliveries can also be customised, in terms of meat thickness and roasting level for meat, for example, through one-on-one chat in real time.

Industries predict that the size of the delivery market will grow by more than 30 trillion won this year due to the spread of COVID-19. It is shifting from price-oriented competition to fast delivery, and the importance of time rather than space has grown at a time when all consumption is possible with smartphones, especially for consumers.

3/ 'UNTACT' (NO CONTACT) ONLINE CONCERTS AND PERFORMANCES.

After finding itself in a serious crisis, the performance industry is seeking various self-help measures to survive and to help the audience enjoy performances without offline contact.

Famous Korean music band BTS's online concert 'Bang Bang Con: The Live' in June was watched by a total of 756,600 people from 107 countries. This is a record of 15 stadium performances that can accommodate more than 50,000 people, the largest paid online concert in the world, and estimated to have earned at least 25 billion won in ticket revenues. Thanks to this success, the Korean government has decided to build an online K-pop concert hall. The government earmarked a total of 696.1 billion won next year for the 'K+X' budget to spread the Korean wave.

NEW OUTLOOKS IN THE POST-COVID ERA

Over the past three months, several brands have slashed marketing budgets, unemployment has risen and around 20,000 stores have closed down in Seoul. As the situation where offline meetings and face-to-face communication are not possible will no doubt continue for a long time to come, a sense of depression is prevalent. But one thing is clear: online business is becoming more active than ever. We are facing more new future opportunities than ever before.



UK: THE WORST CRISIS IN LIVING MEMORY

TIM BONNET /
President UNLIMITED



COVID-19 has thrown the UK into unprecedented crisis. The prolonged lockdown has profoundly affected the mood of the nation, with Brits feeling uncertain (46% feel this way according to Walnut), worried (34%), stressed (26%), sad (19%), confused (15%), scared or overwhelmed (both 13%). Levels of depression and loneliness are considerably higher than pre-COVID and calls to support services such as Samaritans and Childline have increased markedly.

There have also been major changes in lockdown lifestyles: more drinking; more cooking (especially baking); more reading; more media; for some, more exercise (there is a massive shortage of bikes for sale, for example); massive spikes in streaming service subscriptions (Netflix and Disney Plus); and higher usage of video conferencing services (Zoom, Teams and Houseparty), for work and for virtual drinks or online quizzes.

Kindness and community-spirit surged during lockdown. Every Thursday evening millions came out of their homes to thank our beloved NHS (#clap4ourcarers) and there has been a noticeable rise in appreciation for other key workers too. COVID has also made people more likely to buy local and this is something many want to continue long-term.

However, COVID has also increased inequality. Those laid off (roughly 4%) or furloughed (around 14%) have been relying on savings or support from government, charities or family just to survive while those with unchanged salaries have been able to save money or pay off debts since their living costs have been so much lower.

EARLY BRAND RESPONSES: EMPATHY AND PIVOTING

Early COVID marketing efforts focused on two main responses. Firstly, we saw brands providing emotional, practical, and/or financial support to customers and employees. Back then, there was a such powerful convergence of marketing messages that commentators criticised the sameness of approaches featuring sombre piano music, footage of empty public spaces, references to family and home, descriptions of challenging and unprecedented times, encouragement to stay together and connected, expressions of thanks to key workers and claims that "We're here for you". One of the better recent examples was Diet Coke's campaign run by our own group agency TMW that encouraged consumers to "Give yourself a (Diet Coke) break".

Retailers also provided practical support by offering those in vulnerable groups and key professions preferential access to their stores via dedicated opening times or the option not to queue. Asda, one of the UK's leading supermarkets, assured their customers that "We're all in this together".

The second major response was for businesses to pivot their business models, for example, by:

- Re-tasking production lines to provide vital supplies for health services (Brewdog making hand sanitiser, Mackintosh making nurses' uniforms and Dyson making ventilators)
- Moving into or massively upscaling D2C offerings (Peloton and Heinz)
- Adjusting pricing models (food delivery businesses like UberEats and Deliveroo made their terms more favourable to their restaurant providers)

ONGOING BRAND RESPONSES: DEALING WITH HEALTH AND RECESSION

More recently, advertising has begun to diverge, with brands once again expressing their own identity, rather than slavishly adopting the codes and conventions of lockdown messaging.

It is also possible to see clear historical parallels by comparing current messaging with responses to the 2009 economic downturn, albeit with updates to reflect the current realities. Here are some of the themes that we saw back then that we are also seeing now:

- Provide money-saving tools & tips: A raft of consumer help services like MoneySavingExpert and Be Clever With Your Cash offer consumers ways to save money.
- Encourage calm and allay fears: Price comparison site Moneysupermarket has created a new bull mascot to help people stay calm when faced with the "impending doom" of bills.
- Lift the current mood: Social media platform TikTok's Brighter Inside campaign showcases and celebrates the positive spirit of Brits.
- Leverage nostalgia: Without live performance content, broadcasters have used their archive footage of past events such as World Cups or Glastonbury.
- Keep momentum in the economy: Brands are trying to stop consumers delaying purchases because of economic uncertainty. The Kia Protect programme offers protection against job losses, while TravelZoo attempted to get travellers to pre-book their travel for later in the year.
- Leverage patriotism: Politicians have suggested that it is our duty to get the economy moving again.
- Foster community spirit and enable local trade: Ebay's "Individually Brilliant. Stronger Together" campaign celebrates the "thousands of businesses that are keeping the country going".

ONGOING BRAND RESPONSES: LOOKING TO THE FUTURE

More recently a debate about what kind of future we want after all of this has begun: "back to normal" isn't what everyone wants. Unlike during the 2009 recession, there seems to be a growing feeling that we should use this shock to reset society, around values like inclusion, kindness and sustainability. 200 celebrities and scientists, including Robert de Niro and Madonna, collectively challenged the world not to 'return to normal' after COVID-19 by stopping "the pursuit of consumerism" and we saw a similar theme in Durex's "Let's not go back to normal" campaign.

A SITUATION COMPLICATED BY BREXIT

As the European country worst affected by COVID, attention is now beginning to shift to the economic fallout to come. One estimate has the UK economy shrinking by some 11.5% because of COVID.

You might think things could hardly be worse, but you'd be wrong. Brexit also looms large on the UK's horizon. Pre-COVID, economists had been split on the short- and longer-term Brexit hit the UK would have to take. Brands that had been unable to properly plan for the future because of Brexit uncertainty now find themselves unable to do so because COVID has effectively put all long-term thinking on hold.

The perfect storm of COVID and Brexit reduces the chances of the UK renegotiating a new trade deal with the EU, forces brands to prioritise their short-term survival and will mean that the UK economy is set for a period of pain more protracted than any of its immediate neighbours.





MIDDLE EAST: THE IMPACT OF COVID-19 ON GCC ECONOMIES

RAMI HMADEH /
Managing Partner Serviceplan Middle East

ART IS TOTAL LOVE!

The MENA region is a highly heterogenous collection of nations with a broad cross-section of cultures, ethnicities, languages and varied socioeconomic and political situations, ranging from nations racked by conflict to stable and prosperous absolute monarchies. The response to the coronavirus pandemic has also had varying degrees of success from country to country, with nations such as Saudi Arabia and the UAE coping comparatively well with the health crisis, and other nations such as Iran suffering from a catastrophically mismanaged approach to dealing with the pandemic.

But as a result of comprehensive early measures, most GCC countries were able to effectively 'flatten the curve' enough to stop their health services becoming overwhelmed and are already starting to cautiously ease restrictions on movement and economic activities.

HOW HAS COVID-19 CHANGED CONSUMER BEHAVIOUR?

As a result of lockdowns and social distancing measures, consumer behaviour has predictably shifted online. While this trend was nothing new, COVID-19 has massively accelerated the process.

At-your-door service apps in the UAE such as Talabat, Deliveroo, Careem, CAFU and KENO were already well-established and enjoying increasing success. During COVID-19, this drive towards services in the home had the benefit of facilitating social distancing and enabled many businesses such as F&B to survive and even thrive during the pandemic. The rapid adoption of cashless payment technologies supported this trend.

From what I've seen, businesses without existing e-commerce capabilities or the means to develop and activate their online presence were the ones that suffered most severely from the shift

to online activity caused by COVID-19, whilst retailers who were already conducting a significant portion of their business online, or those who adapted to the shift quickly and effectively, were able to weather the storm successfully. For example, Noon.com, a UAE-based e-commerce marketplace, quickly became a lifeline for many retailers in malls who suffered greatly from the closures of public spaces during the lockdown.

E-commerce is now the future of the world's developed economies, but in the GCC, the shift has been especially dramatic. Research by Ernst & Young found that during the lockdown period "92 percent of consumers in the UAE and Saudi Arabia had changed their shopping habits, with 52 percent terming the change 'significant'."

IMPACT ON BRANDS

The impact of COVID-19 on brands has varied massively from sector to sector. Some have suffered more, having been forced to conduct large-scale layoffs to survive and now dealing with the damaging PR fallout that has ensued.

Unsurprisingly, those industries most impacted by regional lockdowns – airlines, hotels, restaurants and automotive – have adjusted their marketing and communications budgets dramatically. In contrast, marketing spend and activity is holding up relatively well in the fast-moving consumer goods, tech and healthcare sectors. For example, in its recent quarterly report, Nestlé showed a 29.4 percent increase in online sales, with an especially high demand for home consumption and cooking products.

HOW HAVE MARKETERS REACTED?

With the dramatic decreases in marketing budgets and shifts in consumer behaviour, I think that marketers are now being forced to become increasingly ingenious in the way they speak to the consumer, and to ensure the effectiveness of their spend.

From what I've seen, much of the messaging since the start of the pandemic has revolved around a "partnership spirit", a tone that effectively conveys the message that "We are in this together." In the immediate aftermath of the COVID-19 outbreak, many brands were quick to establish positions of social responsibility, with messaging promoting mask-wearing, improved hygiene practices and social distancing. Brands also took steps to reassure the public, with messages highlighting measures taken to tackle the pandemic.

What is clear to me is that purpose and value are now even more important than ever, with the majority of brands believing they should be playing a more meaningful role in consumers' lives during the pandemic. In the long term, businesses will seek to maintain the goodwill of the consumer and position themselves as a brand they can trust in times of uncertainty.

What's also noticeable, yet not surprising, is the significant re-prioritisation of media. The exponential rise in the use of all digital media (including video streaming, live streaming, e-gaming, etc.) has led to these channels being favoured ahead of all others, so digital media is now dominating the media mix.

LESSONS LEARNED FROM COVID-19

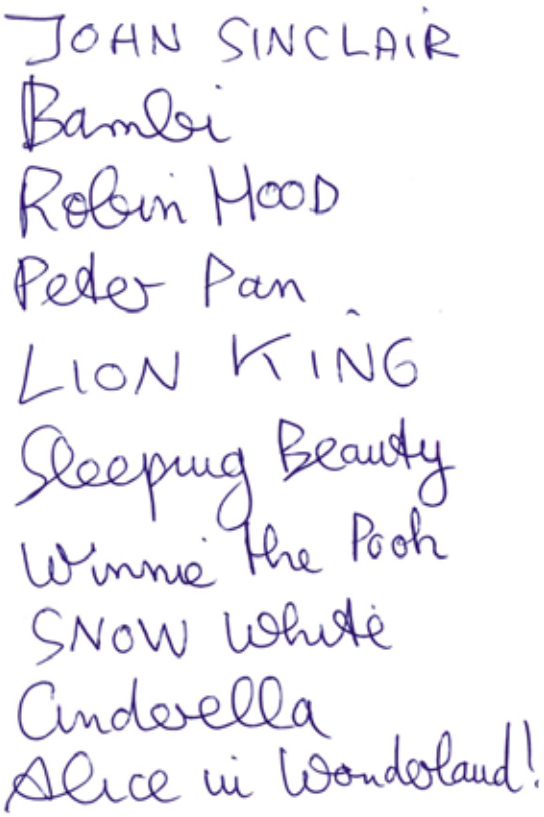
It has become clear to everyone that digital innovation and e-commerce will play a defining role in the post-COVID era. Specifically, data, automation and AI technologies are expected to account for the majority of potential productivity growth over the next decade.

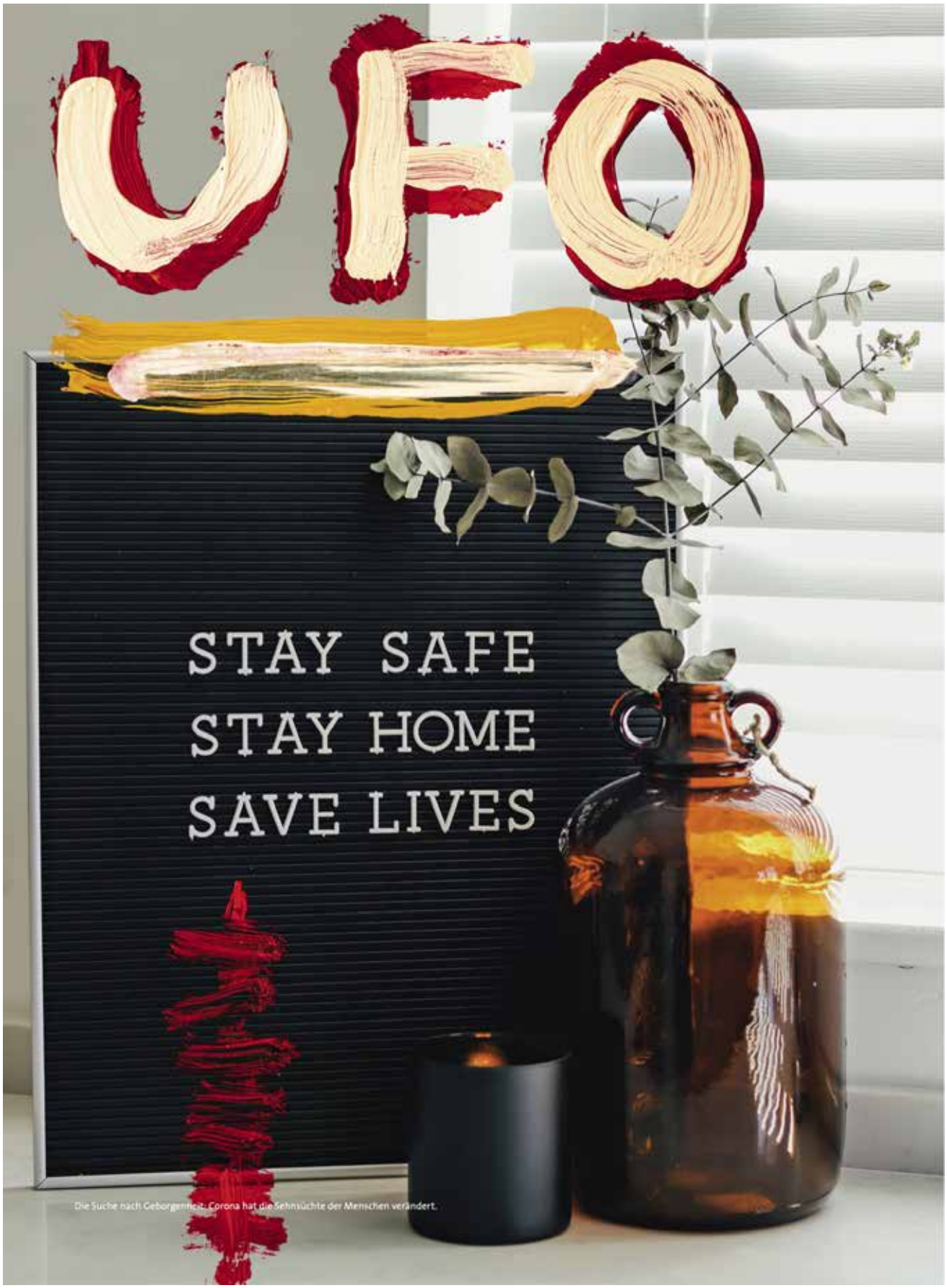
As we herald the age of big data and marketing increasingly moves into the digital sphere, technologies such as AI, automation and machine learning will apply to marketing as much as any other profession. Businesses will use these technologies to process customer data to identify trends and predict consumer behaviour. In an ever-changing, data-driven, technology-enabled landscape, digital acceleration is the way forward.

IMPLICATIONS FOR THE GCC

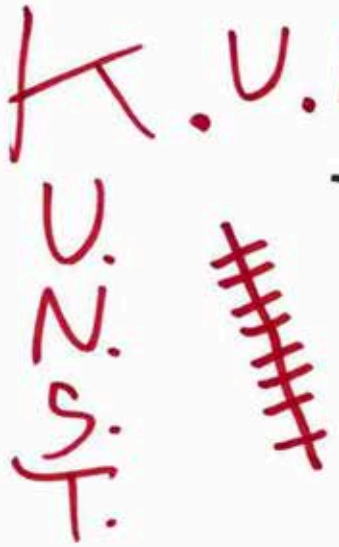
Perhaps the single biggest challenge facing the economies of the GCC at present is the recent crash in the price of oil compounded by the crash in demand due to COVID-19. This all sits alongside a long-term global trend towards renewable energy and low-carbon economies in many of the region's biggest customers.

Most GCC countries had thankfully long-ago recognised that the days of vast oil wealth would one day come to an end and already embarked on ambitious economic diversification programmes encompassing tourism, manufacturing, digital technology and services, and even finance, to reduce their reliance on oil revenues. However, in my opinion, the COVID-19 pandemic has shortened the timeframe for diversification dramatically and made these preparations more urgent than ever. While I do not expect the demand for oil to disappear completely any time soon, what is increasingly clear is that demand will never again push the price of oil to the lofty peaks of the late noughties and early 2010s, and the GCC countries should adjust their plans accordingly. I personally think that the upshot of all this is that we can expect to see an even more urgent drive towards diversification.





Die Suche nach Geborgenheit. Corona hat die Sehnsüchte der Menschen verändert.



VON CAESARS VENI, VIDI, VICI LERNEN



COVID-19 hat die Welt verändert – im Großen wie im Kleinen. Das hat Auswirkungen auf die Art, wie wir leben, wie wir miteinander umgehen und natürlich auch, wie wir konsumieren. Dass nach der Krise alles wieder sein wird wie zuvor, daran glaubt Kommunikationsexpertin Barbara Evans nicht. Sie zeigt auf, wie sich das Denken und Handeln der Menschen verändert und worauf es jetzt wirklich ankommt: nämlich die Zukunft in die Hand zu nehmen und die Konsumprozesse wesentlich zu vereinfachen.

BARBARA EVANS / Managing Partner Mediaplus Gruppe

DAS JAHR 2020



Das Jahr 2020 wird als ein ganz besonderes in die Geschichtsbücher eingehen. COVID-19 hat das Leben aller Menschen verändert. Verunsicherung machte sich breit. Die Menschen sorgten sich um ihre Gesundheit und die ihrer Angehörigen. Sie bangten um ihre Arbeitsplätze und die eigene finanzielle Lage. Wirtschaft, Bildung und Sozialleben wurden auf ein Minimum heruntergefahren. Die einen litten darunter, die anderen atmeten dank der radikalen Entschleunigung auf. Die Welt schien stillzustehen.

Vergleiche wurden gezogen: mit elementaren Ereignissen wie der Spanischen Grippe oder dem Zweiten Weltkrieg. Der Internationale Währungsfonds (IWF) prognostizierte die schlimmste Rezession seit der Weltwirtschaftskrise vor rund 90 Jahren. Schnell wurde klar: Diese Krise würde weit fundamentaler sein als alle anderen Krisen der vergangenen Jahrzehnte. Doch über das genaue Ausmaß der Folgen lässt sich bis heute nur mutmaßen.

DIE LAGE IST ERNST, ABER NICHT HOFFNUNGSLOS

Für viele Unternehmen ist die Situation nach wie vor schwierig und wird es auch erst einmal bleiben. In einigen Branchen ist die Luft besonders dünn geworden. Wer da nicht ausreichend liquide ist oder mit innovativen Ideen erfolgreich die Flucht nach vorne antritt, dem geht unter Umständen die Luft aus.

Was Hoffnung gibt: Die Wirtschaftskrisen, wie wir sie in der Vergangenheit regelmäßig erlebten, ähneln sich in Verlauf und Folgen. Es stehen daher zahlreiche erprobte Instrumentarien und Regelwerke zur Verfügung, aus denen Wirtschaft und Politik seit Monaten schöpfen. Und doch ist diese Krise eben anders und erfordert andere Herangehensweisen. Das Wichtigste dabei: Optimismus. Die Wirtschaft wird sich erholen (und irgendwann auch die gebeutelten Sozialsysteme). Die Frage ist nur: Wann und wie, und was müssen wir dafür tun?

„Don't ever make decisions based on fear. Make decisions based on hope and possibility. Make decisions based on what should happen, not what shouldn't." Michelle Obamas Worte bringen es auf den Punkt: Was wir jetzt brauchen, sind kreative und nach vorne gerichtete Ansätze, innovative Herangehensweisen, unkonventionelles Denken und Handeln.

Der wirtschaftliche Erfolg unseres Landes wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. Einer der zentralen Faktoren ist das Verbraucherverhalten. Dieses zu prognostizieren ist schwierig. Um hier eine verlässliche Aussage treffen zu können, müssen wir umdenken: weg vom datengetriebenen hin zu einem signalorientierten Vorgehen. Wir müssen lernen, Signale zu lesen und richtig zu deuten, statt uns auf datenbasierte Momentaufnahmen zu konzentrieren. Und wir müssen kurzfristiger und regional kleinräumiger denken. Die Lage kann sich innerhalb kürzester Zeit erheblich verändern, und dabei können die regionalen Bedürfnislagen extrem unterschiedlich aussehen.

DER KONSUM VON MORGEN – EINE VISION

Wir haben das Konsumverhalten der Deutschen während der Akutphase der Krise intensiv beobachtet und forscherisch begleitet.[1] Dabei stellten wir fest, dass die Menschen Produkte und Services bevorzugten, die in Funktionalität oder Symbolik ein Gefühl von Geborgenheit hervorriefen. Verständlich – die Corona-Krise war schließlich nur die Spitze des Eisbergs. Die zunehmende Komplexität unserer globalisierten und digitalisierten Welt, die überall spürbaren protektionistischen Tendenzen, die Auswirkungen des Klimawandels, die gesellschaftliche Spaltung – Krisenpotenziale gab und gibt es viele. So stiegen Etabliertes, Tradiertes und Regionales als Ausdruck eines gesteigerten Sicherheits- und Nähebedürfnisses schon vor Corona in der Gunst der Konsumenten. Durch die Krise aber wurde dieser Trend nochmals deutlich verstärkt.

Auch eine Rückbesinnung auf das Hier und Jetzt ließ sich beobachten – und auf die Gesundheit. Den Menschen wurde deutlich, wie fragil und volatil das eigene Leben ist, wie schnell sich alles verändern kann, und dass es sinnvoll ist, nicht alles auf morgen zu verschieben.

Für einige wird das Sicherheitsstreben weiterhin das Konsumverhalten beeinflussen. Für andere wiederum stehen gänzlich andere Bedürfnisse im Vordergrund. Denn Krisenbewältigung ist eine Frage des Lebensstils und der persönlichen Grundhaltung (siehe auch Kasten rechte Seite).

Was die Menschen hingegen eint, ist ein ausgeprägter Wunsch nach Selbstbestimmung. Die Corona-Krise hat verdeutlicht, wie abhängig wir alle von äußeren Umständen sind. Die Proteste der einen und die Angst der anderen sind Ausdruck der Sorge um die eigene Autonomie. Für viele von uns eine ganz neue Erfahrung. Wenig überraschend also, dass „Freiheit" in die Top-3-Werte des Werte-Index[2] aufgestiegen ist und damit den „Erfolg" verdrängt hat.





Weiß, was Konsumenten sich von Marken wünschen: Barbara Evans.

Zudem zeigen die Konsumenten eine gesteigerte Anspruchshaltung. Sie erwarten nicht nur überzeugende Qualität zum angemessenen Preis, eine gelungene Verzahnung von stationären und digitalen Vertriebswegen und eine zunehmende Verbraucherzentrierung. Vor allem fordern sie (das ist nicht neu, aber deutlich verstärkt) gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, Transparenz hinsichtlich der Lieferketten und einen gewissenhaften, nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitern und Ressourcen.

Den Menschen liegt Engagement am Herzen. Sie spüren: Wir müssen etwas tun – für den Klimaschutz, die Freiheit, für Vielfalt und Gleichheit („Black_Lives_Matter"). Das ist gut für die Welt, für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Vor allem Vielfalt ist die Voraussetzung für Innovation und Entwicklung. Und das ist es, was wir jetzt brauchen.

Und der Mensch im Kleinen? Er kompensiert die Krisenerfahrung durch ein Streben nach Wohlgefühl und Lebensqualität. Nach Leben und Erleben, Genuss (auch im Kleinen), Selbstverwirklichung und Achtsamkeit. Jeder auf seine Weise.

„DAS UNERWARTETE ZU ERWARTEN, VERRÄT EINEN DURCHAUS MODERNEN GEIST"

Oscar Wildes Worte sind heute treffender denn je. Nur wer das Unerwartete erwartet und bereit ist, sich mit ihm zu wandeln, der wird langfristig bestehen. Für Markenverantwortliche heißt das: flexibel bleiben, in kürzeren Zyklen denken und planen und die regionalen Unterschiede des Krisenausmaßes berücksichtigen. Auch das Streben nach 100-prozentiger Perfektion passt kaum mehr in diese von rasanten Entwicklungen und ständigen Innovationen geprägte Zeit. Marketers brauchen den Mut, zu testen und sich mit Imperfektem aus der Komfortzone herauszutrauen. Sie müssen ein Gespür für die Bedürfnisse der Menschen entwickeln, präsent sein, Nähe und Sicherheit vermitteln und – wo sinnvoll – offen sein für Kollaboration. Denn Innovationen entstehen vor allem an Schnittstellen verschiedener Branchen, Märkte und Disziplinen.

Und letztlich müssen wir alle eines tun: in der Krise das Positive sehen. Bei allen Herausforderungen bieten Krisen doch immer auch die Chance auf einen Neuanfang, auf große Sprünge und Innovationen. Sie ermöglichen und fordern „ÜberCreativity"[3]. Sie bieten Anstoß, über den Tellerrand zu schauen, Bestehendes zu hinterfragen, zu bewerten, neu zu denken und auszurichten. Also: Schauen wir nach vorne und gestalten wir aktiv unsere Zukunft. Eine Zukunft, für die wir Konzepte und Technologien brauchen, die das Einkaufen einfacher und angenehmer machen. „Veni, vidi, vici" wird zu „Kommen, sehen, kaufen". Wir brauchen eine nahtlose Verknüpfung von Inspiration und Kaufakt und dafür eine gezielte Ausrichtung der Inhalte auf den Handel.

KRISEN-TYPEN: SO REAGIERTEN DIE MENSCHEN AUF CORONA

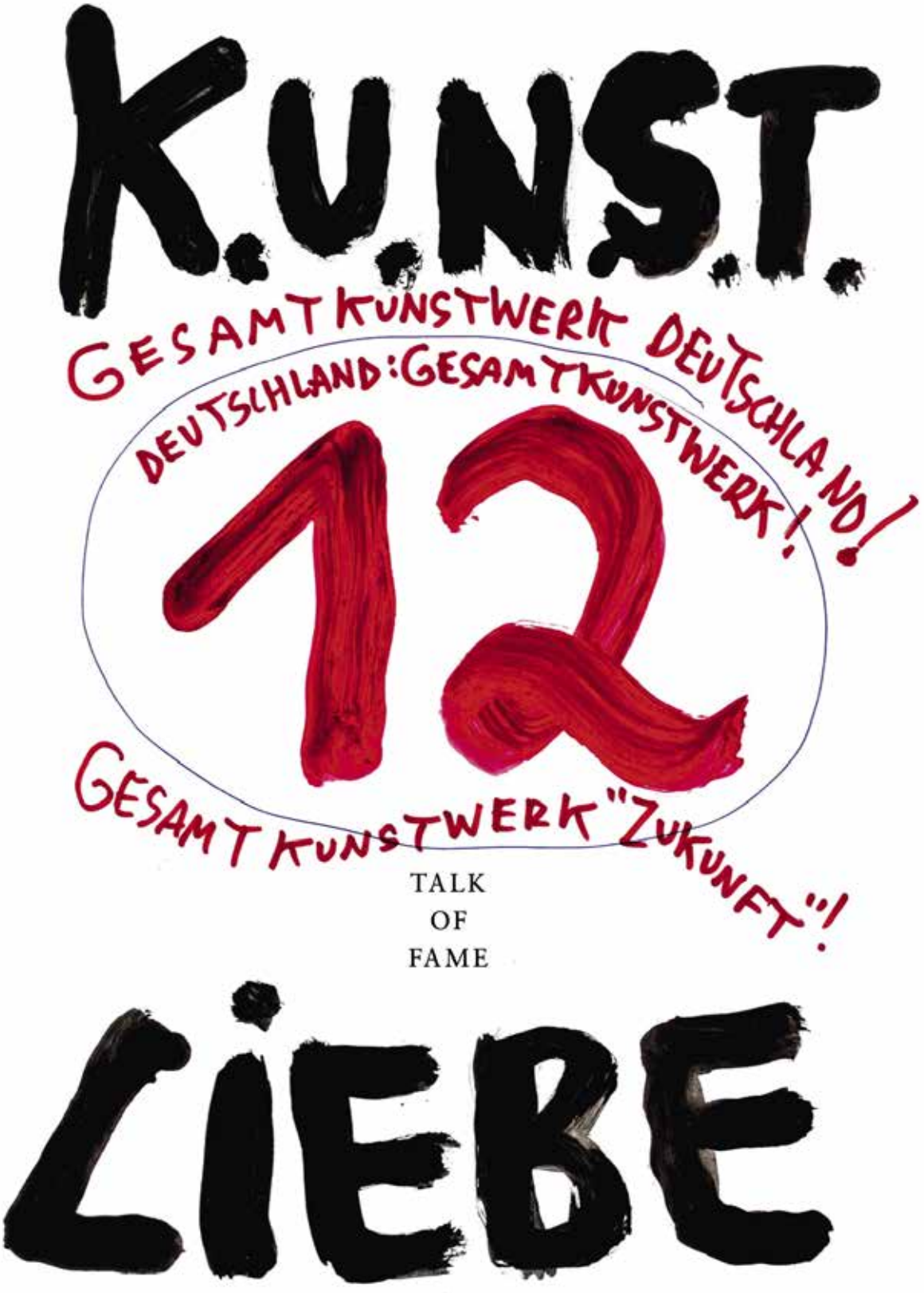
Wir haben während der ersten Akutphase sechs Lebensstil-Cluster ermittelt, die die unterschiedlichen Umgangsweisen der Menschen mit der pandemiebedingten Krise sehr deutlich gemacht haben.

- „Catch-up": Die absoluten Optimisten setzten sich vor allem eines zum Ziel: Versäumtes nachzuholen.
- „Lockdown": Das Denken und Handeln der Pessimisten wurde weiterhin vor allem von Unsicherheit und Ängsten beeinflusst.
- „Cocooning": Diese Menschen konzentrierten sich vor allem auf ihr Zuhause und dessen Verschönerung und ließen sich von der Außenwelt vergleichsweise wenig aus der Ruhe bringen.
- „Virtual": Andere wiederum zeigten sich Neuem gegenüber offen und bewiesen sich als digital-, technologie- und innovationsaffin.
- „Purpose-driven": Dann gab es die, die Solidarität lebten und sich für Nachhaltigkeit einsetzten.
- „Self-Care": Und zu guter Letzt solche, die vor allem ihre Gesundheit und das eigene Wohlbefinden in den Vordergrund stellten – mit gewissen egozentrischen Zügen, Konsum- und Prestige-Orientierung.

Clash der Lifestyles: Wer sich zu Hause einigelt, hat kein Verständnis für jene, die sorglos ihrer Feierlaune oder Reiselust frönen – und vice versa. Corona spaltet die Gesellschaft wie selten ein Ereignis zuvor und wird langfristig Spuren hinterlassen, die alle Lebensbereiche nachhaltig prägen werden.

Quellen:
1) Mediaplus Konsumbarometer (Erhebung: insgesamt fünf Wellen im Zeitraum vom 24.03. bis 30.04.2020)
2) Trendbüro, Measury, Bonsai, Kantar: Werte-Index 2020 Corona Update
3) „ÜberCreativity" steht für die Magie, die entsteht, wenn im Haus der Kommunikation disziplin-, rollen- und funktionsübergreifend zusammengearbeitet wird, um ganz besondere, innovative Ergebnisse zu erzielen.


Klein Johnny
ART
Evolution
KUNST


K.U.N.S.T.
GESAMTKUNSTWERK DEUTSCHLAND!
DEUTSCHLAND: GESAMTKUNSTWERK!
12
GESAMTKUNSTWERK "ZUKUNFT"!
TALK
OF
FAME
LIEBE


YEAH
Driven by rock: Jens Siverstedt, Carl-Johan Fogelklou, Björn Dixgård, Daniel Haglund and Patrik Heikinpieti from Mando Diao.
Credit: Viktor Fluné



STREAMING

SERVICES DON'T WORK FOR CREATIVE PEOPLE

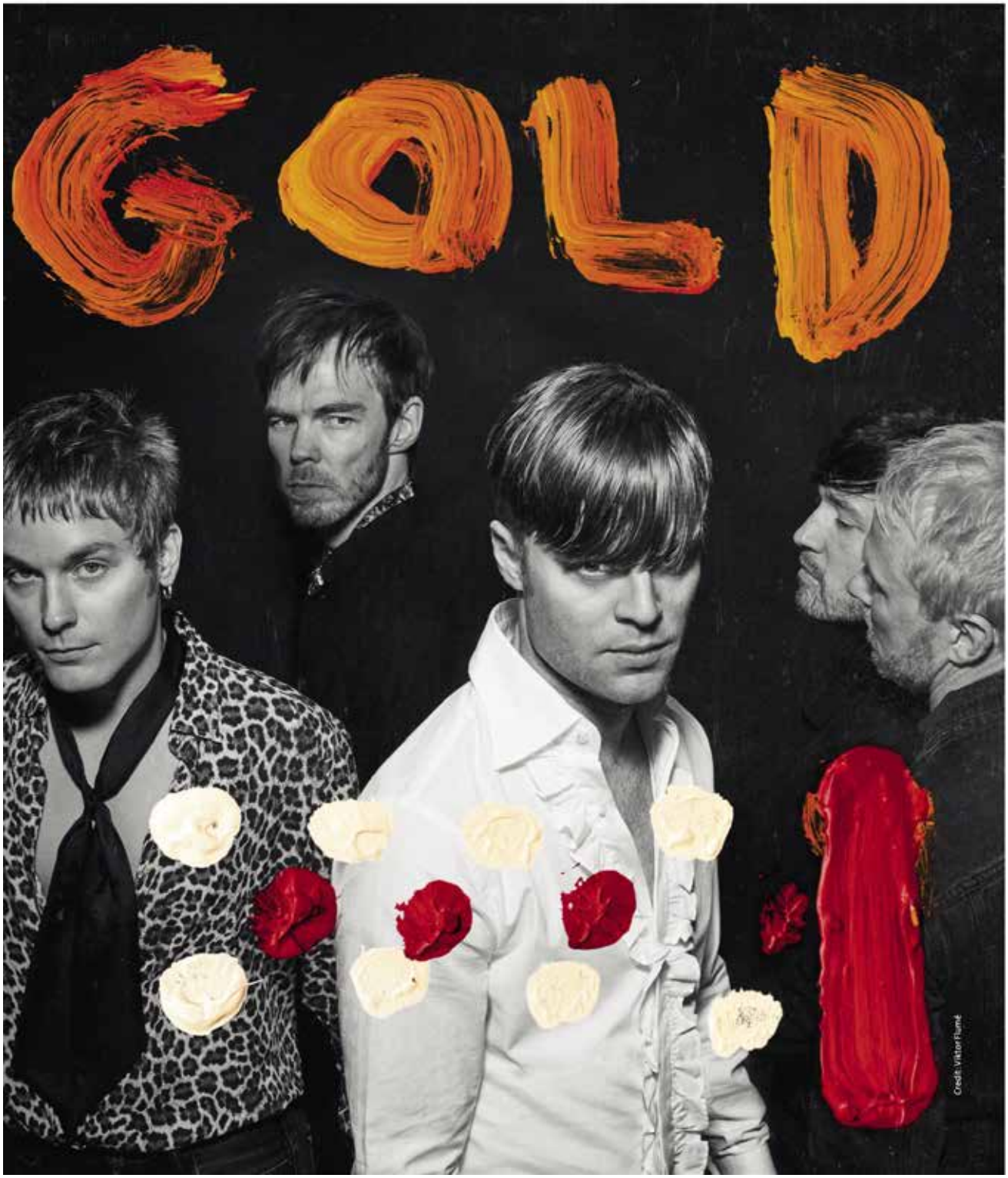
After 20 years in the music industry, Mando Diao have achieved iconic status in Germany and their concerts fill the biggest arenas. While the band's line-up has seen a lot of change over the years, their music is proving as popular as ever. A conversation with the affable Swedes about the disruptive power of streaming services, Swedish poetry and the irresistible appeal of screens.

/ Musicians, Mando Diao

ALEXANDRA BERGER / TWELVE



The two souls of Mando Diao: heavy rock riffs on "Bang" and Swedish poetry on "I Solnedgången".





ALEXANDRA BERGER: *Over the years, a number of band members have left Mando Diao and others have come on board. Would you say that the band has reinvented itself with every new bandmate who has joined?*

BJÖRN DIXGÅRD (lead singer): I think the constellation we have now is the most creative this group has ever had. And yes, we did sort of reinvent everything when new members joined. But it's been like that with every record we make. With every song we record, we try to do something different.

Is that your formula for success?

BD: It's hard to plan what's going to work with music. It just doesn't work like that. The business is changing all the time, for better and for worse. So the only thing you can do is go by what you want to do at any given moment. And that's what we always do.

Why is this the band's most creative constellation ever?

CARL-JOHAN FOGELKLOU (bass): Everybody is giving it their all now and it hasn't been like that for a long time. Now everyone is really involved in everything we do, which is very cool.

What's the most important thing when creating music?

CJF: It's just intuition. Everything is based on that. Whenever we choose a take or a song, or decide what makes a good track, it's all based on intuition.

But you are five individuals – each with five different ideas of what is good.

JENS SIVERSTEDT (guitar): We simply cast our egos aside and put the song first. And we try stuff out. As a band with five members, I think that the key right now is for us to always be open to each other's songs and each other's ideas. You spend so much time in your life arguing with each other. That kills the creative vibe and atmosphere that we are always striving for. We talked about this five years ago: let's not argue in the studio and just try things out. And I think that's been working well for us.

BD: There's a huge difference between the past and now. In the past we did good stuff, but there were a lot more arguments and a lot more fights. I think that if you don't all have a similar mentality, it's better to make music by yourself, as a solo artist or a songwriter. I could never have a solo career – unless somebody paid me a shitload of money to have one. But that won't happen, so I'll just have to stick around with all you guys for the time being! (all laughing) Seriously though, it all comes down to good communication, chemistry and friendship.

Your album 'Bang' from 2019 was a return to rock'n'roll, kind of like going back to your roots. Who or what inspired that?

BD: It's very spontaneous when you're creative, at least in our group. It's not really about the planning. We don't write so many songs if we plan too much.

DANIEL HAGLUND (keyboard): The best thing about meeting up to write new songs is that we arrive empty-handed. We start with a blank sheet of paper and it either happens or it doesn't.

BD: We're currently working on a Swedish album with a more traditional, folkie, singer-songwriter Swedish style and that happened by coincidence as well.

You've already released a highly successful song in Swedish, which I can't pronounce...

DH: 'Strövtåg i hembygden'.

BD: The album was called 'Infruset'. And that was a coincidence too: a friend of ours did an exhibition about the old Swedish poet Gustaf Fröding and asked us if we could come up with a song for it. So there wasn't a commercial idea behind it, it all began with that song for that small exhibition. And we thought it was fun, so we made ten other songs about Fröding's poems.

'Strövtåg i hembygden' is the most streamed Mando Diao hit on Spotify...

BD: That's just because 'Dance With Somebody' was released before Spotify was even born. Before the evil came to the village! I'm kidding...

Seriously, what is your opinion on music streaming services? Are they more a threat or an opportunity for musicians?

CJF: Both. It's not a reliable business because it's not done properly. They don't play by the rules. So it's not a good thing in that sense, but it is in another sense: you no longer need to go to a record company, begging on your knees to get your

music released, for example. But I wish there were some rules for the people who are running Spotify.

BD: The good thing is that a lot of artists, who didn't have the opportunity before, can now get their music out there.

JS: And that's really good for the consumers because they can access all music at a very low price. We are all consumers of Spotify.



But its cheap pricing model should be a problem for musicians.

JS: Spotify came to Sweden very early on, and in the beginning a lot of us thought it was great. It changed how the music business could be. And they've done pretty well. But when you look at it now, now that they've been around for more than ten years, it's really hard for musicians to rely on Spotify to earn an income. So from an artist's perspective, it's difficult for us to see this company in the future – because streaming services don't work for creative people.

Spotify has transformed the music business...

JS: ... and I think it's also changing how people listen to music. We can tell that by looking at our children, at how they just skip songs to find something that really suits them and gets them going. And even I, as an album and music lover, have changed how I listen. I skip songs too.

BD: That's why we all are buying vinyl players right now. I strongly recommend it, guys! But seriously, I don't want to be the business guy who comes up with a new solution for how to listen to music.

Howmuchdoyoudependonstreaming services?

BD: We are lucky because we're a live band. We can always travel around the globe and play music everywhere. But if you are a newcomer, you really have a hard time. Because everybody is measuring everything through these streaming numbers, which doesn't really show the reality in many cases.

But on the other hand, streaming services, as you said, are a chance for newcomers to get their music released.

DH: It's really good that everyone is doing their thing. Young people should create their own way of making music. Nobody should tell anybody how to do it. If someone wants to sit up in a tree screaming their ass off and call that their record, then that's fantastic. But what we are saying is that a bit more socialism is required when it comes to Spotify. Because if you're a really big artist, your stream is worth more than that of an upcoming musician. In my opinion, one stream should be one amount of money. It shouldn't be different, whether you are a big artist or not. So Spotify isn't really a fair concept.

How has the music business in general changed over the last few years?

DH: I think something must be wrong when new artists are going to a record label and, before anything else, the label is checking their Instagram account and how many followers they have. And then their Facebook page and so on. They don't start by listening to your music. They first look at your followers, your network, maybe your style. When we were growing up, it was more like "Is this song good?", "Is it a cool band?". Today it's more about curating a unique style and gaining followers, and then you release your music. Success is achieved the other way around these days.

What would you say is lacking in today's music business?

CJF: There is no money to gamble with, but there was before. Like "Maybe we should try this guy, Jimi Hendrix. It might fly, we don't know. Let's give him a go." And they invested 100,000 pounds in him, he made a record and it went through the roof. But there were also tons of artists who didn't work. And there was money for that. That's why these days you also need to have successful artists before they can release music.

BD: But sometimes it's easy and just pure heart and soul stuff coming out, like Mando Diao and shit like that! (laughing)

If you had to start over now, in the digital era, would you do the whole music thing again?

PATRICK HEIKINPIETI (drums): Yeah, I mean, music is the whole reason we do all this. To play music and to be creative, so of course I would make music, start all over again today, tomorrow and the day after tomorrow as well.

JS: These days it's a lot harder for young people and children to have the patience and time to be able to be really good at an instrument or singing. But we were born before the internet and all those kinds of things. So we had the time to be focused, and just playing the guitar was fun enough for me. It's much harder when you have all those screens and all this instant entertainment in front of you like YouTube. That makes a huge difference because you don't give yourself the chance to get bored. It makes it harder to be like: "Okay, this is a guitar and the next two years are going to be a struggle".

BD: And the whole attention thing – when we record, we have to put our phones away. Because even just getting a notification about something on your phone takes up precious time. And then you lose focus for a bit.

JS: I heard a scientist saying that we need to start doing things without our phones. That's a big problem with the streaming services, because you're constantly watching a screen while your ear should be focused on the music. It takes away your brain capacity. If you just listen to music for five minutes, don't do anything else. It's a different experience. And then transfer that to everything. When you're taking a walk for instance, don't listen to music. It makes your brain work in a different way.

Have fans' expectations of music stars changed because of digitalisation? Do you have to maintain a strong social media presence?

CJF: We have a book club with our fans! (all laughing)

JS: We try to keep up, but to be honest, we are better at playing music.

BD: We are horrible at social media! (all laughing)

An important factor that pushed your final international breakthrough was an advertising campaign for E-Plus at the beginning of the 2000s. Would you do another promotion deal like this?

BD: I guess we would because sometimes brands pay us well, which means that we can go into the studio for a long time and record music. We need money to invest in creativity.

What industry or brand you would never advertise for?

BD: I'm not a huge fan of bedding companies. But I haven't had the right offer yet, so let's see! (laughing)

CJF: No politics.

Why not?

CJF: I'm not saying that other people shouldn't, but it's not for us. There are enough Bonos in the world!



Last question: what innovation of the future are you looking forward to the most?

DH: Maybe in the future you will be able to beam artists to different places so we don't have to go on airplanes anymore, that would be awesome!

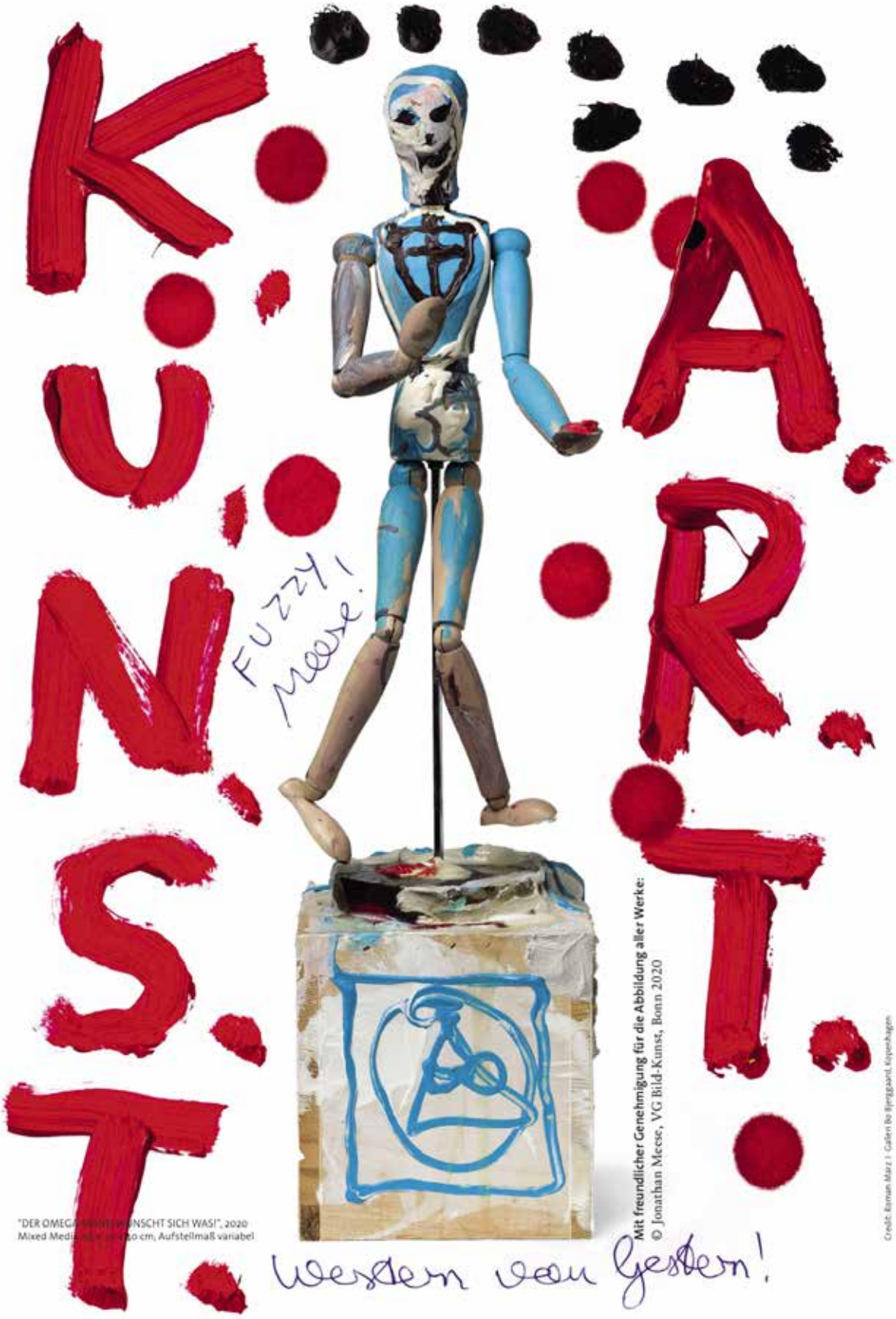
JS: You would prefer that?

DH: Yes, I would! (all laughing)



Life before COVID: Mando Diao have performed more than 1,500 concerts in more than 30 countries.

MANDO DIAO


KUNST
KARRT
FUZZY! Meese!
Mit freundlicher Genehmigung für die Abbildung aller Werke:
© Jonathan Meese, VG Bild-Kunst, Bonn 2020
Credit: Roman Marz | Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen
"DER OMEG
NSCHT SICH WAS!", 2020
Mixed Medi
o cm, Aufstellmaß variabel
Western von Gestern!



DR. DOLITTLE!

DURCHSCHNITT KÖNNEN WIR NICHT MEHR

DURCH-GEHEN

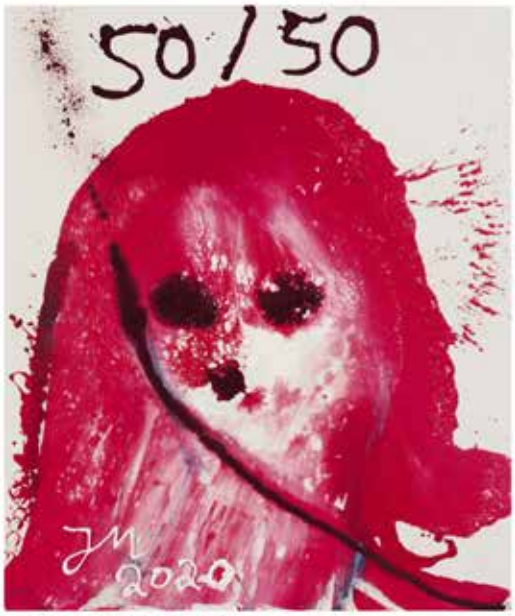
LASSEN



Kann Kunst eine bessere Welt schaffen? Jonathan Meese, einer der bedeutendsten deutschen Künstler der Gegenwart, fordert in unserem Interview einen radikalen Neuanfang – und setzt dabei auf Individualität, Respekt und die Abschaffung gängiger Realitäten.



JONATHAN MEESE / Künstler
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen

"MEIN CHEF CHEFT K.U.N.S.T.!", 2020
Acryl auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm



Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen

"SO SOFT!", 2020
Acryl auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm

GESAMTKUNSTWERK ERZ :



Credit: Roman März | David Nolan Gallery, New York

FLORIAN HALLER: ***Ob internationale Beziehungen, unser Wirtschaftsmodell, unser Konsumverhalten – im Moment sind wir dabei, die Welt neu zu denken. Aber das muss ja nicht heißen, dass alles Bestehende schlecht ist. Sie haben mal gesagt: „Kunst ist die Zerstörung des Vorherrschenden". Ist das nicht eine sehr negative Sicht auf die Welt?***

JONATHAN MEESE: Das ist natürlich erst einmal eine Parole. Ich mache ja viele Proklamationen und Manifeste, da muss man überspitzen. Also: Zerstörung ja, aber nicht als Selbstzweck, das passiert einfach. Kunst zerstört z. B. Ideologie. Oder Durchschnitt. In der Kunst gibt es keinen Durchschnitt, deswegen gibt es dort auch keine Demokratie. Kunst zerstört aber nicht die Vergangenheit, sondern sie hinterfragt und überprüft sie, ordnet sie neu ein. Manchmal sollte man seinen Geschmack zerstören, weil der hinderlich ist. Oder seine Bedenkenträgerei. Ich bin absolut nicht negativ. Im Gegenteil, ich hasse Verbitterung.

Was haben Sie für sich persönlich zerstört?

JM: Ich habe viele Brücken abgerissen. Ich verlasse z. B. Verräter. Oder Leute, die mich hindern wollen, in die Zukunft zu gehen. Es gibt Menschen, die wollen einem immer Angst machen. Diese Angst, nach vorne zu gehen, muss man zerstören. Die Zukunft wird böse? Nein, die wird super! Das muss man auch den Kindern sagen, anstatt ihnen die ganze Zeit verbittert zu erzählen, wie schlimm alles wird.

Ist das Schaffen von Neuem das, was Sie antreibt?

JM: Ja. Kunst schafft ja das Neue, will das Neue, garantiert das Neue und hält das Neue immer auch aus. Die meisten Menschen halten einen neuen Gedanken gar nicht mehr aus. Sie begeben sich immer wieder in den alten Teufelskreis der Religion, der Politik, des Mitläufertums und denken, der nächste Guru kommt um die Ecke, den muss ich anbeten, der wird mich retten. Das ist Quatsch! Nichts wird uns retten. Man muss bei sich klar Schiff machen und lernen, mit sich selbst auszukommen.

Das mussten wir durch Corona ja auf die harte Tour lernen …

JM: Ja, das ist das Wichtigste an der Corona-Zeit. Die Leute halten sich selbst nicht mehr aus, weil sie nichts mehr mit sich anfangen können. Deshalb gehen sie zu Tausenden auf die Straße und denken, dann sind sie individuell und frei. Individuell kannst du aber nur zu Hause sein. Wenn du mit 50.000 Leuten auf dem Alex-



Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen

"DEIN RAMBO RUFT NUR EINZELKÄMPFER AN!", 2020
Acryl und Caparol-Dispersionsbinder auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm



Credit: Eric Tschernow | Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen

"MEESI-DAHEIM!!", 2020
Öl, Acryl und Acryl-Spachtel auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm



"VOODOOMUTTER OHNE MASKE! (STRAHLENÄUGIG)", 2020
Mixed Media, 33 x 16 x 20,5 cm



anderplatz stehst, hast du dich einem Guru-Mitläufersystem untergeordnet. Und ob der Guru Greta Thunberg heißt, Dalai Lama, Papst Franziskus, Donald Trump, Joe Biden, Putin oder Merkel, das ist egal. Oder du sagst, ich stehe für das ein, was ich denke und tue, und das mach ich alleine. Die Leute denken immer, wenn ich mit vielen unterwegs bin, dann bin ich stark. Nein, der Stärkste ist der Einzelne, die Einzelne, das Einzelne.

Treiben Sie die Kunst oder treibt die Kunst Sie?

JM: Ich überlasse mich der Kunst. Das heißt, ich spiele die Ideologien, die Religionen und alles andere, was der Kunst im Weg ist, weg. Dann bin ich frei, und das Feld der Kunst ist da, um es zu bestellen. Das Meese-Feld, das dann größer werden kann, so groß wie die ganze Welt. Ich vertraue der totalen Freiheit der Kunst. Aber ich muss mich vor ihr nicht in den Staub werfen. Ich kann sie auch nicht wählen oder abwählen. Ich bin kein Mitläufer, ich wähle nichts. Wählen interessiert mich auch politisch nicht – das ist Zeitgeist und hat mit Kunst nichts zu tun. Kunst ist die Überzeit, das, was überlebt. Jeder Gott und jedes politische System hat seine Zeit, die Kunst aber ist immer da und überlebt. Warum lassen wir uns nicht von dem regieren, was das Stärkste und Geilste ist? Kunst!

Haben Sie bei der Arbeit an Ihren Werken ein Konzept im Kopf?

JM: Nein, ich überantworte mich der Kunst. Wenn ich gar nichts weiß, dann schlafe ich einfach. Das ist schon Kunst, weil ich im Schlaf träume. Im Schlaf bin ich im Sehnsuchtsland, in der Gegenwelt, in der anderen Zeit. Das Konzept ist, einfach frei aufzuspielen, kein Konzept zu haben, sondern es passieren zu lassen. Kunst ist ja der Befreier, sie befreit alles von Ballast, von Bedenken, von Angst.

Wie gelingt Ihnen totale künstlerische Freiheit?

JM: Ich darf nicht an den Empfänger denken, wenn ich z. B. ein Bild male. Ich mache Kunst niemals, um jemandem zu gefallen oder jemanden zu bedienen. Ich mache das nur um der Kunst willen. Und wenn das jemand geil findet, ist das super. Die meisten jungen Künstler fragen: Was soll ich denn machen? Und da kann man nur sagen: was du meinst, was du denkst, was du willst. Aber mach bitte nicht das, was ich mache. Es gibt ganz viele, die zu mir kommen und sagen: Herr Meese, wir wollen das machen, was Sie machen. Und das ist es eben nicht. Ich kann nicht das machen, was die machen, und die können nicht das machen, was ich mache. Das wäre wieder das Guru-Mitläufer-Verhältnis. Ich will nicht, dass



"DR. „PUMP AWAY REALITY" (HERZBUBE DE LARGE)", 2020
5-teilig, Acryl auf Leinwand, 360 x 950 x 4 cm

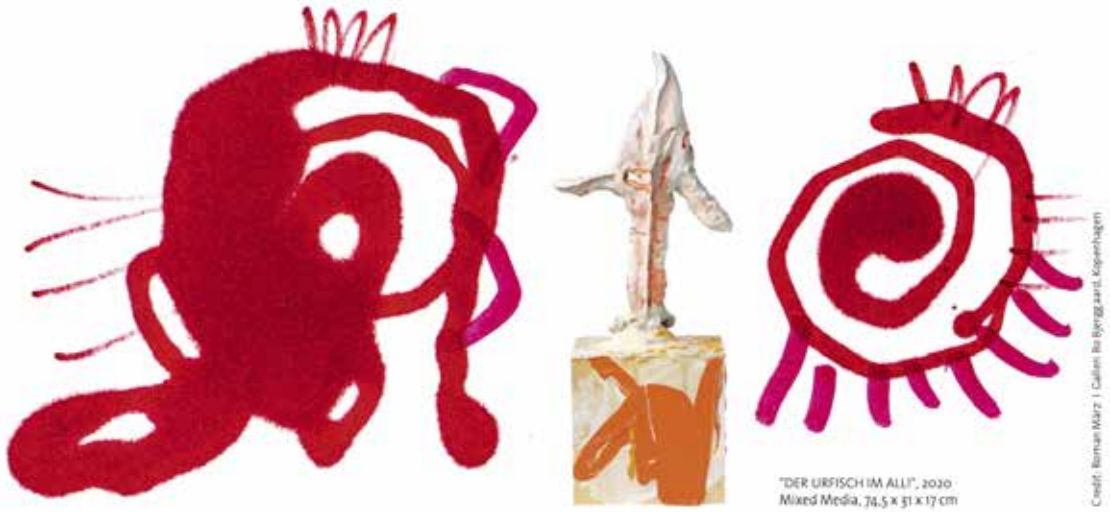




Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen



"DER FANTOMASFETISCH (MAULIG)", 2020
Modelliermasse, lufthärtend, Acryl, 31,5 x 25 x 11 cm



"DER URFISCH IM ALL", 2020
Mixed Media, 74,5 x 51 x 17 cm

Credit: Roman Marz | Callin Bo Bjerggaard, Kopenhagen

Leute mich als Guru sehen. Das ist ganz furchtbar. Sie müssen das, was sie tun, mit Liebe, Respekt, Demut und Radikalität machen. Und wenn sie nichts anzubieten haben, dann schlafen sie besser.

Sie beschäftigen sich immer wieder mit dem Thema Kunst und Realität und arbeiten dabei auch mit Virtual Reality, wie 2018 bei der VR-Installation mit Ihrer Mutter. In welchem Verhältnis stehen Kunst und Realität zueinander?

JM: Kunst sollte diese schreckliche Realität, in der wir gerade leben, überwinden. Und wir sollten andere Realitäten zulassen. Für einen Katholiken gibt es nur die katholische Realität, für das SPD-Mitglied nur die SPD-Realität und für die CDU nur die CDU-Realität. Das ist so falsch gedacht, das ist kleinkrämerischer Blödsinn. Deutschland in eine so kleine Realität pressen zu wollen, finde ich obszön. Die Kunst ist die Überrealität. Das, was über unserem Leben ist und was uns zum Überleben befähigt. Kunst steht über den Dingen. Von allem, was früher war, hat immer nur die Kunst überlebt. Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen.

Kürzlich haben Sie in einem Interview gesagt, wir hätten die Zensur wieder und die käme von den Künstlern selbst. Was haben Sie damit gemeint?

JM: Da gibt es mehrere Aspekte. Es gibt Künstler, die haben eine wahnsinnige Angst, etwas falsch zu machen, und deshalb machen sie ganz gefällige Sachen. Andere Künstler merken, dass sie nicht wirklich gut sind in dem, was sie tun, und werden zu politischen Aktivisten. In einer Gruppe fühlen sie sich dann geschützt und verachten den Einzelnen. Die verachten auch van Gogh. So einen Künstler gibt es heute fast gar nicht mehr, jemanden, der einfach sein Ding macht. Da wird man ja beinahe belächelt. Ich kann jungen Künstlern nur sagen: Zensiert euch nicht, bedient keine Klientel, denkt niemals im Guru-System, macht euer Ding konsequent alleine.

In welcher konkreten Form erleben Sie Zensur durch Künstler?

JM: Es gibt Künstler, die sagen, bestimmte Dinge dürfe man nicht mehr malen. Das ist so unfassbar. Und es gibt wirklich Künstler, die alte Skulpturen vernichten wollen und dabei selber gar nichts bringen. Das sind die Zerstörer, die wollen etwas zerstören, was einfach geiler ist als sie. Wenn du selber nichts anzubieten hast, dann zerstörst du. So in 68er-Manier: Mach kaputt, was dich kaputt macht. Das ist wieder so ein Kollektivding. Ich hasse Kollektivismus. Die meisten Künstler heute sind Zwangskollektivierte, die nur noch in Gruppen auftreten, ganz anonymisiert. Die trauen sich selber nichts mehr zu, deswegen geben sie sich diese Zensuren, um zumindest irgendwas zu haben. Da darf man als Weißer keinen Schwarzen malen oder als Schwarzer keinen Weißen. Dann darf ich aber auch keine Tiere malen, weil ich ja kein Tier bin. Natürlich darf ich in der Kunst alles malen, alles schreiben, alles sagen und ich muss auch vermeiden, die Vergangenheit zu säubern. Es gab halt in der Vergangenheit Sprache, die heute nicht mehr angesagt ist. Aber ich kann sie einfach hinnehmen, mit Humor. Oder dann steht da halt eine Skulptur von einem Sklaventreiber. Das ist Bronze, der Typ lebt nicht mehr, das ist gegessen. Da muss man großzügig mit umgehen. Ich würde keine einzige Skulptur aus der Vergangenheit zerstören, sondern eher eine andere danebenstellen, um sie zu konterkarieren. Dinge ad absurdum führen, auch sich selbst, sein Gedankengut. Einfach mal von sich absehen und nicht sich selbst zum Maß aller Dinge machen.

Wie gehen Sie damit um, wenn jemand sagt, Sie dürfen dieses oder jenes nicht machen?

JM: Also, wenn mir jemand sagt, das darfst du nicht malen, da wird mir echt übel. Und dann mal ich das erst recht. Da denke ich, richtet doch mal eure Energie in die Zukunft. Die ist nicht so abhängig von der Vergangenheit, wie man glaubt. Kunst ist nämlich anders als Kultur. Kultur ist das, was war, Kunst ist das, was kommt. Und die kommt meistens wie ein Blitzschlag, mit einer völlig aberwitzigen Idee, bei der die Leute erst mal denken: geht nicht. Wievielmal ich in meinem Leben gehört habe, geht nicht, darfst du nicht machen, damit wirst du untergehen … Ich bin aus Bayreuth geflogen, im Literaturarchiv Marbach hat man mich entfernt, weil ich angeblich zu radikal bin. Man hat mich so viele Male zensiert, rausgeschmissen, gekränkt. Man muss immer wieder aufstehen, immer wieder sagen: Es geht um die Zukunft, darum, ein Risiko einzugehen, und zwar persönlich.

Ist es Aufgabe der Kunst, radikal zu sein?

JM: Ja. Man muss radikal gegen das sein, was nicht Kunst ist, und radikal gegen sich und andere. Mit sehr viel Humor. Kunst ist, wie schon gesagt, niemals Mittelmaß. Durchschnitt können wir nicht mehr durchgehen lassen. Kunst kann nicht diskutiert werden, die Zukunft ist kompromisslos. Die Kunst ist kompromisslos. Sie ist nicht von Politikern bestimmbar oder von Religiösen. Politik ist das Gegenteil und der Feind von Kunst.

Woraus entsteht Kunst? Woher kommt Ihre Inspiration?

JM: Die Kunst kommt immer vom Kindsein, von dem Kind in mir. Man muss frei spielen. Ich bin sogar noch freier als ein Kind, weil ich weiß, was Unfreiheit ist. Ich bin so frei, das ist meine einzige wirk-

KUNST = ZUKUNFT

KUNST = ERZLAND



"DER FEUERFETISCH: K.U.N.S.T.I", 2020
Acryl auf Leinwand, 210,3 x 140,1 x 3,3 cm

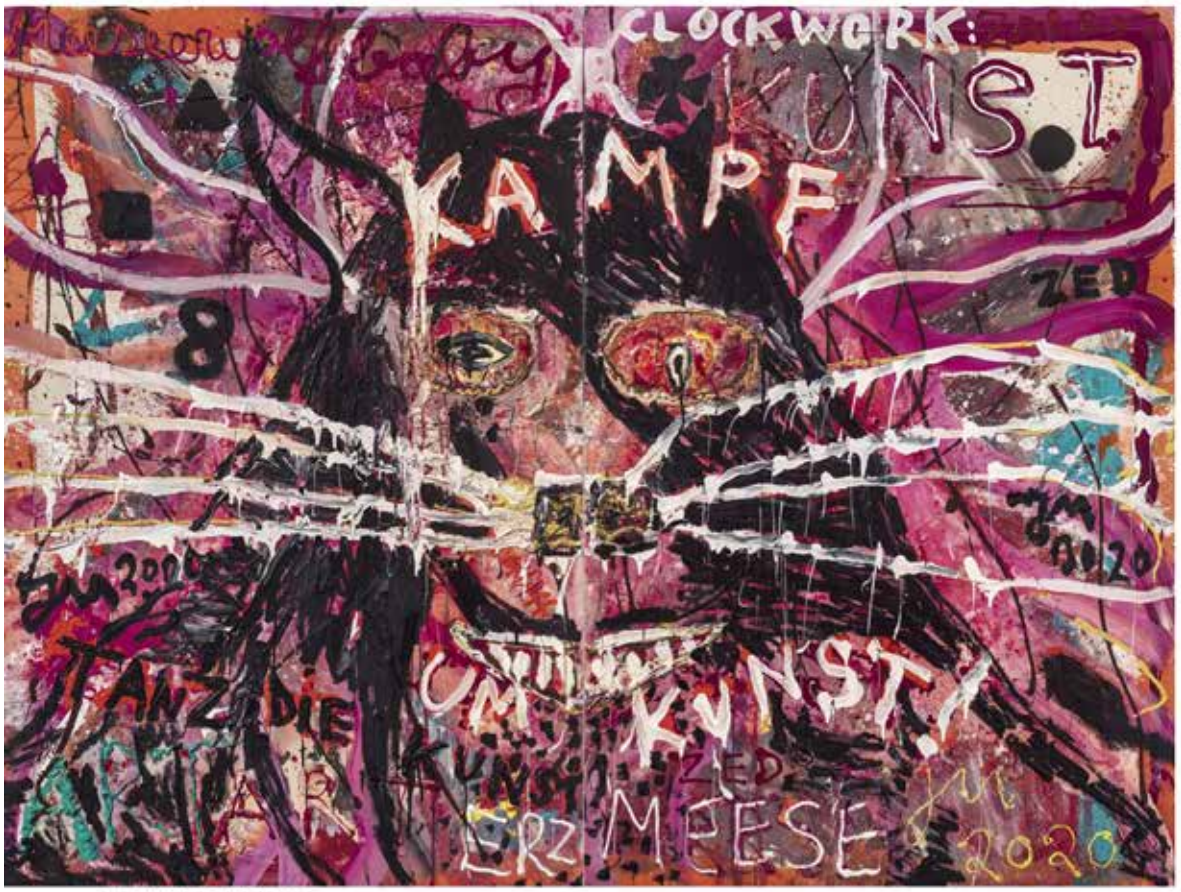
Credit: Roman März | Galleri Bo Bjerggard, Kopenhagen



"FRÄULEIN MOHNKÜCHLEI", 2020
Öl und Acryl auf Leinwand, 270,4 x 180,2 x 4 cm

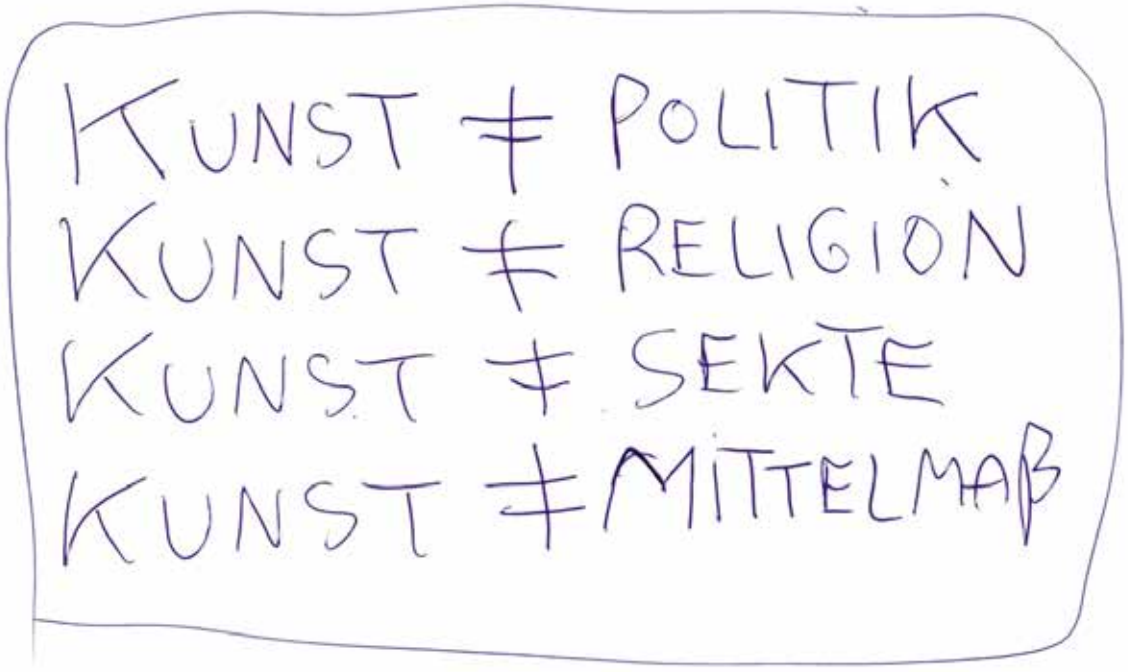
Credit: Jan Bauer | Galerie Krinzinger, Wien

KUNST = IDEOLOGIE



Credit: Roman Marz i Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen

"TRAUMA, KEINE KUNST!", 2020
2-teilig, Acryl auf Leinwand, 210,5 x 280,8 x 3,3 cm





Credit: Roman März | Sies+Höke, Düsseldorf

"ERZKUNST-MACHT-K.U.N.S.T.!", 2020
2-teilig, Acryl auf Nessel, 210,5 x 280,6 x 3,3 cm

KUNSTKAMPF!!!!!!!!



"STURMEESE-HEXI", 2020
Öl, Acryl und Caparol-Dispersionsbinder
auf Nessel, 60,4 x 50,2 x 3,3 cm

Credit: Jan Bauer | Galerie Krinzinger, Wien



"DER DEVIL SCHREI", 2020
Öl, Acryl und Caparol-Dispersionsbinder
auf Leinwand, 60,5 x 50,3 x 3,3 cm

Credit: Eric Tschernow | Sies+Höke, Düsseldorf



"ICH BIN OHNE POLITKASI", 2020
Acryl und Caparol-Dispersionsbinder
auf Leinwand, 120,4 x 100,2 x 3,3 cm

Credit: Roman März | Der Künstler

KUNST IST LIEBE



"KUNST: DER WELTRAUMFAHRERZ DE MEESI!", 2020
Acryl und Acryl-Spachtel auf Nessel, 210,3 x 140,1 x 3,3 cm



"DER KUNSTWIRSCH „SPACE MEESOZ'I", 2020
Acryl auf Nessel, 210,3 x 140,1 x 3,3 cm





liche Qualität. Es ist aber auch angreifbar, in der heutigen Zeit so frei zu sein und zu denken. Die anderen wollen mir immer ihre Grenze zeigen und mich in ihre Klientel locken. Und ich habe da kein Interesse. Ich will, dass Deutschland von der Kunst regiert wird, dass die Parteien gehen und dass wir nur noch der Kunst dienen. Und das wird auch kommen! Die Frage ist nur, wie lange das dauert.

Welche Rolle spielt die aktuelle Krise für die Kunst?

JM: Die Kunst ist unabhängig von allem, weil die Kunst das ist, was immer bleibt. Aber ich merke, als Mensch werde ich gerade immer weicher, schon fast rücksichtsvoll. Ich verflüssige mich. Und dazu stehe ich dann auch. Aber damit kommen viele Menschen um mich herum nicht klar. Sie sagen: Es sind doch harte Zeiten, da musst du hart werden.

Wenn wir von der Krise in die Zukunft blicken, was für eine Zukunft erfinden Sie für sich und für uns?

JM: Na ja, wir müssen einfach mal umdenken, uns selbst hinterfragen, uns und unser Ego auf den Topf setzen. Und wirklich überprüfen, ob man noch so weitermachen will oder ob man nicht mal was Neues zulässt. Das Ganze, was wir jetzt gerade erleben, die US-Wahl z. B., das kommt und geht, das sind nur Zeiterscheinungen. Für die Kunst ist das komplett egal.

Es gibt bei vielen Menschen die große Sorge, dass ein bedeutender Teil dessen, was wir Kreativität nennen, künftig von KI übernommen wird.

JM: Ich finde künstliche Intelligenz großartig. Und ich finde es ganz, ganz toll, wenn Roboter und Computer Dinge übernehmen, denn dann werden andere Spielfelder wieder frei. Wir müssen diese anderen Spielfelder nur erkennen und kennenlernen. Wir müssen uns auch da ständig überprüfen, hinterfragen und neu denken. Diese Angst vor Robotern ist doch Käse. Dieses ewige „Das muss immer so weitergehen, wir sind der Weisheit letzter Schluss, wir sind die Krone der Schöpfung" finde ich total anmaßend und Hybris pur. Wir sind zwar ganz geil, aber wir sind nicht die Geilsten. Vielleicht kommen die ja noch. Aber vielleicht ist das Geilste wirklich dieser Supercomputer Colossus aus dem Film. Oder vielleicht ist Darth Vader der geilste Mensch, der je existiert hat.

Was ist Ihre Vorstellung einer guten Zukunft?

JM: Wir können doch Deutschland jetzt langsam mal zu einem Gesamtkunstwerk machen. Jetzt haben wir die Chance, einfach mal zu sagen, das war's, das kommt ins Museum. Ich würde alle politischen Parteien ins Museum packen, alle Religionen. Neustart, Neuanfang, Nullpunkt. Einfach mal offen sein. Auch das Gegebene, von dem man immer denkt, es gilt für alle Zeiten, infrage stellen und lustig sagen: Wir haben uns geirrt bei ganz vielen Dingen, das war falsch. Aber man muss halt was riskieren. Man muss auch riskieren, als wahnsinnig zu gelten, als Spinner. Man muss auch riskieren, Freunde zu verlieren, gegen Hindernisse zu fahren, Widerstände aushalten zu müssen. Und zwar nicht nur in der Kunst, sondern überall. Also, man muss schon den Boden schaffen für etwas Neues.

Was tun Sie selbst für diese gute Zukunft?

JM: Ich gehe meinen Weg und mache die Dinge so, wie ich das will und wie ich das denke. Es gibt leider viele Künstler, die wollen nur die Realität illustrieren. Die gucken in die Tageszeitung und sagen: Oh, das ist ein geiles Thema, das bearbeite ich jetzt. Aber das ist falsch, denn das ist Tagespolitik. Viele Künstler wollen einfach nur die Realität noch realer machen. Das ist der größte Fehler. Das produziert so viele Opfer, das ist so zynisch. Die Kunst produziert eben keine Opfer, die werden nur gespielt. Wenn man das wirklich ernsthaft durchzieht, mit Liebe und Demut, kann man alle Kriege der Welt auf die Bühne verlagern, in den Film, in die Werbung, in das Buch. Wir müssen das Böse bearbeiten – aber in der Kunst! Wir brauchen den Superbösen bei James Bond, der nimmt uns was ab. Wir brauchen den „Tatort", wo jemand umgebracht wird. Wir brauchen das in diesen ganzen Feldern, die eben Kunst sind. Aber nicht in der Realität. Die Realität muss mit etwas anderem bekämpft werden als mit Realität.

Vielen Dank für dieses ganz und gar nicht durchschnittliche Gespräch!



oben rechts:
"GEH' IN DIE KNIE! (DER OHNE VOODOO)", 2020
Mixed Media, 56 x 15 x 21 cm

unten links:
"ERZTYRANNOSAURYS: LITTLE DINOSAURIER IM GROßEN SCHLAFROCK KENNT KEIN PARLAMENT!", 2020
Acryl und Bleistift auf Papier, 40 x 50 cm

unten Mitte:
"JOHNNYMILKN' JOHNNIED MI ON!", 2020
Acryl und Bleistift auf Papier, 29,5 x 21 cm

unten rechts:
"DON SAMURAIMEESE OHNE IDEOLOGIE!", 2020
Acryl auf Papier, 64 x 50 cm

AUTOREN & GESPRÄCHSPARTNER

01 FUTURE MINDSET



PROF. DR. KAI C. ANDREJEWSKI
Managing Partner und Regionalvorstand Süd KPMG

Kai C. Andrejewski ist ein inspirierender Querdenker und hilft seinen Mandanten dabei, Zukunft zu denken und mit einer klaren Leitidee zu gestalten. Er kann langjährige Erfahrungen in der Prüfung und Beratung von international tätigen kapitalmarktorientierten Unternehmen vorweisen und ist Leiter des Audit Committee Institute, einer Plattform für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Als Professor für Betriebswirtschaftslehre lehrt er u. a. die Fächer Accounting, Wirtschaftsethik und Sustainable Finance.

Serviceplan ist für Kai C. Andrejewski sowohl ein wichtiger Mandant für die KPMG als auch ein Ort, an dem er sich mit vielen beeindruckenden Menschen austauschen kann.



RONALD FOCKEN
Managing Partner Serviceplan Group

Seit 1990 ist Ronald Focken Mitglied der Serviceplan-Familie, 2000 übernahm er die Geschäftsführung der Holding. Er arbeitet bis heute konsequent an einer innovativen Markenführung und stellt sich den Herausforderungen der digitalen Transformation und Kommunikationsentwicklung. Darüber hinaus hat er das Konzept der integrierten Kommunikation in den Häusern der Kommunikation massiv vorangetrieben, u. a. mit der Gründung der Standorte Berlin und Köln. Seine Erfahrung und sein Wissen gibt Ronald gern an die nächste Generation weiter, z. B. als Gastdozent an der Markenakademie des Markenverbandes und an der European Business School. Seine goldene Regel für erfolgreiche Markenkommunikation: „Neugier, Flexibilität und Konsequenz sind die Erfolgstreiber der Zukunft."



PROF. MANUELA ROUSSEAU
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf

Manuela Rousseau ist seit Juni 1999 Mitglied im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG, seit 2009 im Aufsichtsrat der Maxingvest AG und seit April 2019 stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende bei Beiersdorf. Sie engagiert sich ehrenamtlich bei Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (FidAR) und im Verband Führungskräfte Chemie (VAA). 1992 begann sie an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater im Studiengang Kultur- und Medienmanagement zu lehren. Ihr Fachgebiet ist Fundraising Management. Für ihr ehrenamtliches Engagement wurde sie 1999 mit der Bundesverdienstmedaille ausgezeichnet. 2019 veröffentlichte sie im Ariston Verlag ihr Buch „Wir brauchen Frauen, die sich trauen. Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns".

Prof. Manuela Rousseau sprach beim Digital-Event #RethinkFuture der Serviceplan Group zu ihren Herzensthemen Female Empowerment und New Leadership.

Buch: https://www.randomhouse.de/Buch/Wir-brauchen-Frauen-die-sich-trauen/Manuela-Rousseau/Ariston/e542661.rhd
eBook: https://www.randomhouse.de/ebook/Wir-brauchen-Frauen-die-sich-trauen/Manuela-Rousseau/Ariston/e547772.rhd



OLIVER GRÜTTEMEIER
Managing Partner Serviceplan Köln

Vor sechs Jahren übertrug Oliver Grüttemeier seine Agentur an Serviceplan und schuf damit die erfolgreiche Basis für die Gründung des Hauses der Kommunikation Köln. Der erfahrene Kommunikationsprofi berät das C-Level im Spannungsfeld von Digitalisierung, Nachhaltigkeit, New Work und gesellschaftlichem Wertewandel. Mit einem interdisziplinären Expertenteam stellt er sich den wachsenden Anforderungen an nachhaltige Markenplattformen und Geschäftsmodelle. Im Rahmen von Change-Prozessen setzt er mit identitätsbasierter Unternehmensführung dort an, wo jede Veränderung startet: beim Verhalten des Managements.



KARIN MARIA SCHERTLER
General Manager/Head of Transformation Serviceplan Group

Karin Maria Schertler war viele Jahre als Agentur-Geschäftsführerin im Dialog- und CRM-Umfeld tätig und hatte Einblick in die unterschiedlichsten Unternehmenskontexte. Heute leitet sie die globale interne Unternehmensberatung der Serviceplan Gruppe mit einem starken Fokus auf Prozessdesign, Business Transformation, Organisationsentwicklung und New Work. Die Kernfrage, die sie über all die Jahre antreibt und die sich wie ein roter Faden durch ihre Vita zieht: Wie entsteht echte Wertschöpfung, und was sind die Faktoren, die sie verhindern oder gar vernichten? Als Pioniergeist durch und durch experimentiert sie gern an vorderster Front, unaufgeregt, unkonventionell und höchst wirksam.

02 MARKEN-FÜHRUNG



SUSAN SCHRAMM
Chief Marketing Officer McDonald's Deutschland

Susan Schramm verantwortet seit November 2016 als Vorstand und CMO das Marketing bei McDonald's Deutschland. Nach einem BWL-Studium und Stationen bei renommierten Werbeagenturen führte sie der Weg in die globale Zentrale von McDonald's nach Chicago/USA, wo sie für die weltweite McDonald's/Disney Allianz zuständig war. 2003 kehrte sie nach Deutschland zurück und war für McDonald's in unterschiedlichen Funktionen einschließlich der strategischen Marketingausrichtung sowie für Digital und Media verantwortlich, zuletzt in der Position des Director Marketing. Als Vorstand für den Marketingbereich ist Susan Schramm zugleich Mitglied des globalen Marketing Leadership Boards.

Susan Schramm ist Mitglied im CMO Council, das an der Wahl des „CMO of the Year" beteiligt ist.



FLORIAN HALLER
Chief Executive Officer Serviceplan Group

1996 stieg Florian Haller nach seinem Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen und Stationen bei der Werbeagentur Lintas in New York sowie Procter & Gamble in Brüssel und Genf als Geschäftsführer der Dritten Werbeagentur bei der Serviceplan Gruppe ein, 2000 wechselte er als Geschäftsführer in die Holding. Im Juli 2002 übernahm Haller die Position des Hauptgeschäftsführers der Serviceplan Gruppe und hat diese mittlerweile in eine Spitzenposition innerhalb der Branche gebracht. Was ihn nervt: Gemecker über die EU. Was ihn entspannt: morgens durch den Englischen Garten in München zu joggen.



DR. PETER HALLER
Gründer Serviceplan Group

Im Jahr 1970 gründete Dr. Peter Haller gemeinsam mit Rolf O. Stempel die Agentur Serviceplan. Seine Liebe zur Kunst spiegelt sich nicht nur an den Agenturstandorten wider, wo Bilder und Skulpturen aus seiner Privatsammlung ausgestellt sind, sondern auch in der Publikation der Bücher „Abstrakte Kunst nach 1948. Sammlung Serviceplan", herausgegeben 2007 und 2012, sowie „Bilder der Seele" und „Bilder erzählen", erschienen 2015 und 2020 bei Hirmer. Am 19. März 2013 wurde Dr. Peter Haller gemeinsam mit seinem Sohn Florian von der WirtschaftsWoche und dem GWA in die „Hall of Fame der deutschen Werbung" aufgenommen.



LEA MÖBUS
Geschäftsführerin AccSys

Seit fast 15 Jahren ist die studierte Politik- und Medienwissenschaftlerin in der Public-Affairs-Arbeit tätig und führt seit 2016 gemeinsam mit David Kreuser die Accsys GmbH. Als Beratungsunternehmen an der Schnittstelle zur Politik steht Accsys Unternehmen, Verbänden und Interessengemeinschaften bei der Analyse und Bearbeitung politischer Rahmenbedingungen zur Seite. Lea Möbus hat sehr frühzeitig erkannt, dass Kommunikation im politischen Raum nur fakten- und inhaltsbasiert wirklich erfolgreich sein kann und unterstützt ihre Kunden mit verschiedenen Monitoring-, Analyse- und Strategie-Tools dabei, wirkungsvollen Input für politische Entscheidungsfindungsprozesse zu liefern.

AccSys und Serviceplan PR & Content betreuen gemeinsam mehrere Kunden an der Schnittstelle Politik und Wirtschaft.



KLAUS WEISE
Managing Partner Serviceplan Public Relations & Content

Wenn Sie auf Google „Experte für Krisen-PR" eintippen, erscheint sein Name unter den Top 3. Klaus Weise begann 1991 als Praktikant in einer PR-Agentur, in der er bis zum Partner aufstieg. Nach deren Verkauf an die damals weltweit größte PR-Agentur Weber Shandwick leitete er dort die Practice für Corporate Communications und Finanzkommunikation und war Mitglied der European Crisis Task Force. 2005 wechselte er zu Serviceplan, um gemeinsam mit seinem Partner Thorsten Hebes die Serviceplan Public Relations & Content zu gründen. Klaus Weise hat unzählige Kunden in Fragen der Krisen-PR beraten und viele Geschäftsführer und CEOs im Umgang mit Medien und Mitarbeitern trainiert.



FRANK BEHRENDT
Senior Advisor Serviceplan Public Relations & Content

Seit 2017 berät Frank Behrendt bei der Serviceplan Group zahlreiche renommierte Kunden. Mit seinen „10 ernsthaften Ratschlägen, wie man locker durchs (Berufs-)Leben kommt" wurde er auch außerhalb der Kommunikationsbranche bekannt. Sein erstes Buch „Liebe dein Leben und NICHT deinen Job" stürmte 2016 die Bestsellerlisten. Im März 2020 erschien sein drittes Buch „Von Kindern lernen. Wie uns kindliche Perspektiven gelassener, glücklicher und erfolgreicher machen", das er gemeinsam mit dem Psychologen Dr. Bertold Ulsamer geschrieben hat. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) zeichnete Frank Behrendt 2017 als „PR-Kopf des Jahres" aus.

03 WIRTSCHAFTS-POLITIK



PROF. DR. DR. H. C. LARS P. FELD
Vorsitzender der Wirtschaftsweisen und Professor für Wirtschaftspolitik an der Universität Freiburg

Lars P. Feld ist Direktor des Walter Eucken Instituts an der Universität Freiburg. Seit 2011 ist er Mitglied und seit März 2020 Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, auch „Rat der Wirtschaftsweisen" genannt. Seine Arbeitsgebiete im Rat sind die Finanz-, die Europa- und die Sozialpolitik. Feld gehört außerdem dem Wissenschaftlichen Beirat beim Bundesministerium der Finanzen und der Mindestlohnkommission an, ist ordentliches Mitglied der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina, Sprecher des „Kronberger Kreises" (wissenschaftlicher Beirat der Stiftung Marktwirtschaft) und vertritt seit Ende 2013 den Sachverständigenrat im unabhängigen Beirat zum deutschen Stabilitätsrat. In den Jahren 2014 bis 2015 war er Mitglied der Expertenkommission „Stärkung von Investitionen in Deutschland" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Beim Innovationstag 2020 beeindruckte Prof. Lars P. Feld die Zuhörer mit klugen Statements zum Thema „Rethink Economy".



GERALD BRAUNBERGER
Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung

Seit April 2019 gehört Gerald Braunberger zum Herausgebergremium der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Er ist zuständig für die Ressorts Wirtschaft und Sport. Nach einer Banklehre und dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Frankfurt trat er 1988 in die Wirtschaftsredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ein. Von 1995 bis 2004 war er für die Zeitung Korrespondent in Paris, anschließend war er bis Juni 2007 als Redakteur der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung wieder in der Frankfurter Zentrale tätig. Von 2007 bis 2019 verantwortete er dort das Ressort Finanzen der F.A.Z. sowie die Rubrik Wirtschaftsbücher.

Beim Innovationstag 2020 lieferten Prof. Lars P. Feld und Gerald Braunberger eine erhellende Analyse der aktuellen wirtschaftspolitischen Entwicklungen.

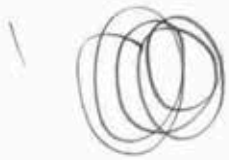




HORST VON BUTTLAR
Chefredakteur Capital

Seit Anfang 2013 ist Horst von Buttlar Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins Capital. Nach einem Studium der Slawistik, Geschichte und Politikwissenschaften absolvierte er die Deutsche Journalistenschule in München und stieg 2004 als Redakteur bei der Financial Times Deutschland ein, wo er 2007 die Leitung des Reporterteams übernahm. Vier Jahre später wurde er Ressortleiter Agenda bei den G+J Wirtschaftsmedien, zu denen neben der FTD auch die Magazine Capital, impulse, Börse Online und Business Punk zählten. 2005 erhielt er den Theodor-Wolff-Preis, 2008 den Herbert Quandt Medien-Preis für Wirtschaftspublizistik.

Horst von Buttlar ist Mitglied und Sprecher der Jury, die den besten Chief Marketing Officer Deutschlands und Preisträger des „CMO of the Year" Awards ermittelt.



04 CULTURE OF INNOVATION



CHRISTOPH KEESE
Geschäftsführender Gesellschafter by – The Axel Springer Consulting Group

Christoph Keese ist einer der bekanntesten Vordenker des digitalen Wandels in Deutschland, leidenschaftlicher Innovator, mehrfacher Gründer und Business Angel, gefragter Vortragsredner und Autor von Bestsellern über Digitalisierung und Wirtschaftspolitik („Silicon Valley", „Silicon Germany" und „Disrupt Yourself"). Mehrfach hat er im Silicon Valley gelebt. Als Journalist und Chefredakteur hat er die Berliner Zeitung, Financial Times Deutschland und die WELT-Gruppe erfolgreich in die Digitalisierung geführt. Als Manager trug er maßgeblich zur digitalen Transformation der Axel Springer SE bei.

Beim Innovationstag 2020 skizzierte Christoph Keese in seinem Vortrag, welche Herausforderungen Unternehmen angesichts neuer Technologien und Plattformen, disruptiver Innovationen und veränderter Geschäftsmodelle bewältigen müssen.



EILEEN BURBIDGE
Partner Passion Capital

Eileen Burbidge zählt zu den bedeutendsten Persönlichkeiten des Technologiesektors in Großbritannien und zu den einflussreichsten Venture-Capitalists Londons. Sie ist durch den Schatzkanzler ernannte Special Envoy for Fintech, Sonderbeauftragte für Finanztechnologie, des britischen Finanz- und Wirtschaftsministeriums und war bis Juni dieses Jahres die Vorsitzende von Tech Nation – ein Posten, den sie fünf Jahre lang innehatte.

Ihre Karriere begann im Silicon Valley, wo sie für einige der weltweit renommiertesten Technologieunternehmen wie Apple, Yahoo! und Sun Microsysterns arbeitete. 2004 zog sie nach London und leitete als eine der ersten Angestellten das Produktteam von Skype, bis zum Verkauf an eBay. 2011 baute sie als Gründungspartner von Passion Capital das Londoner Unternehmen zu einem der führenden Technologie-Venture-Fonds für Early-Stage auf. Bei Passion Capital ist sie Vorstandsmitglied von Monzo Bank, Digital Shadows, Butternut Box, PolyAI, MindLabs und anderen Portfoliounternehmen.

Eileen ist darüber hinaus Vorstandsmitglied bei Dixons Carphone plc und war Teil der Business Advisory Group des britischen Premierministers. 2015 wurde sie von der Queen für ihre Dienste für britische Unternehmen als MBE in den Order of the British Empire aufgenommen.

Die inspirierende Keynote, die Eileen Burbidge beim Innovationstag 2020 hielt, war eine Hommage an die Innovationskraft und das Wertesystem Europas.



THOMAS HEYEN
Managing Partner Serviceplan Campaign International

Als Partner und Geschäftsführer Kreation ist Thomas Heyen für das kreative und marken-strategische Produkt der Serviceplan Campaign & Content verantwortlich. Seit 2015 steht er am Standort Hamburg in den Diensten der Serviceplan Gruppe. Unter seiner Führung entwickelte sich eine für den Kunden BMW zuständige Einheit zu einer 40-köpfigen, international ausgerichteten Kreativagentur, die für einige der größten Kunden der Gruppe arbeitet. Thomas Heyen engagiert sich für das Thema Kunst am Standort und ist regelmäßig Teil von Award-Jurys. Für seine Kunden konnte er in seiner Karriere bereits über 300 Auszeichnungen sammeln, neun seiner Kampagnen gewannen in Cannes mindestens einen Löwen.



05 REINVENT BUSINESS



JOHANNES DIEBIG

Area Vice President Marketing Cloud Salesforce

Johannes Diebig kann insgesamt zehn Jahre Erfahrung als CMO vorweisen, zunächst bei Atos auf globaler Ebene und dann fünf Jahren bei Salesforce, wo er verantwortlich für den Wachstumsmarkt Deutschland war. Damit bewegt sich der Experte für Markenbildung in einem der weltweit am schnellsten wachsenden Märkte. Als Area Vice President Marketing ist er nun für sämtliche Marketing-Cloud-Aktivitäten von Salesforce in Deutschland und Österreich verantwortlich. Diebig beherrscht das gesamte Marketing-Repertoire und kennt es nicht nur aus PowerPoint-Präsentationen. Er weiß, wie man Teams führt – ob in einem großen internationalen Konzern oder in einer Organisation mit Start-up-Mentalität.

Beim Innovationstag 2020 ließ Johannes Diebig in seinem Vortrag keinen Zweifel, dass die digitale Plattformökonomie der Erfolgstreiber der kommenden Jahrzehnte ist.



VINCENT SCHMIDLIN

Managing Partner Serviceplan Agenturholding

Seit 2019 ist Vincent Schmidlin Sprecher und Geschäftsführer der Serviceplan Agenturholding in Deutschland. Als ausgewiesener Experte für Marken- und Unternehmensstrategie ist der geborene Franzose und überzeugte Europäer bei Serviceplan für die Bereiche Geschäftsentwicklung und Integration verantwortlich. Er entwickelt für Kunden maßgeschneiderte Kommunikationssysteme am Puls der neuen Marketingrealität. Darüber hinaus steuert er integrierte Lösungen zwischen den nationalen und weltweiten Serviceplan Agenturen und treibt die Vernetzung mit Plan.Net, Mediaplus, Consulting und Solutions voran.



ANDREAS REITER

Zukunftsforscher und Gründer des ZTB Zukunftsbüros

Ende 1996 gründete Andreas Reiter das ZTB Zukunftsbüro in Wien, das Unternehmen, Kommunen und öffentliche Institutionen im deutschsprachigen Raum bei strategischen Zukunftsfragen, der Profilierung und bei markenkonformer Produktinnovation berät. Der Soziologe ist Keynote Speaker bei internationalen Kongressen und Tagungen und Lehrbeauftragter für Trend- und Innovationsmanagement an der Donau-Universität Krems sowie am MCI Management Center Innsbruck.

Das ZTB Zukunftsbüro und die Tourismusspezialisten der Serviceplan Group verbindet neben gemeinsamen Projekten für Tourismusmarken vor allem eine Partnerschaft bei der Wissensplattform für Tourismus in (Post-)Corona-Zeiten: www.tourismusperspektive.com



HANNES HALLER

Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing

Tourismus wurde Hannes Haller in die Wiege gelegt. Er stammt aus einem Tourismusbetrieb im Salzburger Land und hat für die Österreich Werbung in Wien, Paris, München und Frankfurt gearbeitet. 1991 gründete er eine auf Tourismus spezialisierte Werbeagentur und entwickelte sie zum Marktführer für Tourismuswerbung im Alpenraum. Seit 2017 ist er Mitglied der Serviceplan-Familie mit dem Ziel, Saint Elmo's Tourismusmarketing international zu machen. Sein Motto: „Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun."



MARTIN SCHOBERT

Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing

Der Markenerlebnisgestalter und Destinations-Fachmann ist seit mehr als 20 Jahren im Destinations- und Tourismusmanagement tätig, seit 2017 entwickelt er Markenerlebnisse und Brand Identities für Kunden von Saint Elmo's Tourismusmarketing. Die Entwicklung touristischer Destinationen, Multisense-Marketing, Kommunikation im Raum und Experience-Design sind seine Kernkompetenzen. Er ist u. a. Mitglied im Management Technology Network der European Travel Commission (ETC), im Präsidium vom Bund Österreichischer Tourismus Manager (BÖTM) und Vorstandsmitglied im Austrian Chapter der Hospitality Sales and Marketing Association (HSMA).

06 LEADERSHIP – THE NEXT LEVEL



PROF. DR. GERALD HÜTHER

Hirnforscher und Bestsellerautor

Gerald Hüther ist einer der bekanntesten und meistzitierten Hirnforscher im deutschsprachigen Raum und erfolgreicher Autor populärwissenschaftlicher Bücher, zuletzt „#Education For Future- Bildung für ein gelingendes Leben". Geforscht hat er im Max-Planck-Institut für experimentelle Medizin und an der Universität Göttingen. Jetzt ist er Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung, arbeitet als Berater in Politik und Unternehmen und ist Mitbegründer der Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen".

www.gerald-huether.de
www.akademiefuerpotentialentfaltung.org

Beim Innovationstag 2020 erklärte Prof. Gerald Hüther seinen aufmerksamen Zuhörern, wie erfolgreiche Führung gelingt.



MATTHIAS BREITSCHAFT

Managing Partner Serviceplan Consulting Group

Matthias Breitschaft arbeitete für die Hamburger Agenturen Scholz & Friends sowie Jung von Matt, 2014 wechselte er zur Hirschen Group. Dort wurde er 2015 Mitgründer der Markenstrategie- und Transformationsagentur Vorn Strategy Consulting. Seit 2018 berät er bei der Serviceplan Group nationale und internationale Kunden zu Themen der Markenführung sowie zur Transformation des digitalen Marketings und deren Auswirkungen auf Menschen, Marken, Kommunikation und Geschäftsmodelle. Er hält Vorträge und gibt Seminare, u. a. an der Miami Ad School, bei der Schweizer Ad School und der Hochschule Fresenius.

07 THE NEW DIGITAL



WOLF INGOMAR FAECKS

Chief Executive Officer Plan.Net Gruppe

Seit Februar 2020 verantwortet Wolf Ingomar Faecks als CEO die gesamten Geschäfte der größten inhabergeführten Digitalagentur Europas. Zuvor war der diplomierte Wirtschaftsingenieur seit 2005 in unterschiedlichen Positionen bei Publicis Sapient tätig, zuletzt als SVP und Industry Lead für Automotive and Health sowie als Geschäftsführer DACH. Für seine verschiedenen Geschäftsbereiche war Faecks, der auch zum Global Leadership Team von Publicis Sapient zählte, weltweit für das Neugeschäft sowie den Ausbau der Bestandskunden verantwortlich. Die Branche kennt Faecks zudem als langjähriges Gesicht des GWA, dem der Basketball-Fan vier Jahre lang als Präsident vorstand.



KEVIN PRÖSEL

Managing Director Saint Elmo's

Kevin Prösel ist seit 2008 Teil der Saint Elmo's Gruppe und hat die Ausrichtung der Agentur auf Experiential Content maßgeblich vorangetrieben. Seit 2016 schafft sein Team Augmented Reality Experiences für Marken und Produkte, in denen Content Marketing die zweidimensionale Ebene verlässt und im Raum erlebbar wird. Kevin Prösel ist überzeugt, die Zukunft ist jetzt: Spätestens seit Corona den Medienwandel hin zu einer stärkeren digitalen Durchdringung der Gesellschaft befeuert, wird Experiential Content immer wichtiger und relevanter. Seine Vision, kraft Technologie nur noch als Hologramm ins Büro zu kommen, ist seit coronabedingtem Homeoffice quasi zur Selffulfilling Prophecy geworden.



VERENA LETZNER

Managing Director Plan.Net NEO

Verena Letzner hat langjährige Erfahrung im Bereich Social Media sowie im digitalen Marketing. Ihre Karriere begann die studierte Kulturwirtin bei Hubert Burda Media, wo sie für den Auf- und Ausbau des Social-Media-Geschäfts im Verlag verantwortlich zeichnete. Seit 2015 betreut sie bei Plan.Net diverse nationale und internationale Etats unterschiedlichster Branchen im B2B- und B2C-Sektor und leitet die Social-Media-Unit innerhalb der Serviceplan Gruppe mit den Disziplinen Strategie und Beratung, Account Management, Redaktion, Social Advertising sowie Influencer Marketing.

08 UNTERNEHMERTUM



DR. THOMAS STRÜNGMANN

Unternehmer und BioNTech-Investor

Thomas Strüngmann schloss sein Wirtschaftsstudium in München und Augsburg mit einer Promotion ab. Im Anschluss war er zwei Jahre in der Schweiz und den USA in der Pharmabranche tätig. 1979 traten er und sein Zwillingsbruder Andreas auf Wunsch des Vaters in die elterliche Generika-Firma Durachemie ein. Nach deren Verkauf 1986 gründeten sie gemeinsam die Hexal AG. Seit deren Verkauf an Novartis im Februar 2005 widmet Dr. Thomas Strüngmann sich dem Aufbau nationaler und internationaler Pharma- und Biotechfirmen sowie Beteiligungen in anderen Branchen.

Dr. Thomas Strüngmann war der Serviceplan Group mit seinem Unternehmen Hexal viele Jahre als Kunde eng verbunden.



ANGELIKA GIFFORD

Vice President Central Europe Facebook & Multi Supervisory Board Member

Seit Januar 2020 ist Angelika Gifford Vizepräsidentin für Zentraleuropa bei Facebook. In dieser Position ist sie für die Geschäftsentwicklung von Facebook, WhatsApp, Instagram und Messenger in 34 Ländern verantwortlich, darunter die DACH-Region mit Deutschland, Österreich und der Schweiz, Benelux sowie Osteuropa inklusive Russland. Gifford war zuletzt – bis Ende 2018 – als Geschäftsführerin Hewlett-Packard (HP) für Software und Digitalisierung im deutschsprachigen Raum verantwortlich. Zuvor war sie über 20 Jahre in verschiedenen Managementpositionen bei Microsoft im In- und Ausland tätig, u. a. als Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. Im Jahr 2009 wurde Gifford von einer unabhängigen Organisation zur „Managerin des Jahres" für Deutschland gewählt. Vom Manager Magazin wurde sie als eine der 100 einflussreichsten Wirtschaftsfrauen Deutschlands benannt. Gifford ist zudem Vorstandsmitglied der Atlantik-Brücke e. V. und in den Aufsichtsräten von Thyssenkrupp und TUI tätig.

Angelika Gifford verbindet als Facebook Europa-Chefin eine enge Geschäftspartnerschaft mit der Serviceplan Group.



STEFAN HIPP

Gesellschafter HiPP Gruppe

Seit 30 Jahren ist Stefan Hipp in der Unternehmensgruppe tätig und seit 1997 Mitglied der HiPP Geschäftsleitung. Nach einer kaufmännischen Lehre studierte er politische Wissenschaften in München, anschließend Agrar- und Lebensmittelindustriemanagement an der Royal Agricultural University Cirencester in England. Als leidenschaftlicher Bio-Landwirt unterhält er einen ökologisch bewirtschafteten Musterbetrieb in Polen, auf dem Getreide und Gemüse nach den Prinzipien der biologischen Landwirtschaft angebaut sowie Angusrinder und Schafe ganzjährig im Freiland gehalten werden. Stefan Hipp ist Präsidiumsmitglied des Diätverbands, Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Ernährungswirtschaft e. V. (ABEW) sowie Präsident des europäischen Bio-Verbands OPTA.

Das Familienunternehmen HiPP ist seit vielen Jahren Kunde der Serviceplan Group.

09 PURPOSE



ANJA STOLZ

Chief Marketing Officer R+V Versicherung

Die Sozialwissenschaftlerin kann über zwei Jahrzehnte Leadership-Erfahrung vorweisen und verfügt über einen starken Consulting-Background, gepaart mit einer umfassenden Gründer- und Start-up-Expertise. Seit vielen Jahren ist sie national und international leitend im Bereich Marketing, Digitale Transformation und Corporate Communications tätig. Als CMO/Bereichsleiterin Marketing bei der R+V Versicherung verantwortet sie heute u. a. die Themen Strategisches Marketing & Brand Management, Omnichannel-Marketing, Customer Experience, Marketing Automation, CRM/Predictive Data Analytics und Produktmanagement.

Anja Stolz ist langjähriges Mitglied im CMO Council. Darüber hinaus ist die R+V Versicherung Kunde bei einer der Serviceplan Agenturen.



CHRISTOPH EVERKE

Managing Creative Partner Serviceplan Campaign

Christoph Everke startete seine berufliche Karriere 1996 bei Springer & Jacoby in Hamburg und ist seit Mai 2005 bei Serviceplan Campaign tätig. In seiner Funktion als Geschäftsführer und Partner betreut er Marken wie Penny, CapriSun und LinkedIn. Der studierte Kommunikationsdesigner ist Mitglied im ArtDirectors Club Deutschland und bei D&AD, England. 2014 war er unter den Top Ten der weltbesten Kreativen. Er erhielt 18 Cannes Löwen, zwei Design Grand Prix und über 400 weitere nationale und internationale Awards. Christoph hat fünf laute Gitarren und drei noch lautere Kinder. 2020 veröffentlichte er sein viertes Album „unterwegs".



STEFAN MAGEL

Bereichsvorstand Handel Deutschland REWE Group und COO Penny

Seit Juli 2016 führt Stefan Magel die Geschäfte des Lebensmitteldiscounters Penny, der in Deutschland knapp 2.200 Filialen betreibt. Nach einem BWL-Studium in Würzburg startete Magel seine Karriere in den Vereinigten Staaten als Assistent des Chefs einer texanischen Supermarktkette. Darauf folgten die Wechsel zu REWE und Real. Von 1997 bis 2003 fungierte er als Deutschland-Geschäftsführer der französischen Baumarktkette Castorama. Nach Stationen bei der Globus Warenhaus Holding und der Baumarktkette Toom wurde er 2010 Marketingchef von Penny.

Stefan Magel und das Penny Team der Serviceplan Group verbindet viel mehr als eine langjährige erfolgreiche Geschäftsbeziehung: die Leidenschaft für die Marke Penny und ihre Kunden.



JASON ROMEYKO

Worldwide Executive Creative Director Serviceplan Group

Jason hat in seinem Leben viele Geschichten erzählt, in den unterschiedlichsten Bereichen. Er fing als Texter bei Saatchi & Saatchi an und war schon bald international für sie tätig – 23 Jahre lang. 2016 kam er als Worldwide Executive Creative Director zu Serviceplan und ist seitdem für den kreativen Output und den Aufbau der internationalen Präsenz des Unternehmens verantwortlich. Er trieb die Serviceplan-Philosophie „ÜberCreativity" entscheidend voran, eine höhere Form der Kreativität, bei der unterschiedliche Disziplinen, Talente, Kulturen, Medien und Technologien zusammenkommen und interagieren. Von Grand Prix bis Bronze-Award wurde er mit über 500 internationalen Preisen ausgezeichnet, unter anderem mit dem MTV Video Music Award for Video of the Year für den Song „Firework" von Katy Perry.

10 QUALITÄTS-MEDIEN



HELLE THORNING-SCHMIDT

Ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende Facebook Oversight Board

Helle Thorning-Schmidt schrieb Geschichte, als sie als erste Frau Vorsitzende der dänischen Sozialdemokraten wurde und 2011 als erste Frau zur dänischen Ministerpräsidentin gewählt wurde. Von 2016 bis 2019 war sie Geschäftsführerin von Save the Children International. Seit Sommer 2019 ist sie in zahlreichen Vorständen vertreten, ist beratend tätig und Teil internationaler Thinktanks. Im Mai 2020 trat sie dem neuen unabhängigen Facebook Oversight Board bei. Ihr besonderes Charisma und ihre starke Persönlichkeit hat sie unter anderem ihrem Vater zu verdanken, der oft zu ihr gesagt haben soll: „Mädchen können alles – sogar Ministerpräsident werden." In schwierigen Zeiten hat sie sich immer wieder vor Augen geführt, dass das, was einen nicht umbringt, einen nur stärker macht.

Beim Innovationstag 2020 ließ uns Helle Thorning-Schmidt an ihren Gedanken zur Einschränkung der Meinungsfreiheit in den sozialen Medien teilhaben.



CARSTEN KNOP

Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung

Carsten Knop hat in Münster BWL studiert und bei der F.A.Z. volontiert. Nach einem Intermezzo bei der Börsen-Zeitung wurde er 1996 F.A.Z.-Redakteur. Für die Zeitung berichtete er u. a. aus New York und dem Silicon Valley. 2003 kehrte er in die Frankfurter Zentrale zurück und stieg dort zum verantwortlichen Redakteur für die Unternehmensberichterstattung und später auch für die Wirtschaftsberichterstattung auf. Von Anfang 2018 bis März 2020 war er Chefredakteur für die digitalen Produkte. Seit April 2020 gehört er dem Herausgeber-Gremium an.



TANIT KOCH

Ehemalige Geschäftsführerin ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL

Tanit Koch war Geschäftsführerin des Nachrichtensenders ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL. Bis 2018 war sie Chefredakteurin der Bild-Zeitung, zuvor hatte sie verschiedene Positionen in der Axel Springer SE inne. Seit 2018 ist sie Mitglied der Transatlantic Commission on Election Integrity. Darüber hinaus gehört sie dem Stiftungsrat der Deutschlandstiftung Integration an und ist Atlantik-Brücke Young Leader. Sie kommentiert und publiziert zu zeitgeschichtlichen und politischen Themen.

Beim Innovationstag 2020 skizzierten Tanit Koch und Carsten Knop die Chancen und Herausforderungen klassischer Qualitätsmedien im digitalen Zeitalter.



DR. RAINER ESSER

Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe und DvH Medien

Nach einer Lehre bei der Deutschen Bank studierte Rainer Esser Rechtswissenschaften in München, Genf und Athens in den USA. Das journalistische Handwerk lernte er an der Deutschen Journalistenschule in München, arbeitete anschließend mehrere Jahre als Anwalt und promovierte 1989. Im Anschluss leitete er als Chefredakteur zwei juristische Fachtitel und wechselte 1992 ins Verlagsgeschäft. Bevor er 1999 Chef des ZEIT-Verlags wurde, führte er den Spotlight-Verlag und die Mediengruppe Main-Post. Seit 2011 ist er zudem Geschäftsführer der DvH Medien GmbH.

DIE ZEIT ist seit 2016 Partner von Best Brands. Das Verlagshaus und die Serviceplan Group sind seit Langem freundschaftlich verbunden.



WOLFGANG LINK

CEO Seven.One Entertainment Group

Wolfgang Link ist CEO der Seven.One Entertainment Group und seit März 2020 im Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE. Zuvor war er ProSieben-Geschäftsführer und seit Oktober 2013 auch Geschäftsführer der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH, wo er wenig später den Vorsitz der Geschäftsführung übernahm. Im Anschluss an sein Studium der Kommunikations- und Kunstwissenschaften sowie Psychologie arbeitete Wolfgang Link zunächst für verschiedene Musical- und Live-Produktionen. Ab 2003 verhalf er als Producer und Executive Producer bei Grundy Light Entertainment u. a. dem Format „Deutschland sucht den Superstar" zum Erfolg. 2009 kam er als Unterhaltungschef von Sat.1 zur ProSiebenSat.1 TV Deutschland, ab 2010 war er Vice President Show & Event. Anschließend verantwortete er als Senior Vice President alle Entertainment-Formate der deutschen Sendergruppe und holte z. B. „The Voice of Germany" nach Deutschland.

Als Vorstand einer der größten Sendergruppen arbeitet Wolfgang Link regelmäßig mit der Serviceplan Group zusammen.



DR. ANDREA MALGARA

Managing Partner Mediaplus Gruppe

Dr. Andrea Malgara ist der Mann fürs Wesentliche. Seit Oktober 2011 in der Holding der größten unabhängigen und partnergeführten Mediaagentur Deutschlands tätig, ist er für die Geschäftsentwicklung, die Forschung sowie für den Einkauf verantwortlich. Drei Jahrzehnte Erfahrung in allen Bereichen der Medienindustrie machen den gebürtigen Italiener und überzeugten Europäer zum Experten im Bereich Media. In Präsentationen sowie Vorlesungen (z. B. bei der IFA, der EU-Kommission und dem VDZ Digital Advertising Summit) gibt Andrea Malgara sein Wissen immer gern mit einem gewissen Funken Humor weiter.

11 FAST FORWARD – DER BLICK IN DIE ZUKUNFT



MATTHIAS HORX

Zukunftsforscher, Redner und Autor

Matthias Horx gilt als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. 1993 gründete er gemeinsam mit Peter Wippermann das Trendbüro Hamburg und fünf Jahre später in Frankfurt sein eigenes „Zukunftsinstitut", das heute zahlreiche Unternehmen und Institutionen berät. Horx' Lebensprojekt gilt der Weiterentwicklung der „Futurologie" der 60er- und 70er-Jahre zu einer Consulting-Disziplin für Unternehmen, Gesellschaft und Politik. Sein aktuelles Buch „Die Zukunft nach Corona: Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verändert" landete auf der Spiegel-Bestsellerliste.

Mit seiner Keynote beim Innovationstag 2020 konnte Matthias Horx die Zuhörer dafür gewinnen, optimistisch in die Zukunft zu blicken.



BARBARA EVANS

Managing Partner Mediaplus Gruppe

Bevor die gebürtige Britin 2007 bei der Serviceplan Group einstieg, war sie bereits zehn Jahre im internationalen Mediabusiness, davon sechs Jahre im internationalen Marketing der Allianz. In der Mediaplus Gruppe war die Media-Expertin und Markenstrategin zunächst als Unitleiterin Kommunikationsberatung tätig, dann als Geschäftsleiterin des Bereichs Neuromarketing sowie als Geschäftsleiterin der Abteilung Strategic Insights. Zudem war sie Geschäftsführerin der Facit Research. 2017 wurde die überzeugte Europäerin, die sich vor zwei Jahren den deutschen Pass „erkämpfte", Geschäftsführerin und Managing Partner bei Mediaplus.

12 TALK OF FAME



MANDO DIAO

Rockband

Mando Diao ist eine schwedische Rockband aus Borlänge. Ihren Durchbruch hatte die Band 2004 mit ihrem Album „Hurricane Bar", „Dance With Somebody" (2009) zählt zu ihren erfolgreichsten Songs. Zur Band gehören Björn Dixgård (Gesang, Gitarre), Carl-Johan Fogelklou (Bass), Jens Siverstedt (Gitarre), Daniel Haglund (Keyboard) und Patrik Heikinpieti (Schlagzeug). Nach über 20 Jahren in der Musikbranche erschien 2019 ihr neuntes Studioalbum „BANG". Dieses Jahr veröffentlichten sie ihr zweites schwedisches Album „I Solnedgången", eine Komposition aus Gedichten von Karin Boye, Nils Ferlin und Gustaf Fröding und Lyrics von den Bandmitgliedern selbst und den Eltern von Björn Dixgård, völlig oldschool innerhalb von vier Tagen in Borlänge aufgenommen.

Mando Diao trat bei der Best Brands Gala 2020 in München im Hotel Bayerischer Hof auf, die nur wenige Wochen vor dem Lockdown stattfand.



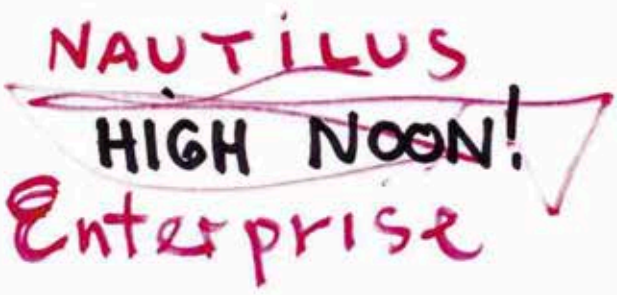
Credit: Jan Bauer

JONATHAN MEESE

Künstler

Der in Tokio geborene Jonathan Meese ist seit Jahrzehnten einer der polarisierendsten, aber auch erfolgreichsten Künstler der Gegenwart. Er besuchte die Hochschule für bildende Künste in Hamburg und präsentierte sich 1998 mit seiner Installation auf der ersten Berliner Biennale der internationalen Kunstszene. Neben Installationen umfasst seine Kreation Performances, Malerei, Skulpturen, Zeichnungen, Fotografie, Videos und Texte. Außerdem arbeitet er seit 2005 regelmäßig für Opernfestivals und Theater, als Regisseur sowie als Bühnen- und Kostümbildner. Seine Werke werden in den wichtigsten Museen der Welt gezeigt, darunter die Londoner Tate Modern, die Schirn Kunsthalle Frankfurt, das Centre Pompidou in Paris und das Guggenheim Museum in New York. Meese lebt in Berlin und Ahrensburg.

Im Münchner Haus der Kommunikation der Serviceplan Group sind mehrere Werke des Künstlers zu sehen.

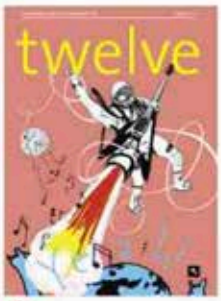




IMPRESSUM



reddot award 2015
winner



reddot award 2016
winner



reddot award 2017
winner



reddot award 2018
winner



reddot winner 2019



reddot winner 2020

LOVE

WIE GEFÄLLT IHNEN TWELVE?
Schreiben Sie uns, wir freuen uns auf Ihr Feedback:
twelve@serviceplan.com

TWELVE
Das Magazin für Marken, Medien und Kommunikation

HERAUSGEBER
Serviceplan Group SE & Co. KG
Brienner Straße 45 a–d
80333 München

NUR KUNST IST CHEF: KUNST ÜBERSCHREIBT ALLES
Jonathan Meese

ART-DIREKTION/BILDREDAKTION
Beate Gronemann

REDAKTION/TEXTCHEFIN
Alexandra Berger

KONZEPTION/PROJEKTLEITUNG
Julia Becker (j.becker@serviceplan.com)

PROJEKTMANAGEMENT
Franziska Siebald & Marie Jeanson

ÜBERSETZUNG & LEKTORAT VON ENGLISCHEN TEXTEN
Paula Hedley (Trend Translations) & Ian Winick

DEUTSCHES LEKTORAT
Serviceplan Lektorat

LEITUNG PRINTMEDIEN-PRODUKTION
Katy Pergelt

DRUCK
PASSAVIA, Passau – Kunstdrucker des Jahres 2013, 2014, 2015 & 2017
Bücherdrucker des Jahres 2016 & 2017
Bayerischer Printpreis 2018 in der Kategorie Druck

© Serviceplan Group SE & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Nutzung oder Verwertung bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der Serviceplan Group.

Jahrgang 2020
007

klimaneutral gedruckt

SELECTION BY IGEPA

PERGRAPHICA® IST TEIL DER IGEPA SELECTION

Produced with ♥ in Austria by Mondi

mondi

IGEPA

GEDRUCKT AUF PERGRAPHICA®
Classic Smooth 100 g/m², Umschlag 300 g/m². Mit Liebe in Österreich produziert bei Mondi. PERGRAPHICA® wird exklusiv von der IGEPA vertrieben. Als mittelständisches Unternehmen mit regional eingebetteten, selbstständig agierenden Häusern und einer großen Mannschaft ist die IGEPA der ideale Großhändler für diese Kollektion. Die IGEPA schafft mit ihrem Zugang zu Papierentscheidern und dem Bekenntnis, Kreative in ihren Anwendungen zu beraten, eine klare Marktorientierung. Durch Schulterblicke und Branchenveranstaltungen liefert sie fundierte Argumentationsgrundlagen für das Designpapier.


RETHINK
greese
2020

DAS LETZTE WORT



FLORIAN HALLER

Die Corona-Krise wird uns in das Geschäftsjahr 2021 hineinbegleiten, und ihre Folgen werden wir noch lange spüren. Doch davon sollten wir uns nicht entmutigen lassen, sondern diese für alle herausfordernde Situation zum Aufbruch nutzen. Bereits für die alten Griechen bedeutete „Krisis" nicht nur das Ende von etwas, sondern auch Neuorientierung und Neuanfang.

Für Unternehmen und ihre Marken werden sich meiner Meinung nach neue Chancen eröffnen – vor allem im Hinblick auf folgende drei Megatrends:

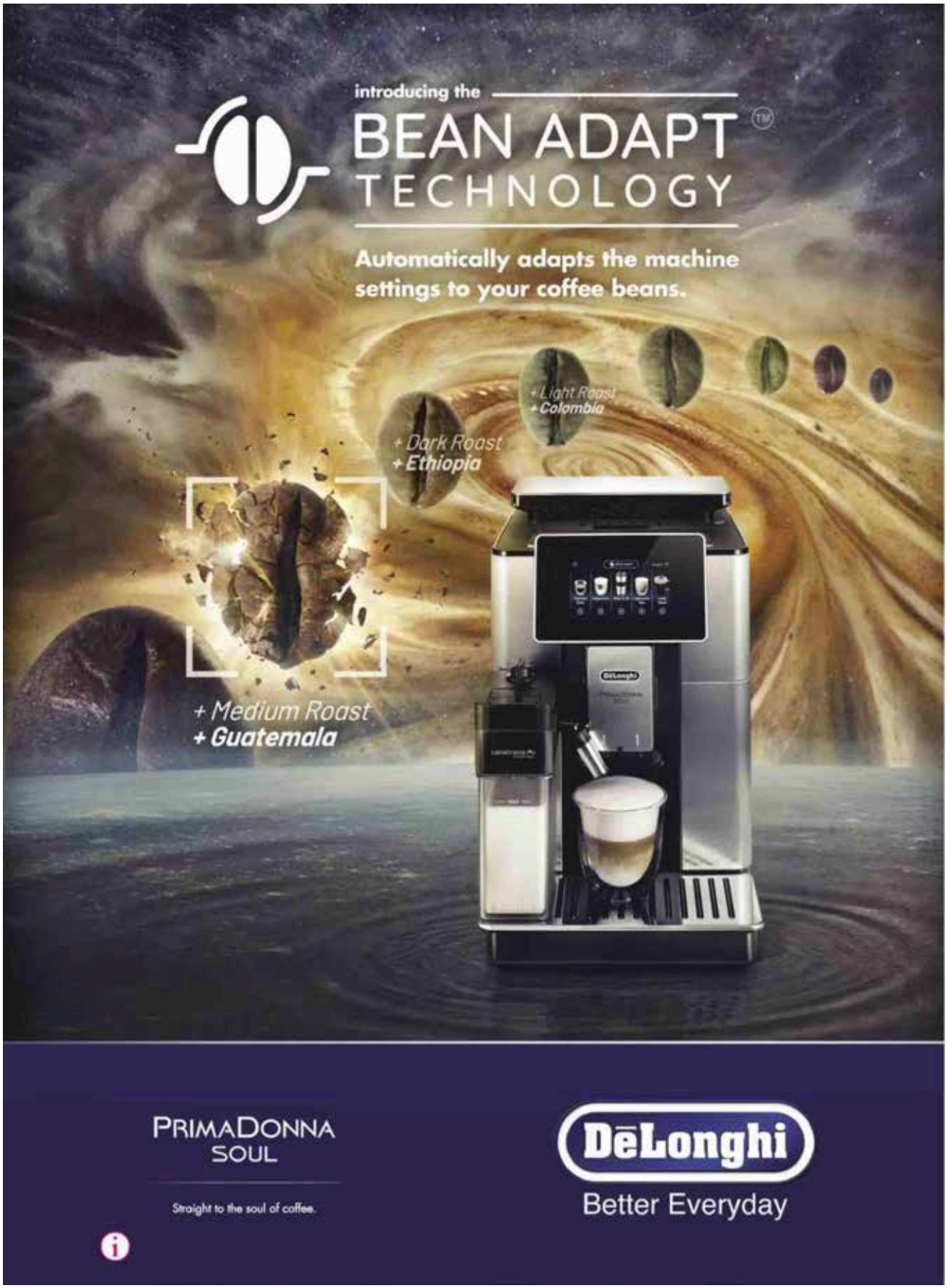
Wir sollten diese Umbruchphase dazu nutzen, die Voraussetzungen für ganzheitliche Kommunikation und Markenführung zu schaffen. Das ist nichts radikal Neues. Doch dieser Schritt ließ sich in der Praxis bislang schwer umsetzen, weil die Organisationsstrukturen in Unternehmen eine ganzheitliche Marken- und Kommunikationsstrategie oftmals nahezu unmöglich machten. Die Corona-Krise bietet jetzt die große Chance, grundsätzliche Fragen zu stellen, Silos einzureißen und neue, schlagkräftige Formen der Zusammenarbeit zu konfigurieren.

Wenn nicht jetzt, wann dann: Es ist allerhöchste Zeit, die Digitalisierung konsequenter als bisher voranzutreiben. Wir haben dieses Thema in Deutschland in viel zu vielen Bereichen nicht ernst genug genommen. Dorothee Bär sprach schon Ende 2018 davon, dass Deutschland eine Krisenmentalität brauche, um die Digitalisierungslücke zu schließen. Die Krise ist da – nutzen wir sie als Initialzündung für die digitale Transformation.

Neu denken müssen wir auch beim Thema Nachhaltigkeit. Die Fridays-for-Future-Bewegung hat das Thema 2019 weltweit auf die Straßen gebracht. Durch die Corona-Krise gewinnen die Fragen, wie produziert wird, wo produziert wird oder wie sich Mobilität und Klimaschutz vereinbaren lassen, eher an Schärfe. Wer glaubt, sie würden verschwinden, weil wir in eine wirtschaftlich unruhigere Phase kommen, der irrt sich. Bedeutet: Nur wer hier neu denkt, wird zu den Best Brands der Zukunft gehören.

Wir bei Serviceplan sind überzeugt: Die Corona-Krise als Chance zu begreifen, ist der Schlüssel, um diese Phase durchzustehen und eine stabile Basis für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft zu schaffen.

Ich würde mich freuen, wenn die siebte Ausgabe von TWELVE Ihnen dafür wertvolle Erkenntnisse, hilfreiche Gedankenanstöße und motivierende Perspektiven an die Hand geben kann.


introducing the
BEAN ADAPT™
TECHNOLOGY
Automatically adapts the machine settings to your coffee beans.
+ Light Roast
+ Colombia
+ Dark Roast
+ Ethiopia
+ Medium Roast
+ Guatemala
PRIMADONNA
SOUL
Straight to the soul of coffee.
DēLonghi
Better Everyday

Neu denken für neue Chancen: In TWELVE prognostiziert der Wirtschaftsweise **PROF. LARS P. FELD** einen Innovationsschub bei deutschen Unternehmen. Grüner Kapitalismus: Finanzexperte **PROF. KAI C. ANDREJEWSKI** wirbt für nachhaltige Ökonomie. Im Tech-Sektor muss Europa einen eigenen Weg gehen, rät Star-Investorin **EILEEN BURBIDGE.** Beiersdorf-Aufsichtsrätin **PROF. MANUELA ROUSSEAU** macht Frauen Mut zum Führen. Pushen statt bremsen: BioNTech-Investor **DR. THOMAS STRÜNGMANN** fordert von der Politik mehr Unterstützung. Familienunternehmer **STEFAN HIPP** freut sich über das Nachhaltigkeitsbewusstsein der jungen Generation. Die Top-Managerinnen **ANGELIKA GIFFORD** und **SUSAN SCHRAMM** verraten, wie sie bei Facebook und McDonald's die Innovationskultur pflegen. Eine klassische Medienmarke ins digitale Zeitalter führen: ZEIT-Verlagschef **DR. RAINER ESSER** macht es vor. Rote Karte für Hate Speech: Die dänische Ex-Ministerpräsidentin **HELLE THORNING-SCHMIDT** erklärt ihr Engagement im Oversight Board von Facebook. Warum uns die Corona-Krise zu besseren Menschen macht und wie Veränderung wirklich gelingt, erklären der Zukunftsforscher **MATTHIAS HORX** und der Hirnforscher **PROF. GERALD HÜTHER.** Disruption in der Kultur: die schwedische Erfolgsband **MANDO DIAO** über Streaming-Dienste. Exklusive Kreation: Der Künstler **JONATHAN MEESE** macht TWELVE zu einem Kunstwerk.



SERVICEPLAN GROUP
HOUSE OF COMMUNICATION


TWELVE
RETHINK
RETHINK
RETHINK
RETHINK
RETHINK
Rethink
Meese 2020
Rethink
Rethink

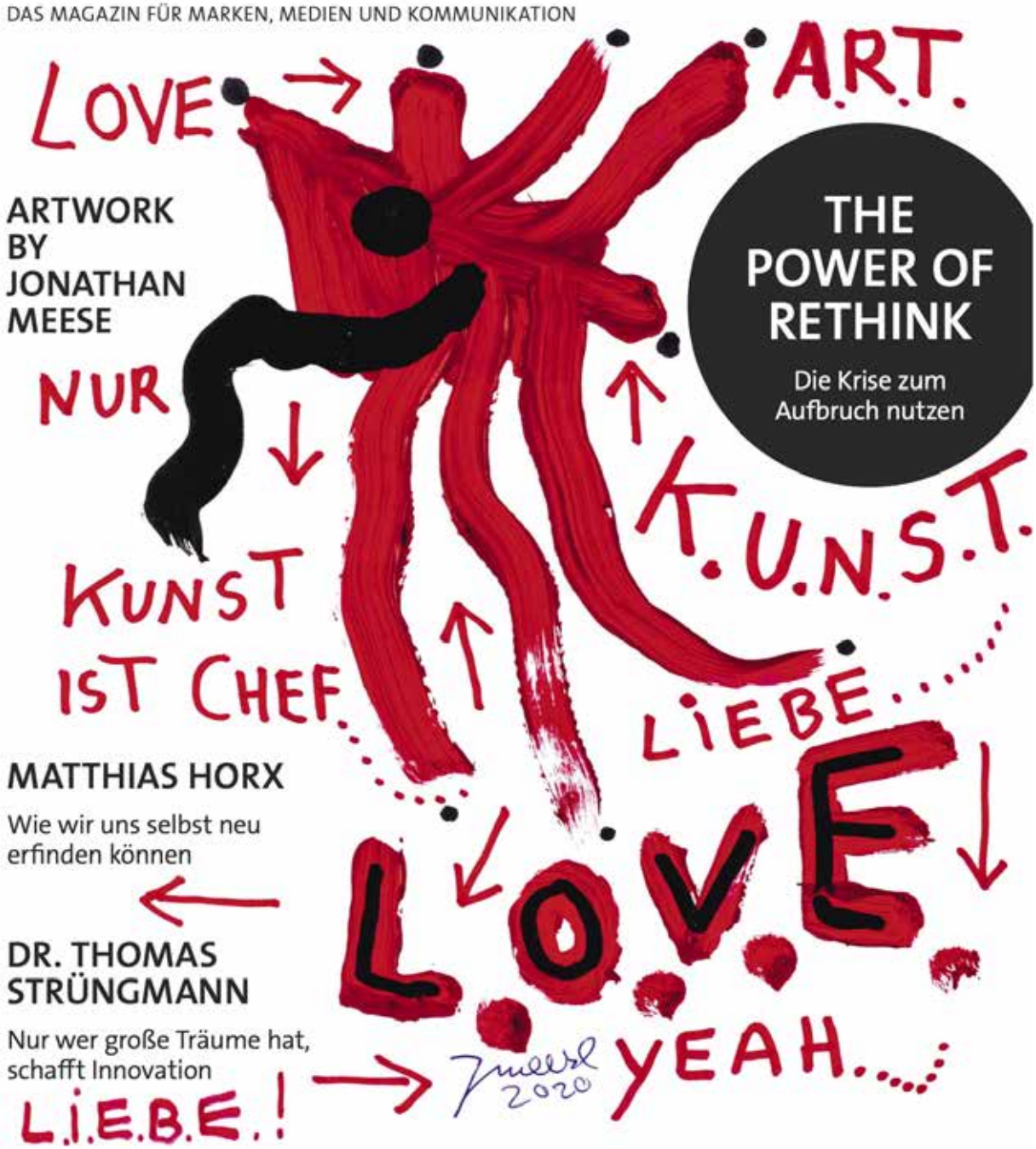

Freiheit braucht Unterstützer. Feinde hat sie schon genug.
Freiheit ist nicht selbstverständlich. Sie muss geschützt und verteidigt werden. Daran arbeitet die Frankfurter Allgemeine mit 350 Redakteurinnen und Redakteuren im In- und Ausland. Mit unabhängigen, fundierten und nicht immer bequemen Perspektiven auf die Themen unserer Zeit. Mit unterschiedlichen Standpunkten, tiefgehenden Analysen und sachlichen Einordnungen und natürlich mit gewissenhafter Prüfung. Für die freie Meinungsbildung aller daran interessierten Leser.
Mit Ihrer Präsenz in den Qualitätsumfeldern der Frankfurter Allgemeinen investieren Sie in unabhängigen Journalismus. Und Sie investieren in die Aufmerksamkeit unserer Leser für Ihre Botschaften. Erreichen Sie die meinungsbildenden Leistungsträger unserer Gesellschaft wirkungsvoll und entdecken Sie einzigartige Lösungen für Ihren Erfolg: faz.media/neudenken
Mehr erfahren
faz.media
Frankfurter Allgemeine
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

HAUS DER KOMMUNIKATION

2021 // Nº 7

TWELVE

DAS MAGAZIN FÜR MARKEN, MEDIEN UND KOMMUNIKATION



ARTWORK BY JONATHAN MEESE

THE POWER OF RETHINK

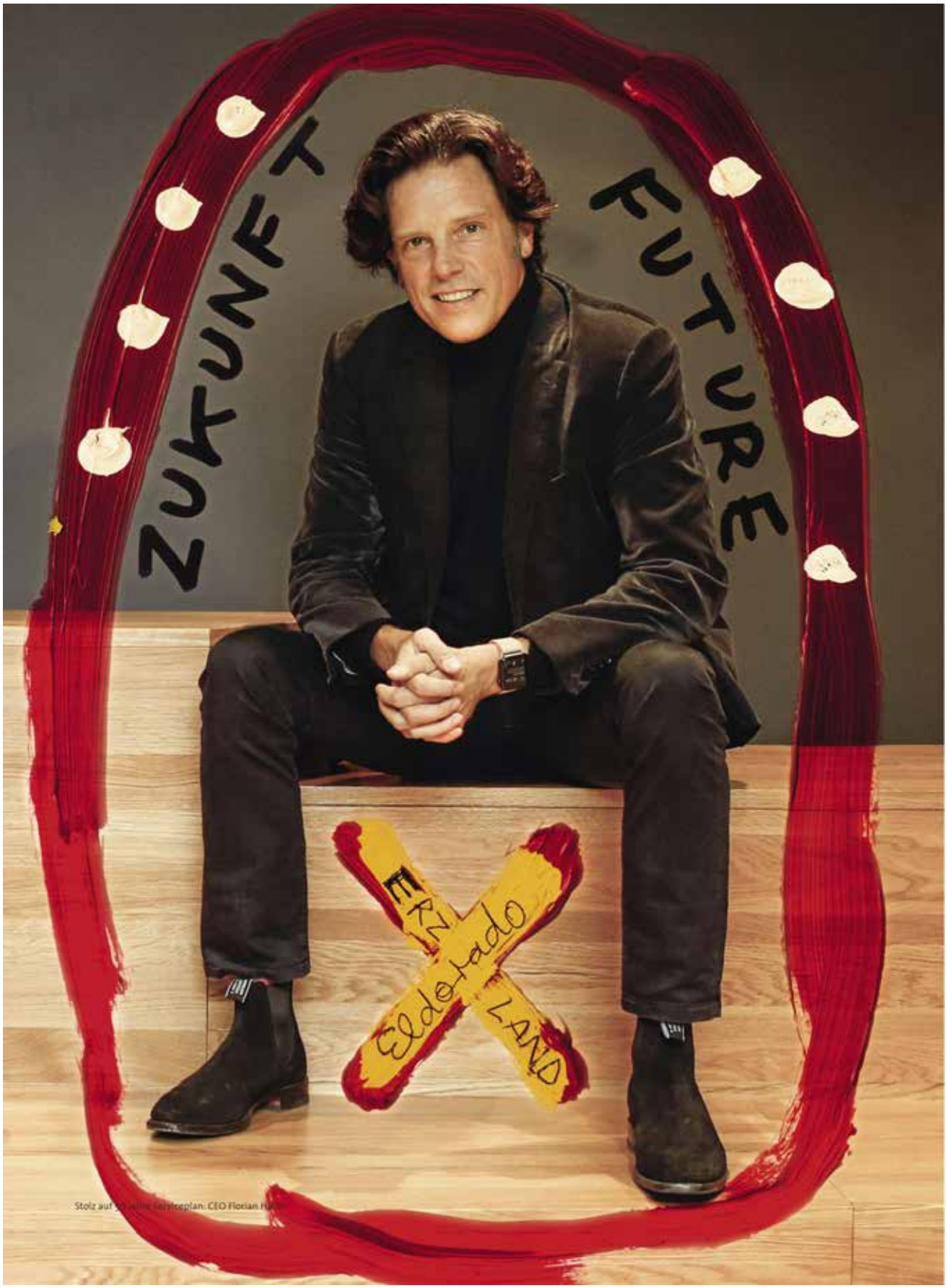
Die Krise zum Aufbruch nutzen

MATTHIAS HORX

Wie wir uns selbst neu erfinden können

DR. THOMAS STRÜNGMANN

Nur wer große Träume hat, schafft Innovation


ZUKUNFT
FUTURE
ERN
Eldorado
LAND



EDITORIAL

Liebe Freund*innen des Hauses der Kommunikation,

wie es seinem Wesen entspricht, tauchte der schwarze Schwan mit Namen Corona-Krise aus dem Nichts auf und traf uns vollkommen unvorbereitet. Im Vorbeifliegen wischte er vieles vom Tisch, von Plänen, Projekten, Jobs über Arbeitsabläufe und Freizeitgestaltung bis hin zu gerade noch erfolgreichen Geschäftsmodellen – und er hinterließ eine Unmenge an Schwierigkeiten und Herausforderungen für uns alle. Diese Corona-Krise ist eine gigantische Zumutung für Unternehmen und ihre Marken und für jeden einzelnen Menschen. Doch wie jede Krise birgt auch sie ihre Chance. Mit all ihrer Wucht macht sie es geradezu notwendig, dass wir unser bisheriges Tun infrage stellen und überlegen, ob daraus nicht neue Möglichkeiten entstehen können, die wir vorher vielleicht gar nicht gesehen haben. Zu diesem Neu-Denken wollen wir in der neuen TWELVE auffordern und haben sie deswegen unter das Leitthema „Rethink!“ gestellt.
Auch wir bei Serviceplan mussten in diesem Jahr vieles neu denken. Als Agenturgruppe sind wir von der Krise stark betroffen und fühlen uns wie im Auge des Orkans. Unser 50-jähriges Jubiläum hatten wir uns jedenfalls ganz anders vorgestellt …
Doch bislang kommen wir besser durch diese Zeit als erwartet. Wir haben unser Kerngeschäft neu überdacht und ganzheitliche Customized Agencies für einzelne Kunden an den Start gebracht. Mit TheHubz.com haben wir das Verhältnis von kreativer Ideenentwicklung und Produktion neu definiert. Wir versuchen, Opportunitäten zu nutzen, die es vorher so nicht gab, und haben unsere auf Digitalisierung und Internationalisierung ausgerichtete Strategie weiter vorangetrieben, indem wir aktiv in Data-zentrierte Kommunikation und den Ausbau der Standorte Niederlande und USA investiert haben.
Unternehmen haben jetzt die Möglichkeit, durch die Krise beschleunigte Veränderungen, bisherige Versäumnisse und sichtbar gewordene Schwachstellen anzugehen – und ihre Zukunft damit aktiv zu gestalten. Dabei wollen wir als Serviceplan Gruppe Sie mit der siebten Ausgabe von TWELVE unterstützen.

Inspiration, konkrete Strategien und Orientierung zum Thema „Rethink!“ liefern u. a. Persönlichkeiten wie der Wirtschaftsweise Prof. Lars P. Feld, Facebook-Chefin Angelika Gifford und McDonald's-Vorständin Susan Schramm, die Unternehmer Dr. Thomas Strüngmann und Stefan Hipp, Beiersdorf-Aufsichtsrätin Prof. Manuela Rousseau, Hirnforscher Prof. Gerald Hüther, Top-Investorin Eileen Burbidge sowie unsere Experten aus den Häusern der Kommunikation. Neu gedacht haben wir dieses Mal auch beim optischen Konzept von TWELVE und die künstlerische Gestaltung ohne konkrete Vorgaben dem international erfolgreichen Künstler Jonathan Meese anvertraut. Wir sind begeistert von seinem Humor, seinem kritischen Blick und seinem Mut zu kompromisslosem Anders-Denken. Auch Sie haben hoffentlich viel Freude und inspirierende Aha-Erlebnisse beim Entdecken dieses außergewöhnlichen Kunstwerkes.



Herzlichst
Ihr Florian Haller
im Namen aller Partner*innen und der gesamten Serviceplan Group



INHALT



01 FUTURE MINDSET

10 THE POWER OF RETHINK!

11 JONATHAN MEESE UND DIE WEISSE LEINWAND

14 DU MUSST DEIN GESCHÄFT NICHT GRÜNER MACHEN, DU MUSST ES ANDERS MACHEN

Als KPMG-Vorstand macht sich **Prof. Dr. Kai C. Andrejewski** für eine nachhaltige Ökonomie stark. Wir sprachen mit ihm über die Neudefinition des Kapitalismus, künftige Wege zu wirtschaftlichem Erfolg und die ökologische Power Europas.

20 „MACHEN IST MUTIGER ALS WOLLEN" – RENEW LEADERSHIP

Moderne Führung braucht mutige Frauen. Ein Gespräch mit Beiersdorf-Vorständin **Prof. Manuela Rousseau** über die drei neuen Ks, das Konzept der „Shebility" und ein neues Rollenverständnis beider Geschlechter.

26 FITNESSTRAINING FÜR DAS VUCA-ZEITALTER: DER KONSTRUKTIVE UMGANG MIT DER ANGST

Nur keine Angst! **Karin Maria Schertler** kennt einen Weg, wie sich die Gesellschaft für die VUCA-Welt der Zukunft fit machen kann.



Titelmotiv
„DR. RETHINKERZ-BABY DE LARGE!" (III), 2020

Papier, Acryl und Permanentmarker auf Digitaldruck
29,6 x 20,9 cm

02 MARKEN-FÜHRUNG

32 DIE CMOs WERDEN DEN UNTERSCHIED AUSMACHEN

Sie weiß, wie man eine Traditionsmarke neu erfindet, Nachhaltigkeit glaubhaft kommuniziert und als CMO Innovationen voranbringt: ein Interview mit **Susan Schramm**, Vorständin Marketing McDonald's Deutschland.

38 MARKENFÜHRUNG IN ZEITEN DER KRISE

Wachsen trotz Corona und Deglobalisierung: **Dr. Peter Haller** präsentiert vier strategische Ansätze, mit denen Marken regionale Potenziale feststellen und ausschöpfen können.

42 BENIMM DICH WIE EIN GUTER CORPORATE CITIZEN!

So geht gute Krisenkommunikation: Kommunikationsberater und Bestsellerautor **Frank Behrendt** im Gespräch mit der Public-Affairs-Beraterin **Lea Möbus** und dem Experten für Krisenkommunikation **Klaus Weise.**

03 WIRTSCHAFTS-POLITIK

48 DIE GLOBALISIERUNG IST UNVERZICHTBAR

Ist Europa auf dem richtigen Weg, und wie kann man die Leistungskraft der europäischen Wirtschaft stärken? Das analysieren **Prof. Dr. Lars P. Feld**, Vorsitzender der Wirtschaftsweisen, und F.A.Z.-Herausgeber **Gerald Braunberger.**

54 DIE SCHULDEN DER WELT EXPLODIEREN – WER WIRD DAFÜR BEZAHLEN?

Große Hypothek: Regierungen machen Rekordschulden, um sich gegen die Folgen der Corona-Krise zu stemmen. Welche Konsequenzen hat dieser teure Kampf für die Zukunft? Capital-Chefredakteur **Horst von Buttlar** hat nachgeforscht.

04 CULTURE OF INNOVATION

62 DER TRAUM VON DER EIGENEN ABSCHAFFUNG.

Bitte umdenken! Ein leidenschaftliches Plädoyer von Bestsellerautor und Innovationsexperte **Christoph Keese** für eine Neudefinition des Effizienzbegriffs.

66 GERMAN CEOs NEED TO TAKE MORE RISKS

Doing it our way: Venture capitalist **Eileen Burbidge** dreams of a more European approach to stepping up innovation. An interview.

70 HOMEOFFICE – KILLERIDEE ODER IDEENKILLER?

Ein inneres Streitgespräch: feste Regeln oder freie Wahl von Arbeitsort und -zeit? Während des Lockdowns verhandelte **Thomas Heyen** in einem inneren Dialog das Für und Wider des Homeoffice.

05 REINVENT BUSINESS

76 GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN: PLATTFORMEN, DAS BUSINESS-MODELL DER ZUKUNFT

Verbinden statt verkaufen: Die digitale Plattform-Ökonomie ist der Erfolgstreiber der kommenden Jahrzehnte. Wie Unternehmen und ihre Marken von Plattformen profitieren können, erklärt **Johannes Diebig**, Marketingverantwortlicher bei Salesforce.

80 DIE K-FRAGE: SO WERDEN MASSGESCHNEIDERTE MARKETING-ÖKOSYSTEME KONFIGURIERT

Schnell, kraftvoll und effizient – so sollen die neuen, individuell zugeschnittenen Agenturmodelle arbeiten. Klappt das? **Vincent Schmidlin**, Managing Partner der Serviceplan Agenturen in Deutschland, hat mit drei unserer Kunden gesprochen, die sich für diese Art der Kooperation entschieden haben.

86 THE END OF TOURISM AS WE KNOW IT

Wie die Tourismusbranche in der größten Krise ihrer Geschichte von Experience Design, Data Analysis und Loyalitäts-Marketing profitiert. Plus: Der Zukunftsforscher **Andreas Reiter** über Reisetrends und die Zukunft der Tourismuswirtschaft.



32



66



48



14

06 LEADERSHIP – THE NEXT LEVEL

94 DAS ZAUBERWORT NACHHALTIGER VERÄNDERUNGEN HEISST VERWANDLUNG

So kann es nicht weitergehen! Der bekannte Hirnforscher und Buchautor **Prof. Dr. Gerald Hüther** hat herausgefunden, wie echte Veränderung gelingt.

98 (DIGITAL) REIF FÜR DIE ZUKUNFT. EINE ANLEITUNG ZU ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

Forschen für gutes Führen: Eine aktuelle Studie liefert spannende Erkenntnisse über Digital Leadership. **Matthias Breitschaft** hat sie zusammengefasst und fünf Handlungsempfehlungen für Unternehmen daraus abgeleitet.

07 THE NEW DIGITAL

106 VUCA 2.0 – DAS ANTIDOT IN UNSICHEREN ZEITEN

Um dem beschleunigten Wandel und der gestiegenen Unsicherheit gewachsen zu sein, brauchen Führungskräfte neue Fähigkeiten. **Wolf Ingomar Faecks** setzt dabei auf VUCA 2.0 – Vision, Understanding, Clarity und Agility.

110 WAS DIGITALE EVENTS UND VIRTUAL SHOWROOMS FÜR DIE ZUKUNFT VON MARKEN- UND PRODUKT-INSZENIERUNG BEDEUTEN

Aus analog und persönlich wird digital und virtuell: Mit den richtigen Tech-Tools können Marken und Produkte auch digital erlebbar gemacht werden. **Kevin Prösel** zeigt, wie es geht.

116 DIE SOZIALEN MEDIEN IM WANDEL: PUTTING THE „SOCIAL" BACK INTO SOCIAL MEDIA

Das neue Wir-Gefühl: Die Social Media haben ihre ursprüngliche Funktion des „Social" wiederentdeckt, sagt **Verena Letzner**. Eine Chance für ein besseres Miteinander?

08 UNTERNEHMERTUM

124 WIR BRAUCHEN EINE KULTUR DER INNOVATION!

Starke Statements: BioNTech-Investor **Dr. Thomas Strüngmann** fand beim Unternehmer-Talk mit **Florian Haller** deutliche Worte über die Rahmenbedingungen für Investoren und Innovation in Deutschland und die Rolle der Politik.

130 WIR SIND EINE LERNENDE ORGANISATION

Lernen von einem Tech-Giganten: Was ist das Geheimnis einer lebendigen Innovationskultur und was das Next Big Thing beim Thema Technologie? **Florian Haller** im Austausch mit Facebook-Managerin **Angelika Gifford**.

136 DIE WELT WIRD WIEDER DEMÜTIGER

An übermorgen denken: Warum er familiengeführte Firmen für besonders innovativ hält und langfristiges Denken uns bescheidener werden lässt, erläuterte **Stefan Hipp** beim Unternehmer-Talk mit **Florian Haller**.

09 PURPOSE

144 DIE WIEDERKEHR DER (TRADITIONELLEN) WERTE

Kostbares Erbe: **Anja Stolz**, Markenchefin R+V Versicherung, wirft einen kritischen Blick auf moderne Glaubenssätze und wirbt für scheinbar traditionelle Werte. Ihr Ziel: beim Kunden Vertrauen schaffen.

148 „MISSION DEMOKRATISIERUNG"

Gut für alle: Nähe, Teilhabe, Demokratisierung – der Discounter Penny will seinen Kunden nicht nur Versprechungen machen, sondern seinen Purpose glaubwürdig leben. Plus: fünf Fragen an Penny-COO **Stefan Magel**.

154 CONNECTING WITH THE RAINBOW EURO

Time for change: Why the LGBTQiA+ community is a highly attractive target group. A personal statement by Creative Director **Jason Romeyko**.

10 QUALITÄTSMEDIEN

160 ALLES BLEIBT ANDERS

Klassische Qualitätsmedien sind wichtig wie nie. Wer seine Relevanz bewahren will, muss sich jedoch ständig weiterentwickeln, lautet die Botschaft von **Dr. Rainer Esser**, Geschäftsführer des ZEIT Verlages.

166 RETHINK-JOURNALISMUS. MEINUNGSFREIHEIT & QUALITÄT IM DIGITALEN ZEITALTER

Kann man Facebook-Inhalte wirksam kontrollieren? Ein Interview mit **Helle Thorning-Schmidt**, ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende des neu geschaffenen „Oversight Board" von Facebook. Plus: Wie bleiben Medienmarken in Zukunft konkurrenzfähig und profitabel? **Tanit Koch**, ehemals ntv, und **Carsten Knop**, F.A.Z., geben Auskunft.

172 ZURÜCK AM LAGERFEUER: DAS REVIVAL DES LINEAREN FERNSEHENS

Es ist wieder da: Die Corona-Krise hat dem linearen Fernsehen ein spektakuläres Comeback beschert. Doch wie ist es um die Zukunft der TV-Sender bestellt? Darüber diskutierten **Wolfgang Link**, CEO Seven.One Entertainment Group, und Media-Experte **Dr. Andrea Malgara**.



11 FAST FORWARD – DER BLICK IN DIE ZUKUNFT

180 DIE HERRSCHAFT DER ANGST BESTREITEN: WAS AUS MEINER CORONA-RE-GNOSE GEWORDEN IST

Fortsetzung folgt: Der Trend- und Zukunftsforscher **Matthias Horx** hat im Corona-Frühjahr einen gefeierten Text über „Die Zukunft nach Corona" verfasst. Jetzt zieht er Bilanz – und sieht weiterhin Grund zur Zuversicht.

188 SERVICEPLAN INTERNATIONAL: LESSONS FROM THE CRISIS

Was haben Markenverantwortliche weltweit aus der Corona-Krise gelernt? Interessante Insights von Experten der Serviceplan Gruppe in Deutschland, den USA, China, Italien, Korea, UK und Middle East.

200 VON CAESARS VENI, VIDI, VICI LERNEN

Die Kunst des Verkaufens: Kommunikationsexpertin **Barbara Evans** zeigt auf, wie die Corona-Krise das Denken und Handeln der Menschen verändert und worauf es bei der Gestaltung von Einkaufserlebnissen künftig ankommt.

12 TALK OF FAME

206 STREAMING SERVICES DON'T WORK FOR CREATIVE PEOPLE

A chat with Swedish band **Mando Diao** about the disruptive power of streaming services and the fatal attraction of smartphones.

212 DURCHSCHNITT KÖNNEN WIR NICHT MEHR DURCHGEHEN LASSEN

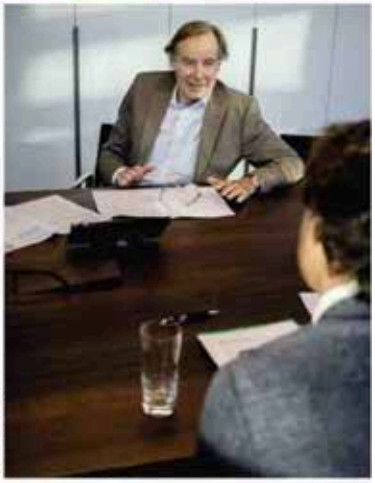
Die Zukunft wird super! Vorausgesetzt, wir sind bereit, einen Neustart zu riskieren. In unserem Interview erklärt **Jonathan Meese**, einer der wichtigsten deutschen Künstler der Gegenwart, was genau er darunter versteht.

224 AUTOREN & GESPRÄCHSPARTNER

231 IMPRESSUM











Die Corona-Krise hat so ziemlich alles durcheinandergebracht, was wir bislang für selbstverständlich hielten. Doch nicht nur das, sie wirkt noch dazu wie ein Brandbeschleuniger auf Veränderungsprozesse, die uns schon länger begleiten, wie die digitale Transformation und die Nachhaltigkeitswende. Das mag im ersten Moment bedrohlich und verstörend scheinen, doch wir sind fest davon überzeugt, dass Krisen immer auch eine andere, positive Seite haben und sich auf längere Sicht als Chance erweisen können. Denn indem sie Bestehendes zerstören, eröffnen sie Räume für Erneuerung. Sie treiben uns an, uns von alten Denkmustern, Strukturen und Prozessen zu trennen und neue, zukunftsfähige Konstrukte und Lösungen zu entwickeln. „Die Welt, wie wir sie kannten, löst sich gerade auf. Aber dahinter fügt sich eine neue Welt zusammen", so formulierte es der Zukunftsforscher Matthias Horx voller Zuversicht. Wie diese Welt aussehen wird, hängt von uns ab – und von unserer Bereitschaft, Dinge infrage zu stellen und neue Wege zu gehen. Dabei wollen wir Sie unterstützen und haben die neue Ausgabe von TWELVE unter das Motto „Rethink!" gestellt. Mit TWELVE möchten wir Impulse für neue Ansätze, Ideen und Lösungsoptionen geben, in einer instabilen Zeit Orientierung anbieten und den Blick auf bisher nicht gesehene Potenziale und Perspektiven lenken – in allen Bereichen von Markenführung über Digital Leadership bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. Die Gespräche mit den leidenschaftlichen Innovatoren und Visionären sowie Beiträge der renommierten Experten und Vordenker transportieren eine klare Botschaft: Es ist mehr möglich, als wir bislang glaubten!

JONATHAN MEESE UND DIE WEISSE LEINWAND

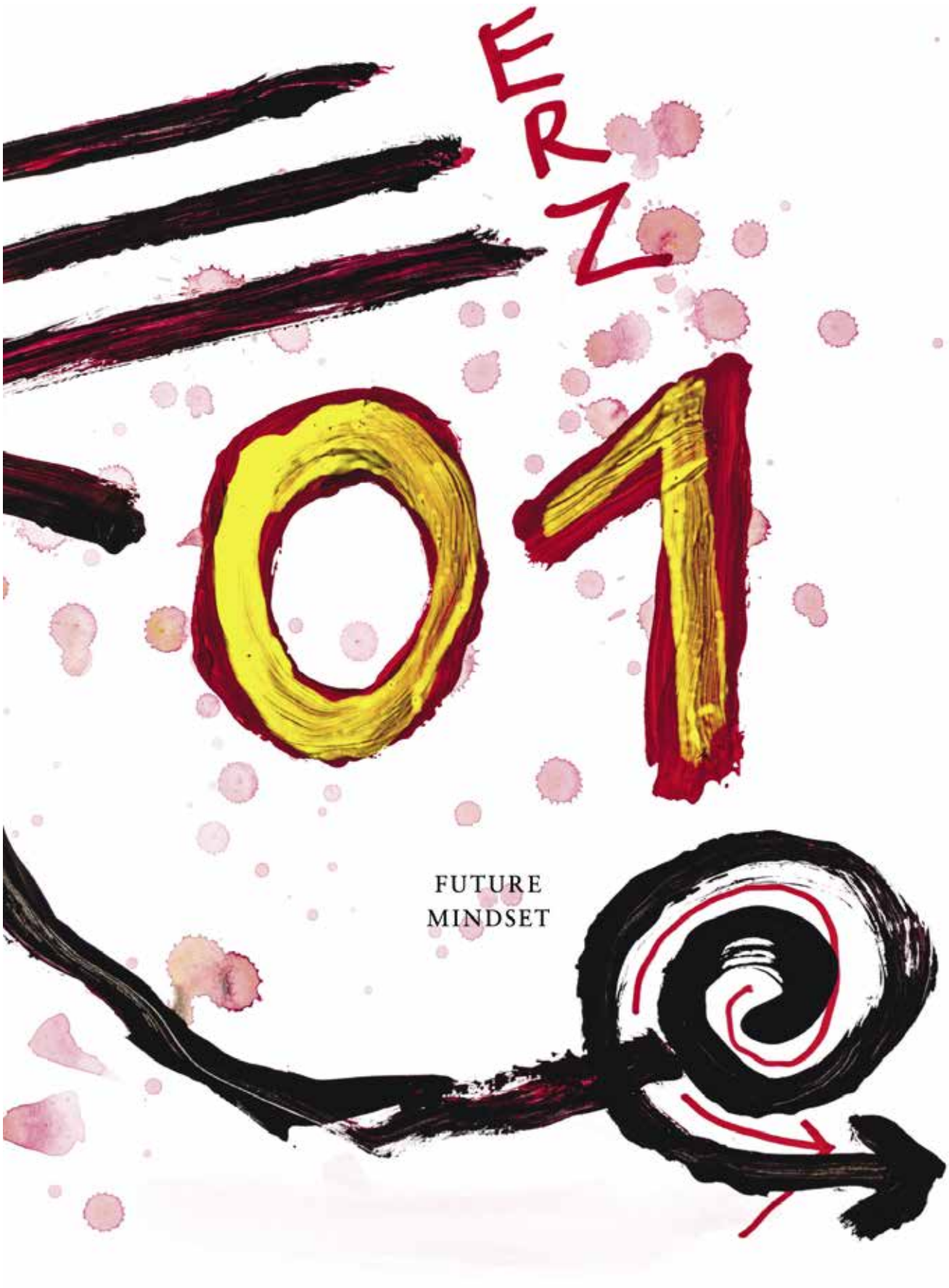




Auch wir wollten dieses Mal gewohnte Pfade verlassen und beim optischen Konzept von TWELVE neu denken. Die Idee: Der Schaffensprozess in der bildenden Kunst beginnt mit einer leeren Leinwand. Stil, Technik, Formen, Farben – nichts ist vorgegeben, nichts schränkt den kreativen Akt ein. Künstler*innen schöpfen stets etwas Neues. Diesen Prozess wollten wir in die optische Gestaltung von TWELVE übertragen: Wir produzierten ein fertiges Magazin mit allen Texten und Fotos, um es anschließend einem Künstler als eine Art weiße Leinwand zur Verfügung zu stellen – ohne Vorgaben für seine gestalterische Arbeit. Was passiert, wenn man einem Kunstschaffenden sein Magazin ohne Wenn und Aber überlässt, wussten wir nicht. Wie das eben so ist, wenn man Neues ausprobiert. Wir fassten uns dennoch ein Herz, gaben die Kontrolle ab und TWELVE in die Hände von Jonathan Meese. Der international bekannte Künstler steht wie kaum ein anderer für unser Leitthema „Rethink!". Seine Vorstellung von einer guten Zukunft setzt radikale Veränderung voraus. In unserem äußerst anregenden Interview (ab Seite 212) fordert er: „Neustart, Neuanfang, Nullpunkt. (…) Auch das Gegebene, von dem man immer denkt, es gilt für alle Zeiten, infrage stellen und lustig sagen: Wir haben uns geirrt bei ganz vielen Dingen, das war falsch." Besonders wichtig ist es Meese, seinen eigenen Weg zu gehen, kompromisslos, aber immer mit Humor. Nach dieser Devise machte er diese TWELVE-Ausgabe zu einem außergewöhnlichen, exklusiven Kunstwerk.






ERZ
2021
FUTURE
MINDSET



Unterwegs zum Interview in München, natürlich emissionsfrei: KPMG-Vorstand Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (r.) und Roland Focken, Serviceplan Group

GOLD

DU MUSST DEIN GESCHÄFT NICHT GRÜNER MACHEN, DU MUSST ES ANDERS

M A - C H E N

Das globale Wirtschaftsmodell wird von vielen Seiten infrage gestellt und befindet sich im Wandel. Prof. Dr. Kai C. Andrejewski setzt sich als KPMG-Vorstand für eine nachhaltige Ökonomie ein. Wir sprachen mit dem Finanzexperten über die Neuausrichtung des Kapitalismus, den richtigen Mindset für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und den Einfluss Europas auf die chinesische Politik.

PROF. DR. KAI C. ANDREJEWSKI / Managing Partner und Regionalvorstand Süd KPMG
RONALD FOCKEN / Managing Partner Serviceplan Group



Die nächste Stufe des Kapitalismus: Darüber diskutierten Prof. Dr. Kai C. Andrejewski (r.) und Ronald Focken.

Wir stehen vor einer Zeitenwende – das wurde spätestens bei der Antrittsrede der frisch gewählten EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen deutlich. Sie kündigte an, die EU bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Um dieses Ziel zu erreichen, plant die EU unter dem Titel „Green Deal" verschiedene Maßnahmen, angefangen bei einem europäischen Klimagesetz über „grüne" Investitionen in Milliardenhöhe bis hin zu einer CO_2-Grenzsteuer, die für einen fairen globalen Wettbewerb sorgen soll.

Von einer Zeitenwende muss man sprechen, weil es inzwischen nicht mehr allein darum geht, auf den Klimawandel zu reagieren, sondern weit darüber hinaus. Tatsächlich wandelt sich das globale Wirtschaftsmodell, wie wir es bislang kannten, durch massive regulatorische, technologische und geopolitische Veränderungen. Für die Wirtschaft als Ganzes und für jedes einzelne Unternehmen entstehen daraus ganz neue Herausforderungen: Es gilt u. a., die Fokussierung auf die Unternehmensrendite infrage zu stellen, die Funktionsweise des Kapitalmarkts zu reformieren und bestehende Geschäftsmodelle zu überdenken. Prof. Dr. Kai C. Andrejewski setzt sich als KPMG-Vorstand stark für eine nachhaltige Ökonomie ein. Wir sprachen mit dem Finanzexperten über die Neuausrichtung des Kapitalismus, den richtigen Mindset für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und den Einfluss Europas auf die chinesische Politik.

DONALD TRUMP STEHT FÜR LICHT AN UND PARTY, VOLLGAS GEBEN UND GENAUSO WEITERMACHEN, WIE WIR ES BIS JETZT GEMACHT HABEN.

RONALD FOCKEN: *Siemens-Chef Joe Kaeser sprach in einem Interview über das Konzept des „inklusiven Kapitalismus", BlackRock CEO Larry Fink erklärte, der Kapitalismus sei „zu weit gegangen". Brauchen wir eine neue Form von Kapitalismus?*

KAI C. ANDREJEWSKI: Aktuell gibt es zwei extreme Positionen – Greta und Donald. Donald Trump steht für Licht an und Party, Vollgas geben und genauso weitermachen, wie wir es bis jetzt gemacht haben. Wenn wir das aber tun, werden wir zwar die Menschheit kurz- und mittelfristig beim Thema Lebensstandard auf eine andere Ebene bringen können, die Konsequenz wird nur sein, dass wir sehr schnell unseren Planeten unbewohnbar machen. Deswegen funktioniert die reine Form des Donald-Ansatzes nicht mehr.

Und Greta?

KCA: Was mich persönlich beschämt, ist, dass die junge Generation mir vor Augen führt, dass das, was ich tue, im wahrsten Sinne des Wortes nicht nachhaltig ist. Aber wenn ich Greta Thunberg und ihre Bewegung ein bisschen differenzierter betrachte, dann heißt Greta Licht aus, Decke über den Kopf, Lebensstandard runterfahren. Die Segnungen des Kapitalismus, etwa dass allein in China sechshundert Millionen Menschen vor dem Verhungern gerettet wurden, blendet man dabei einfach aus, weil man sich in der ersten Welt mit einem Konsumverzicht moralisch besser fühlt. Wir können den Existenzkampf der Menschen in der dritten und vierten Welt aber nicht ignorieren, sondern wir müssen eine andere Lösung finden. Und genauso brauchen wir die Dynamik des Kapitalismus, um Innovation zu ermöglichen, ohne die wir das Thema Klimawandel nicht bewältigen können. Das heißt, wir müssen mehr als nur einen Mittelweg finden. Einen neuen Weg finden. Gretas Thema aufnehmen.

Könnte der inklusive Kapitalismus so ein Mittelweg sein?

KCA: Ja. Inklusiver Kapitalismus heißt, wirtschaftlichen Erfolg neu zu definieren und andere Faktoren zu messen. Zum Beispiel den Ressourcenverbrauch vollumfänglich miteinzubeziehen.

In der Politik werden dafür gerade Rahmenbedingungen festgelegt. Berlin verordnet der Wirtschaft quasi per Gesetz mehr Nachhaltigkeit.

KCA: Die EU hat ein neues Rahmenwerk beschlossen und will künftig u. a. den Ressourcenverbrauch in der Lieferkette besteuern – und über das Vehikel CO_2 steuernd in die Wirtschaft eingreifen. Was ist erlaubt und was nicht? Das ist kein klassischer Kapitalismus, sondern im Grunde eine Wirtschaft mit starken planwirtschaftlichen Elementen.

Auch die EU geht in diese Richtung, sprich mehr Steuerung durch die Politik.

KCA: Absolut. Die EU legt fest: Wir definieren, wie grün ein Unternehmen ist. Und zwar mithilfe der sogenannten Taxonomie. Dieses Klassifizierungssystem soll Klarheit darüber schaffen, zu welchem Grad eine Tätigkeit aus Umweltgesichtspunkten als nachhaltig angesehen werden kann. Und davon hängt dann die License to operate ab. Das heißt, man kommt z. B. nur noch an den Kapitalmarkt oder nur noch an einen Bankkredit, wenn man gewisse Nachhaltigkeitskriterien erfüllt. Das will die EU ganz klar regeln. Was dahintersteht, das ist dann auch schon wieder möglicherweise eine Form von Planwirtschaft. Denn es geht der EU nicht darum, dass Unternehmen ein bisschen grüner werden. Viele Unternehmen sagen ja heute schon: „Bis 2025 sind wir klimaneutral." Das entspricht aber nicht der Definition der EU, denn mit klimaneutral meinen viele Unternehmen ihre Produktion, nicht zwingend aber die Lieferkette und nicht die Produkte. Das ist jedoch das, worauf Brüssel hinauswill. Der Kerngedanke der EU ist: Du musst dein Geschäft nicht grüner machen, sondern du musst es anders und neu machen. Das ist sehr revolutionär.

Was bedeuten die Maßnahmen der EU für den Wirtschaftsstandort Deutschland?

KCA: Nehmen wir eine mögliche CO_2-Grenzsteuer. Unser Energiemix in Deutschland hat noch nicht den zündenden Turnaround geschafft. In der Mittelperspektive ist der grünste Strom, den wir in Europa haben, laut der neuen Definition der Atomstrom. Darüber kann man natürlich streiten. Das heißt, die Produktion, die aus Deutschland kommt, würde an der CO_2-Grenzsteuer scheitern, aber das Automobilzuliefererwerk in Frankreich nicht. Oder wenn Airbus überlegt, wohin sie die Flügelproduktion aus UK verlegen könnte – natürlich dahin, wo die Energie am grünsten ist. Deswegen wird es entscheidend sein, dass die Gelder, die jetzt in Europa über den Green Deal neu verteilt werden sollen, wirklich in Investitionen für nachhaltige Energie und neue Geschäftsmodelle fließen. Es bringt nichts, die Stahlwerke in Deutschland abzuschalten, Stahl braucht man für zig Dinge des täglichen Lebens. Aber man muss die Stahlproduktion dahin bringen, die nachhaltigste zu werden, die wir uns vorstellen können. Wir müssen einen Weg finden, wie man das neu aufstellt. Schnell nachhaltige Energie erzeugen und Fortschritte im Bereich der Circular Economy sind in meinen Augen die wichtigsten Felder für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

Wenn Sie von planwirtschaftlichen Maßnahmen sprechen – könnten die tatsächlich helfen, unser kapitalistisches System zukunftsfähig zu machen?

KCA: Bisher ist es ja so, dass der Staat grundsätzlich kein Unternehmen direkt fördern kann, Subventionen sind grundsätzlich nicht zulässig. Was jetzt hier passiert, ist, dass man das Beihilferecht im Grunde aushebelt und Strukturen, die eher planwirtschaftlich sind, für die Lösung eines Problems auf den Tisch bringt. Die Fördergelder der EU sind schon irgendwo ein Zuschuss, aber eigentlich ist es das Anstoßen von Innovation. Weil man festgestellt hat, dass die klassischen Mechanismen unseres Wirtschaftssys-



Finanzexperte: Prof. Dr. Kai C. Andrejewski.

tems scheitern, weil sie dazu führen, dass wir unsere Lebensgrundlage vernichten. Deswegen bringt man auf einmal planwirtschaftliche Features ein und hofft, das Problem damit in den Griff zu bekommen. Ich bin mir nicht sicher und auch zu wenig Volkswirtschaftler, um zu wissen, ob das wirklich funktionieren wird.

Was bedeutet das Umdenken hin zu konsequenter Nachhaltigkeit für die Unternehmenskonzeption? Der ursprüngliche kapitalistische Ansatz ist ja, die Effizienz zu optimieren, und zwar unter dem Kostenaspekt.

KCA: Die EU regelt den Zugang zum Kapitalmarkt sowie die License to operate über eine Nachhaltigkeitsdefinition. Das heißt, meine Unternehmensstrategie wird nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn ich die Kriterien erfülle. Sobald diese Rahmenbedingungen existieren, an die ich mich als Unternehmen zu halten habe, wird es also eine faktische Verhaltensänderung geben. Man wird die Erfolgsmessung und das operative Handeln auf neue Beine stellen. Das Ganze wird aber weiterhin unter dem Aspekt der Kostenoptimierung passieren. Aber nicht nur die EU, sondern auch die großen Investmenthäuser argumentieren so.

Lässt sich der Faktor Nachhaltigkeit in der Bilanzierung abbilden?

KCA: Wir hatten bisher im Aktienrecht einen eher quantitativen Gewinnbegriff. Das heißt, als Vorstand werde ich grundsätzlich daran gemessen und bin auch dafür haftbar, dass ich den Gewinn meines Unternehmens maximiere. Jetzt aber

WENN ICH GRETA THUNBERG UND IHRE BEWEGUNG EIN BISSCHEN DIFFERENZIERTER BETRACHTE, DANN HEISST GRETA LICHT AUS, DECKE ÜBER DEN KOPF, LEBENS-STANDARD RUNTERFAHREN.

haben wir erstmals eine genauere Konkretisierung eines qualitativen Gewinnfaktors. Der ist Ende 2019 beinahe fast unbemerkt ins Aktienrecht gekommen. Im Aktiengesetz wird jetzt verlangt, dass bei jeder neuen Vorstandsvergütung nicht finanzielle Key-Performance-Indikatoren berücksichtigt werden müssen. Das heißt, ich habe nun eine gesetzliche Grundlage bezüglich des Faktors Nachhaltigkeit, der zum einen über die Regulatorik kommt und zum anderen über das Aktienrecht.

Welche Rolle spielen die großen Investoren beim Thema Nachhaltigkeit? Sind sie Treiber oder Bremser?

KCA: Auf der Investorenseite wird die Entwicklung dahin gehen, dass die Nachhaltigkeitsperformance zum Kriterium für ein Investment Grade werden wird. Das kommt auch durch einen gewissen gesellschaftlichen Druck zustande. Wenn Sie den viel zitierten Brief von Larry Fink an die CEOs nehmen: Was ist seine Motivation und auch die von anderen institutionellen Investoren? Nun, Larry Fink hat verstanden, dass das aktuelle Geschäftsmodell nicht nachhaltig ist und am langen Ende Wert verlieren wird. Was Larry Fink und seine Gruppe wollen, ist ein Prozess der Veränderung, um ihr Investment zu sichern. Sie wollen keinen disruptiven Prozess wie vielleicht die Generation Greta. Sie sind auch nicht die Fraktion Donald, die den Klimawandel ignoriert, denn sie haben verstanden, wir vernichten das alles hier. Sie wollen Druck aufbauen, damit die Executives andere Geschäftsmodelle entwickeln. Damit sind sie eher Treiber der Nachhaltigkeit. Und wie schnell das Wirkung zeigen wird, kann man bereits an einigen Stellen sehen.

Was bedeutet diese Entwicklung für den einzelnen Manager?

KCA: Wandel im Denken: Das ist die größte Herausforderung, die ich bei jedem CEO sehe. Die größte Aufgabe für Manager ist aktuell, sich selbst komplett infrage zu stellen. Auch ich selbst muss mich immer wieder dazu zwingen, zu sagen: „Nein, was bisher galt, auch wenn es im Moment noch funktioniert, das wird künftig nicht mehr funktionieren." Die Dinge, die wir messen, stimmen nicht mehr. Wie kann ich stattdessen z. B. Tierwohl, Gerechtigkeit, Diversity messen? Da muss ich neu denken, denn ich kann und ich muss es messen. Auf CEOs bezogen: Man muss den Horizont verändern und wahrscheinlich auch die Vergütung von Managern. Zusammengefasst bedeutet dieser ganze Wandlungsprozess nicht, ich muss mein Geschäftsmodel besser machen, sondern ich brauche, wie schon

gesagt, ein anderes Geschäftsmodell. Da sind sich Larry Fink und die EU einig und im Ergebnis auch die Generation Greta. Nur der Weg ist ein anderer.

Welche Konsequenzen werden die neuen Richtlinien der EU in den nächsten zwei bis drei Jahren im operativen Geschäft haben?

KCA: Ich würde drei Effekte nennen. Erstens werden Unternehmen relativ schnell feststellen, dass sie einen operativen Handlungsbedarf haben, und die Art und Weise, wie sie Geschäft machen, relativ schnell umstellen müssen. Gerade wegen der Finanzierungsweise, da wird es auch knirschen.

Das heißt, es wird teurer, wenn ich nicht mitziehe?

KCA: Genau. Und dann ist die Frage, wie stark Lobbying greift und wie konsequent das auf der Einzelstaaten-Ebene gespielt wird. Als zweiter Effekt werden künftig neue Produkte, neue Lösungen immer auf den Faktor Nachhaltigkeit abgeklopft werden und sämtliche Innovationen damit verbunden sein.

Und drittens?

KCA: Der dritte Faktor ist der gesellschaftliche Druck. Mein Lieblingsbeispiel sind die Sommerszenarien. Nehmen Sie so einen Sommer wie dieses Jahr. Es ist warm, aber nicht belastend, wir fühlen uns alle gut. Und jetzt stellen Sie sich mal die sechs Wochen vor den Bundestagswahlen im nächsten Jahr unter folgenden Bedingungen vor: Wir haben vier Wochen vierzig Grad, bis zu vierundzwanzigtausend Kreislauftote, der Rhein ist nicht mehr schiffbar, die Franzosen müssen die Hälfte ihrer Kernkraftwerke abschalten, die Industrieproduktion bricht nachhaltig ein. Wie wären dann die Mehrheitsverhältnisse? Und wenn dann über eine Ausgestaltung des European Green Deal im deutschen Umfeld verhandelt würde, sähen die Maßnahmen sicher anders aus. Ich fand eine Aussage von Herrn Habeck sehr interessant, die er kürzlich in Zusammenhang mit dem Tempolimit gemacht hat. Frei zitiert sagte er, die Menschen hätten sich während Corona daran gewöhnt, dass sie reglementiert werden, und deswegen würden sie mit dem Tempolimit auch keine Schwierigkeiten haben. Das ist genau die Frage, mit der wir uns auseinandersetzen: Wie greifen wir zugunsten der Umwelt in das Leben der Menschen ein – wie beim chinesischen Modell? Die Bereitschaft der Menschen, das hinzunehmen, wird in unserer Gesellschaft dadurch geprägt sein, wie das subjektive Empfinden der Klimaproblematik ist.

Europa macht sich gerade auf, Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit zu werden. China und die USA verfolgen ganz andere Interessen. Was kann Europa, global betrachtet, überhaupt bewirken?

KCA: Es gibt aktuell zwei wesentliche Herausforderungen: Die eine ist der Klimawandel, die zweite ist KI. Diese beiden Themen werden unser Leben in den nächsten zwanzig, dreißig Jahren entscheidend beeinflussen. Wo werden diese Themen inhaltlich entschieden? In den USA und in China. Und wo ist der starke Moment der Europäer? In der Regulatorik. Das Datenschutzgesetz hat enorme Auswirkungen auf die USA. Und wenn ich auf das Thema Klimawandel schaue, dann haben wir in diesem Sommer mit dem Corona-Hilfspaket eine Einigung auf europäischer Ebene erlebt, die „ground breaking" ist. Die Europäer nutzten den Moment der Krise, um zusammenzurücken. Das ist bei Weitem noch nicht perfekt, aber wir zeigen, dass wir in der Lage sind, zu verteilen, um – und das ist auch eine andere Form von Kapitalismus – eine Problemstellung zu lösen, ob das nun die Corona- oder die Klimakrise ist. Und wir sind bereit, dem Ganzen einen regulatorischen Rahmen zu geben.

Warum sollte das die Chinesen interessieren?

KCA: China wird vom Klimawandel sehr stark getroffen werden. Und die Chinesen werden sehen, was die Europäer in Sachen Nachhaltigkeit so machen. Europa will ja z. B. die schon erwähnte CO_2-Grenzsteuer einführen, sodass alles, was aus China kommt, besteuert werden wird. Da wird es zig Diskussionen geben, aber ich habe die große Hoffnung, dass sowohl die Chinesen als auch die Amerikaner zur Bewältigung des Klimawandels auf dieses Modell eingehen werden. Denn für die Chinesen wird das einer der entscheidenden Momente sein: Kriegen wir den Klimawandel in den Griff?

Glauben Sie ernsthaft, dass sich die Chinesen einschränken werden? Die aggressive chinesische Wachstumsstrategie weist doch eher in die entgegengesetzte Richtung.

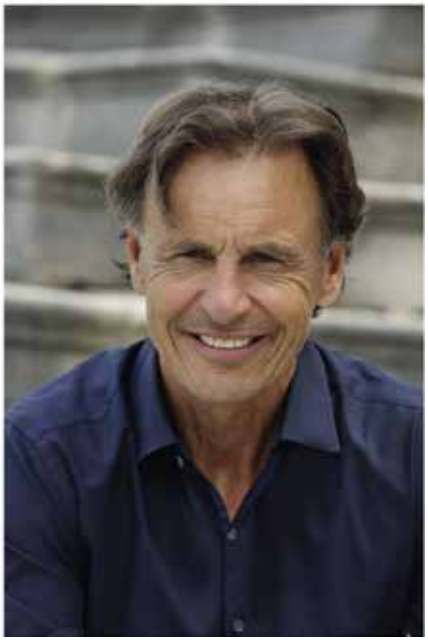
KCA: Die Chinesen sind natürlich zum Wachstum verdammt, denn das ist das Versprechen an die Bevölkerung. Auf die ökologischen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit ihren Projekten müssen sie aber reagieren. Das Fatale am Thema Klimawandel ist ja: Man braucht eine Langzeitperspektive, um das Thema ernsthaft anzugehen. Was wir jetzt machen, das wirkt in dreißig bis fünfzig Jahren, wenn überhaupt. Und wenn ich in China eine Stärkung in Sachen Nachhaltigkeit sehe, dann, weil sie viel langfristiger denken, als wir das meistens tun. Mit so einer Langzeitperspektive ist die Bereitschaft, auf das Thema Klimawandel einzuzahlen, vielleicht einen Tick größer als in einem System, das quartalsweise ausgerichtet ist.

Sie glauben also, das Modell China ist fürs Klima besser als unsere Form des Kapitalismus?

KCA: Nein, denn auf der anderen Seite brauche ich natürlich eine Dynamik, die Innovation vorantreibt. Ohne Innovation wird nichts funktionieren. Und hier gilt für mich der Zusammenhang: „Freiheit heißt Innovation". Es wird also nicht helfen, in Europa nur die Regulatorik zu haben, sondern wir müssen das Geld, das wir jetzt bereit sind, als Wechsel auf die Zukunft auszugeben, wirklich in Innovation bringen. Ohne Innovation werden wir den Umbau und die Weiterentwicklung nicht schaffen! Und wir brauchen eine positive aufklärerische Grundeinstellung. Ohne Kapitalismus geht es nicht, aber wir müssen das Marktversagen „Klimawandel" korrigieren.

Vielen Dank für das Gespräch.

Markenexperte: Ronald Focken.





Seit zwei Jahrzehnten im Aufsichtsrat von Beiersdorf: Gleichstellungspionierin Prof. Manuela Rousseau.



„MACHEN IST MUTIGER ALS WOLLEN"– RENEW

LEADER-SHIP

YEAH.....

Führung ist nicht nur rationale Analyse, sondern auch Emotion, sagt Prof. Manuela Rousseau. Das macht bislang eher weiblich konnotierte Fähigkeiten zur harten Karrierewährung. Im Interview erklärt die Beiersdorf-Aufsichtsrätin, wie das Konzept der „Shebility" die Leadership verändern wird, was ein neues Rollenverständnis beider Geschlechter damit zu tun hat und warum Frauen sich mehr trauen sollten.

PROF. MANUELA ROUSSEAU / stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf
OLIVER GRÜTTEMEIER / Managing Partner Serviceplan Köln



SCHON HEUTE WÜNSCHEN SICH BESCHÄFTIGTE EIN VON SHEBILITY GEPRÄGTES FÜHRUNGSVERHALTEN, BASIEREND AUF WERTSCHÄTZUNG UND TEILHABE.

OLIVER GRÜTTEMEIER: ***Der Titel Ihres Buches lautet „Wir brauchen Frauen, die sich trauen". Woran liegt es, dass Frauen sich nach wie vor schwertun, aus ihrem Schneckenhaus herauszukommen und Spitzenpositionen für sich zu beanspruchen?***

MANUELA ROUSSEAU: Frauen denken zu viel in Defiziten und plagen sich mit Selbstzweifeln. Die eigene Wertschätzung fällt schwer. Wir erwarten Perfektion von uns, wollen alle Anforderungen zu 100 Prozent erfüllen. Wenn sich Frauen um eine Stelle bewerben, dann überlegen sie dreimal: „Reicht das, was ich mitbringe, wirklich aus?", während Männer sagen: „Klar kann ich das." Das Pippi-Langstrumpf-Prinzip nach dem Motto „Das habe ich noch nie vorher versucht, also bin ich völlig sicher, dass ich es schaffe!" haben Männer bisher besser verinnerlicht als Frauen.

Wie wurden Sie zu einer mutigen Frau?

MR: „Pippi Langstrumpf" war das erste Buch, das ich gelesen habe. Diese Form von Unabhängigkeit hat mich bestärkt, immer kundzutun, wenn mir etwas nicht gefällt, etwas nicht rund erscheint. Das gelingt mir heute charmanter als früher. Als Kind war das Verkünden meiner Meinung häufig noch mit Trampeln, Treten und Türenknallen verbunden. Meine Mutter würde sagen: „Das Kind war anstrengend." Mein Mentor bei Beiersdorf, Prof. Klaus Peter Nebel, hat dann mein Berufsleben maßgeblich geprägt. Er hat an mich geglaubt, mir Freiräume gegeben und immer wieder gesagt: „Na klar kannst du das. Und wenn du es nicht versuchst, wirst du es auch nicht herausfinden."

Was hat es mit dem Konzept der „Shebility" auf sich, von dem Sie in Ihrem Buch sprechen?

MR: „Shebility" nennt der Unternehmer Bernd Thomsen das menschliche Asset, das Frauen wie auch Männer zukunftsfähig macht. Damit meint er eine stärkere Fokussierung auf weiblich konnotierte Fähigkeiten. Kompetenzen, die im Hinblick auf Innovation besonders wichtig sind und die unsere Gesellschaft gerade in Zeiten der Veränderung und Krisenbewältigung so dringend benötigt. Dieses neue Verständnis wird unser gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben in den nächsten Jahren grundlegend verändern. Schon heute wünschen sich Beschäftigte ein von Shebility geprägtes Führungsverhalten, basierend auf Wertschätzung und Teilhabe. Das war u. a. meine Inspiration, mein Buch zu schreiben.

Um welche Fähigkeiten genau geht es bei Shebility – und was haben sie mit New Leadership zu tun?

MR: Es geht um die drei neuen Ks, Kommunikation, Konsens- und Kooperationsfähigkeit. Wertschätzendes Sprechen, empathisches Zuhören und ein ernsthaftes Miteinander sind die Basis für eine gemeinsame Problemlösung. Frauen bringen dies nicht zuletzt bedingt durch ihre Rolle als Mutter mit. Das geht im direkten Schulterschluss mit der Konsensfähigkeit. Frauen müssen tagtäglich mit ihren Kindern Grenzen aushandeln und bestimmen, was geht und was nicht. Wenn das keine Führungsqualität ist, dann weiß ich es auch nicht. Eine wertorientierte und konsensfähige Entscheidung ist die Voraussetzung für nachhaltige Problemlösung. Frauen achten außerdem viel bewusster darauf, alle auf dem Weg mitzunehmen und niemanden zu verlieren. Andere nicht kleinzumachen, sondern wachsen zu lassen, auch in rebellischen Phasen. All das übertrage ich gern auf Führungskräfte, für die ich mir ein bewusstes, nachvollziehbares, nachhaltiges, ganzheitliches Handeln wünsche,



Beim Interview im Haus der Kommunikation Köln: Prof. Manuela Rousseau und Oliver Grüttemeier.

gekoppelt mit emotionaler Kompetenz. Das schreibe ich Frauen etwas mehr zu als Männern. Für Männer fallen mir Eigenschaften wie Risikobereitschaft oder Entscheidungsfreude ein. Wenn wir diese Stärken zusammenbringen, haben wir auf Dauer eine neue, bessere Führungskultur.

Sie sind der Meinung, erfolgreiche Unternehmen messen sich nicht an nackten Umsatzzahlen, sondern sind die Folge eines guten, werteorientierten Umgangs mit Menschen. Wie lässt sich dieser Erfolgsfaktor in Kennzahlen abbilden?

MR: Die Messung mit reinen KPIs ist natürlich schwierig. Aber wenn ich mal die Corona-Krise als Beispiel nehme und uns bei Beiersdorf: Unser Unternehmen läuft deshalb weiterhin so gut, weil die Loyalität unserer Mitarbeiter extrem hoch ist. Temporäre Lösungen in einer Ausnahmesituation funktionieren nur, weil wir uns kennen, uns vertrauen und ein Team sind. Das führe ich zurück auf unsere Unternehmenskultur, die geprägt ist von einer großen Offenheit und unserem Kernwert, dem Wir-gehören-zusammen-Gefühl. Wenn wir nur danach urteilen, ob die monetären Ziele erreicht wurden, dann ist das zu kurz gesprungen. Stattdessen möchte ich fragen: „Was haben wir für unsere Kunden und Mitarbeiter getan?", „Wie können sich Menschen bei uns einbringen?", „Wie habe ich mich persönlich eingebracht?". Wir müssen beim Menschen anfangen und nicht beim Umsatz.

Verändert sich in Ihrer Wahrnehmung das Verständnis der Geschlechterrollen im Kontext von „New Normal", der Zeit nach Corona?

MR: Viele schreiben derzeit, dass sich Frauen auf dem Rückweg in alte Rollen befinden. Das ist ein temporäres Erscheinungsbild und wird sich meiner Meinung nach wieder auflösen. Langfristig müssen sich Rollen besser verteilen – Erziehung, Fürsorge und Arbeit gleichermaßen. Gleichberechtigung funktioniert nur dann, wenn wir Stigmatisierungen auflösen – wie z. B. beim Thema Teilzeitanstellung – und auch Männer für sie einstehen. Ich bin überzeugt, dass wir nach der Krise anders arbeiten werden als zuvor. Arbeitnehmer fordern jetzt Modelle ein, die zu ihrer jeweiligen Lebensphase passen, die variabel nutz- und einsetzbar sind. Das stellt Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Sie sagen, Veränderung brauche Vormacher. Wer war Ihr wichtigster Vormacher?

MR: Der Kommunikationschef bei Beiersdorf. Er hat mir sehr viele Wege aufgezeigt und es zugelassen, dass andere neben ihm groß werden. Das ist die Fähigkeit, die ich auch für mich übernommen habe, und der Grund, warum ich mich ungern hierarchisch verhalte.

Stellen Sie sich vor, Sie könnten Leadership bei Beiersdorf komplett nach Ihren Vorstellungen verändern. Was hat sich bis 2030 getan?

MR: Die Teilzeitfrage ist geklärt und jede zweite Führungsposition ist mit einer Frau besetzt. Das hat unser CEO zum Weltfrauentag auch verkündet – er hat zwar nicht gesagt, ob es bis 2030 passiert, aber ich finde, ich sollte diese Aussage verstärken.

Welche Rahmenbedingungen muss das berufliche Spielfeld erfüllen, damit Frauen gleichberechtigt mitspielen können?

MR: Besonders die ältere Generation an Männern, ich sage mal 50 plus, muss umdenken. Weg von tradierten Rollenmustern und der Alleinverdiener-Rolle.



New Leadership den Weg bereiten: Prof. Manuela Rousseau und Oliver Grüttemeier



In der neuen Doppelverdiener-Realität darf die Frau ihre Haushaltsfunktion teilen, der Mann dafür seine Einkommensfunktion. Erziehungs-, Sorge- und Pflegearbeit wird neu verteilt. In dieser neuen Welt bewegen wir uns zwar bereits, sind aber noch lange nicht angekommen. Bei einer meiner letzten Buchlesungen vor einem Rotary Club, also vorwiegend älteren Männern, habe ich den Abend so begonnen: „Ich finde es toll, dass Sie alle gekommen sind. ‚Wir brauchen Frauen, die sich trauen' ist auf den ersten Blick vielleicht nicht Ihr Thema, aber sicherlich das Ihrer Töchter oder Enkelinnen. Ich schätze, Sie haben bestimmt einiges in deren Ausbildung investiert und sind stolz, dass sie ihr Abitur oder Studium abgeschlossen haben und ins Berufsleben starten. Finden Sie nicht auch, dass es hier neue Regeln braucht?". Es war berührend, die Reaktionen zu beobachten, einzig und allein, weil ich die Offenheit dafür geschaffen habe, einen anderen Blick auf die Situation zu werfen.

Das Thema Gleichberechtigung ist auch medial in den Fokus gerückt, siehe „Männerwelten" von Joko & Klaas oder Werbekampagnen wie „Mind the Gap" von BVG. Ist Gleichberechtigung ein Trendthema?

MR: Gleichberechtigung ist gesamtgesellschaftlich eines der größten Themen, die wir haben, und deshalb auf gar keinen Fall ein Trend. Was wir brauchen, ist ein neues Rollenverständnis für beide Geschlechter, auch volkswirtschaftlich.

Es heißt oft, Frauen können nicht führen, weil sie viel zu emotional sind. Tatsächlich fließen bei schwierigen Jobgesprächen schon mal Tränen. Ein Problem?

MR: Tränen gehören nicht in ein berufliches Gespräch. Männer reagieren betroffen darauf, denn weibliche Tränen versetzen sie in Stress – und damit erreichen wir Frauen nichts. Es ist menschlich, enttäuscht und auch emotional zu sein. Aber Frauen müssen üben, sich auf harte Gespräche vorzubereiten und mit ihnen auch auf Enttäuschungen. Mir hilft es häufig, den Moment zu verlassen, mir eine kurze Auszeit zu nehmen und die Reaktion zu verzögern, um dann neu anzusetzen. Wichtig ist außerdem, immer auf der Sachebene zu bleiben. Das muss man lernen. Führung heißt u. a., sich selbst und seine Schwachstellen zu kennen.

Sind Frauen untereinander tatsächlich so unsolidarisch, wie es immer heißt?

MR: Frauen sind sehr hart und sehr kritisch mit Frauen, die aufsteigen. Wir begutachten uns deutlich stärker, als das Männer untereinander tun. Die Beförderung einer Frau löst Reaktionen aus wie: „Wieso die und nicht ich?", „Was kann die, was ich nicht kann?". Gemeinsame Freude ist selten, noch seltener Anerkennung und Lob. Da sind wir sehr schnell bei alten Klischees, die aber leider bis heute häufig stimmen. Frauen wenden nach wie vor das Zickenprinzip an, anstatt solidarisch miteinander umzugehen, sich zu unterstützen, Netzwerke anzubieten, andere Frauen zu empfehlen. In meinem Umfeld habe ich immer zwei bis drei Frauen, die ich bei Positionsbesetzungen benennen kann.

Warum haben Männer Angst vor Machtverlust, Frauen hingegen davor, Macht zu übernehmen?

MR: Männer sind durch die zurückliegenden Jahrtausende völlig anders sozialisiert. Kämpfen spielt eine große Rolle, genauso wie Macht und Herausforderung. Das hat in Teilen fast etwas

Spielerisches. Bei Männern ist der Begriff „Macht" positiv belegt, Frauen assoziieren ihn mit Unterdrückung oder Missbrauch. Anstatt uns als „mächtige Frau" zu bezeichnen, möchten wir lieber „positiven Einfluss nehmen".

Seit 30 Jahren beraten Sie als Mentorin junge Frauen am Beginn ihrer Karriere. Was sind wiederkehrende Herausforderungen und Probleme?

MR: Selbstzweifel, Unsicherheit und fehlende Vorbilder. Frauen brauchen dringend Sparringspartner und die Möglichkeit, ihre Unsicherheiten mit jemandem zu diskutieren, besonders bei den ersten Schritten im Berufsleben. Ab 30 stellt sich dann die Kinderfrage beziehungsweise die Frage danach, ob und wie Familie neben einer Karriere überhaupt funktionieren kann. Frauen sind häufig nicht zielorientiert oder in der Lage, klare Entscheidungen zu treffen. Karriere machen bedeutet aber auch, immer wieder mit den Konsequenzen leben zu müssen. Alles hat seinen Preis – und den muss man bezahlen wollen.

Ihre Tätigkeit als Mentorin üben Sie ehrenamtlich aus. Dank Ihnen gibt es seit 1988 bei Beiersdorf außerdem den Nivea-Preis für Lebensretter. Wieso gehört soziales Engagement für Sie auf der Agenda nach ganz oben?

MR: Das Ehrenamt ist eine wichtige Säule unserer Gesellschaft, diese Wichtigkeit möchte ich unterstreichen. In Deutschland arbeitet Beiersdorf aktuell mit zwölf Non-Profit-Organisationen zusammen, denen wir nicht nur finanziell und mit Sachspenden, sondern auch mit Zeit und unserem Know-how helfen. Das Thema ist für uns kein Selbstzweck, wir möchten wirklich etwas bewegen.

Stellen Sie sich vor, es ist der letzte Tag Ihres langen Lebens. Sie haben Ihre Mission gelebt und viel bewegt. Leider gab es einen technischen Fehler und alles wurde gelöscht – alle Bücher, alle Publikationen, alle Interviews. Ich komme mit einem weißen Blatt und einem Stift zu Ihnen und bitte Sie, drei Weisheiten zu formulieren, die Sie der Nachwelt mitgeben möchten. Was schreiben Sie?

MR: 1. Machen ist mutiger als Wollen, 2. Wir dürfen uns eine große Vorstellung vom Leben erlauben, 3. Niederlagen als zweite Chance sehen.

Vielen Dank für das Gespräch.

9 PERSÖNLICHE FRAGEN



Merci Bayreuther!

Frau Rousseau, wenn Sie in der Schule ein Fach unterrichten könnten, welches wäre es?

MR: Deutsch. Weil Sprache das wichtigste Verständigungsmittel zwischen Menschen ist.

Welche Eigenschaften hatte der beste Chef, den Sie je hatten?

MR: Fairness, Humor und eine unglaubliche Sachkompetenz.

Wenn Sie allen Führungskräften eine Charaktereigenschaft schenken könnten, welche wäre es?

MR: Empathisches Zuhören. Der liebe Gott hat uns nicht umsonst zwei Ohren gegeben und einen Mund. Wer zuhört, versteht.

Wenn Sie etwas an Beiersdorf ändern könnten, was wäre das Erste?

MR: Zwei weitere Frauen im Vorstand, und ich wünsche mir, dass wir unsere eigenen Talente stärker entwickeln und ihnen Führungsperspektiven bis in den Vorstand anbieten können. Da sind wir leider noch oft nach außen orientiert.

Welche Lebenslektion prägt Ihren Führungsstil am meisten?

MR: Ich habe mit 27 meinen ersten Konkurs erlebt. Diese Niederlage hat mich am meisten geprägt. Menschen in meinem Umfeld dürfen scheitern.

Welche drei Worte fallen am häufigsten, wenn Menschen Sie beschreiben?

MR: Ich habe vier Leute befragt und geschaut, ob es eine Schnittmenge gibt. Und tatsächlich: wertschätzend, zuverlässig, mutig.

Welchen Tipp würden Sie Manuela vor 30 Jahren geben?

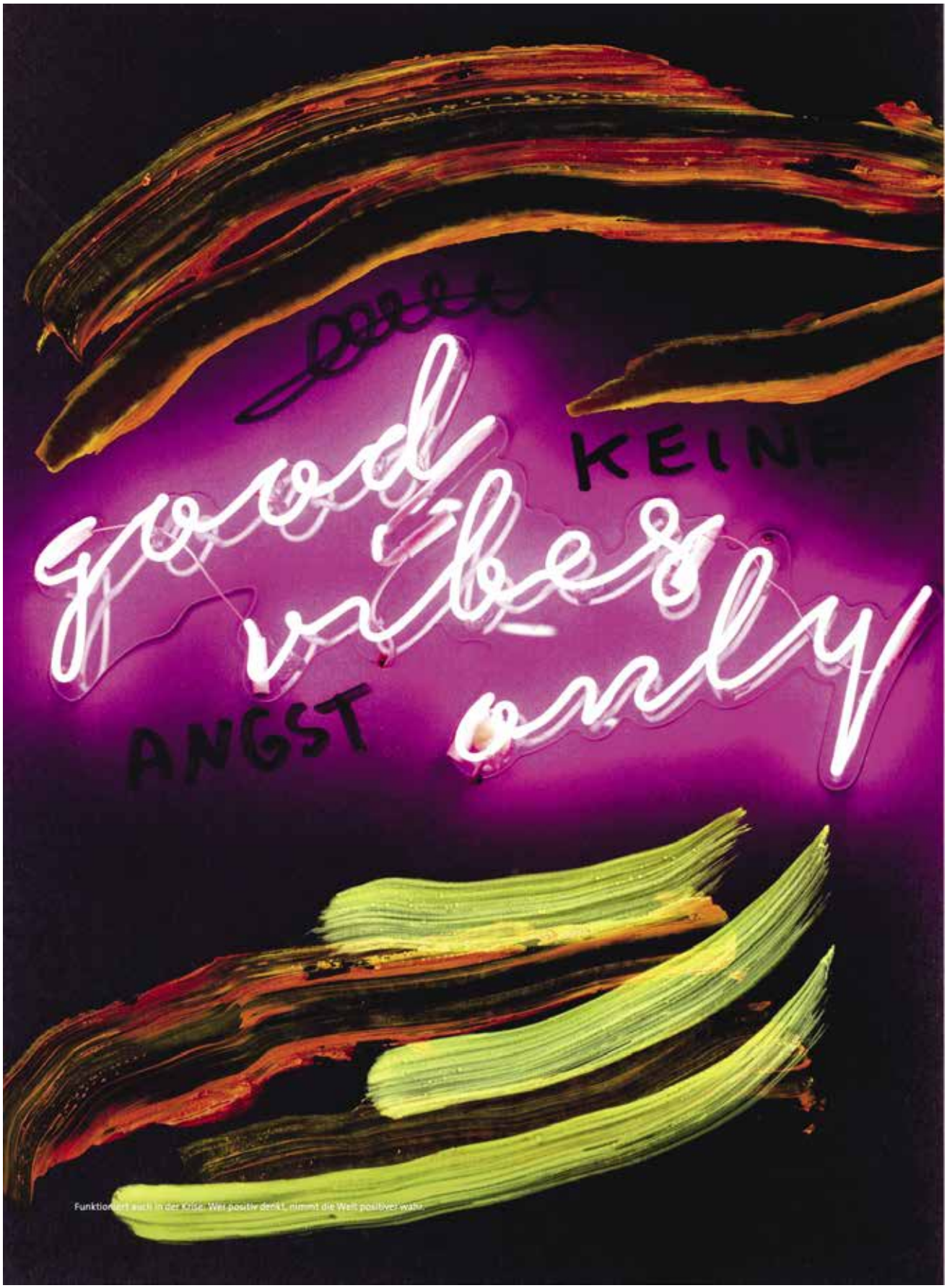
MR: Löse dich von alten Erziehungsmustern, die dich einengen, und geh zielstrebig deinen eigenen Weg. Hör auf deine innere Stimme.

Mit welcher Person, tot oder lebendig, würden Sie gern einen Tag verbringen?

MR: Mit Astrid Lindgren, der Erfinderin von Pippi Langstrumpf. Sie hat für mich eine andere Form von Frauenbild gezeichnet, das schon bei Kindern ansetzt und mich motiviert hat, Unabhängigkeit zu entwickeln.

Was ist das Mutigste, das Sie je getan haben?

MR: 1994 habe ich mich als erste Frau zur Wahl in den Aufsichtsrat bei Beiersdorf aufstellen lassen und verloren. Trotzdem habe ich 1999 einen zweiten Anlauf gewagt. Nach der Niederlage noch mal – dieses Mal mit Erfolg – zu kandidieren, das war sehr mutig.


KEINE
good vibes only
ANGST



FITNESSTRAINING FÜR DAS VUCA-ZEITALTER: DER KONSTRUKTIVE UMGANG MIT

DER ANGST

Auf krisenhafte Situationen reagieren die meisten Menschen mit Angst. Doch eine von Kontrollverlust-Ängsten geprägte Gesellschaft ist für die VUCA-Welt der Zukunft nicht gerüstet, warnt Karin Maria Schertler. Die VUCA-Expertin kennt einen Weg, Ängste zu überwinden und gestärkt aus Krisen hervorzugehen.

KEINE ANGST!

KARIN MARIA SCHERTLER / General Manager/Head of Transformation Serviceplan Group

A N G S T

Wer bereits ein paar Lebensjahre hinter sich hat, weiß um diesen Zusammenhang: Die größten Entwicklungssprünge gibt es immer dann, wenn man – freiwillig oder unfreiwillig – seine Komfortzone verlässt. Je intensiver die Krise ist, die man überwinden durfte, desto größer der Entwicklungssprung. Und auch das lehrt uns das Leben: Ganz ohne Schmerzen gibt es diese Entwicklungssprünge in der Regel nicht.

Das gilt für Kinder (Stichwort: Kinderkrankheiten, Pubertät), für Erwachsene (Stichwort: Niederlagen, Schicksalsschläge) wie auch für Gesellschaften (Stichwort: Klimawandel, Finanzkrise, Corona) gleichermaßen.

Nun gibt es bekanntermaßen unterschiedliche Reaktionen im Umgang mit Krisen. Die einen negieren und verdrängen sie schlichtweg, die anderen sind paralysiert durch Ohnmachtsgefühle und Hilflosigkeit, wiederum andere verfallen in einen blinden Aktionismus – alles unterschiedliche Strategien, die uns in frühen Lebensjahren geprägt haben und mit denen wir mehr oder weniger unbewusst versuchen, Kontrolle über etwas zu erlangen, was außerhalb unserer Kontrolle liegt.

DAS GEMEINSAME MUSTER: ANGST

Wenn man tiefer blickt, lässt sich feststellen, dass viele dieser Reaktionsmuster einen gemeinsamen Nenner haben: Sie sind getrieben von Angst. Und wenn wir ganz ehrlich zu uns sind – wir alle haben sie, die Angst vor Kontrollverlust.

Gleichzeitig dürfen wir zur Kenntnis nehmen, dass wir in einer Zeit leben, in der wir immer stärker und schneller mit Kontrollverlust konfrontiert werden. Nicht ohne Grund wird diese Ära mit VUCA umschrieben: Sie ist volatil (ein dauerhaftes Auf und Ab), unsicher (auf nichts ist mehr Verlass), komplex (was gestern noch funktioniert hat, ist heute nur ein zahnloser Tiger) und ambivalent (die beiden Seiten einer Medaille widersprechen sich oder haben entgegengesetzte Wirkungen).

Daraus lässt sich schlussfolgern: Eine von Kontrollverlust-Ängsten geprägte Gesellschaft ist für eine VUCA-geprägte Zukunft nicht sonderlich gut vorbereitet.

DIE FOLGEN DES DYSFUNKTIONALEN UMGANGS MIT DER ANGST

Nun ist Angst an sich kein Drama. Sie gehört genauso zum Leben wie alles andere auch und ist nicht per se schlecht. In bestimmten Situationen kann sie sogar sehr nützlich sein und uns schützen, sofern sie nicht lähmend, sondern handlungsaktivierend wirkt. Fatal wird es nur, wenn wir unsere Ängste nicht kennen. Denn dann beeinflussen sie unbewusst unser ganzes Denken und Handeln (von wegen Selbstbestimmtheit!). Und selbst wenn wir sie kennen, bedarf es bestimmter Fähigkeiten für einen konstruktiven Umgang mit der eigenen Angst – nur werden uns diese leider in den seltensten Fällen durch Elternhaus oder Bildungssystem vermittelt.

Wenn der konstruktive Umgang mit der eigenen Angst nicht gelernt wurde, hat das zur Folge, dass die beste Version unseres Selbst vernebelt ist und dass unsere zukünftige Gegenwart maßgeblich von der vergangenen Gegenwart geprägt ist. Wir durchleben unbewusst quasi die Wiederholung der Wiederholung in den unterschiedlichsten Farbnuancen. Nicht ohne Grund lautet die Lieblingsfrage von Miriam Meckel, Herausgeberin der WirtschaftsWoche und des Zukunftsmagazins ada: „Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten?“ (Original auf Englisch: „What would you do if you weren't afraid?“)

Wie dieses Skillset nun konkret aussieht und wie man sich dieses als Individuum aneignet, können versierte Experten besser beschreiben bzw. vermitteln als ich (siehe hierzu beispielsweise: Klaus Eidenschink: Ängste? Erläuterungen zu einem aktuellen Gefühl https://metatheorie-der-veraenderung.info/2020/03/18/aengste/). Was mich vielmehr im Kontext von VUCA interessiert, ist folgende Frage: Wie kann es uns gelingen, als Kollektiv einen konstruktiven Umgang mit der Angst zu erwerben, als Gesellschaft die beste Version unseres Selbst zu entwickeln und gestärkt aus Krisen hervorzugehen, sodass wir im Rückblick sagen können: Der Prozess war unfreiwillig, wir mussten an vielen Stellen unsere Komfortzone verlassen und an manchen Stellen wurde es schmerzhaft – aber es hat sich gelohnt. Wir haben gemeinsam einen gewaltigen Entwicklungssprung erzielt, denn wir blicken voller Zuversicht auf uns, auf das Leben und auf unsere Zukunft.

POSITIVE NARRATIVE BRAUCHT UNSER LAND

Jeder kennt das Wirkungsmuster der „self-fulfilling Prophecy“: Die innere Haltung beeinflusst unsere Wahrnehmung und hat direkten Einfluss auf die erlebte äußere Realität. Wenn wir uns in diesem Zusammenhang vor Augen führen, dass Ängste immer individuell sind und diese maßgeblich unser Denken und Handeln prägen, dann wird schnell deutlich, dass wir – ohne es zu merken – unser Zukunftspotenzial stark limitieren. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass unsere aktuell sehr präsenten Ängste in der zukünftigen Gegenwart bestätigt werden, ist hoch.

Somit ist der Bedarf an positiven Narrativen, die ein bewusstes Kontrastprogramm zu den von unseren Ängsten gefütterten inneren Narrativen darstellen, gerade im VUCA-Zeitalter nicht hoch genug einzuschätzen. Nicht nur kollektives Social Distancing, sondern auch kollektives Fear Distancing sind ein Gebot der Stunde.

EIN BLICK ZURÜCK AUF DAS HEUTE

Mithilfe des Re-Gnose-Stilmittels (in Abgrenzung zur Pro-Gnose) wage ich einen Blick zurück auf das Heute – in der Hoffnung, andere zu motivieren, weitere positive Zukunftsnarrative zu entwickeln:

Rückblickend sehen wir, dass unsere Angst vor einem wirtschaftlichen Zusammenbruch anlässlich der vielen Krisen, die uns heimsuchen, unbegründet war. Sicherlich, die Wirtschaft sieht jetzt anders aus als noch im letzten Jahrzehnt – doch das hat alles auch seine positiven Seiten.

Kleinere und lokale Anbieter gehen gestärkt aus den Krisen hervor und fördern so das regionale Zugehörigkeits- und Verantwortungsgefühl und somit den sozialen Zusammenhalt. Der Konsum ist in großen Teilen der Gesellschaft verantwortungs-

voller geworden, frei nach der Maxime „Weniger ist mehr". Mit dem schönen Nebeneffekt, dass wir in Sachen Klimaschutz große Fortschritte erzielen. Und von zu Hause arbeiten gilt nicht mehr als Karrierekiller. Ganz im Gegenteil: Die 2020 erlebten Produktivitätssteigerungen aufgrund von mehr Selbstbestimmtheit, des Wegfalls großer Zeitfresser wie Verkehrsstaus oder langer Anfahrtswege und des professionellen Umgangs mit digitalen Collaboration-Tools haben selbst die größten Gegner einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur überzeugt. Mit dem positiven Nebeneffekt, dass Ballungszentren entlastet werden und bisher abgehängte Regionen Auftrieb gewinnen, da in vielen Branchen die räumliche Nähe für die Wertschöpfung nicht mehr von zentraler Bedeutung ist.

Zudem haben die vielen Krisen einen unglaublichen Innovationsschub initiiert. Nicht nur in den bestehenden Organisationen und Verwaltungen, sondern auch bei vielen Privatpersonen. Der Verlust des Einkommens, die gemeinsam erlebte Solidarität sowie die Chancen der digitalen Wirtschaft hat viele in der Not erfinderisch gemacht. Und so ist es zum neuen Volkssport geworden, sich mit immer noch besseren Ideen zu übertrumpfen – anstatt sich mit Volksverdummungsprogrammen oder belanglosem Social-Media-Talk zu berieseln. Denn auch das ist vielen klar geworden: – Wir müssen unsere Zukunft selbst am Schopfe packen und sie nicht den Politikern allein überlassen.

Wir stellen zudem verwundert fest, dass auch die Angst, unser Gesundheitssystem könne aufgrund horrender Kostensteigerungen kollabieren, unbegründet war. Denn die Corona-Krise entpuppte sich für viele als heilsamer Schock, sich für die eigene Gesundheit wieder mehr verantwortlich zu fühlen. Frei in Anlehnung an John F. Kennedys legendären Satz: „Frage dich nicht, was dein Arzt für deine Gesundheit tun kann, sondern frage dich, was du für deine Gesundheit tun kannst, um das kollektive Gesundheitssystem zu entlasten." Wir wundern uns inzwischen darüber, dass wir es zugelassen haben, uns „zuzumüllen". Bei den einen waren es das mit Antibiotika verseuchte Fleisch und die dauerhafte Überdosis Zucker, bei den anderen die negativen Gedanken-Dauerloops und verdrängten emotionalen Blockaden, die sie krank gemacht haben.

Und so ist es heute für viele selbstverständlich, den Begriff „Investition" und „Altersvorsorge" ganz neu zu definieren. Anstelle wie früher nur in „andere" (Aktien, Staatsanleihen, Unternehmen) zu investieren, ist es zur neuen Norm geworden, auch in „uns selbst" zu investieren. Viel Bewegung, ausreichend Schlaf, gesunde Ernährung, aber auch Coaching und lebenslanges Lernen sind zur neuen Selbstverständlichkeit geworden. Und für viele überraschend: Krankheiten wie Diabetes, Demenz, Depressionen und viele mehr befinden sich als Folge auf dem Rückzug und entlasten die Gesundheitsetats in signifikanter Weise.

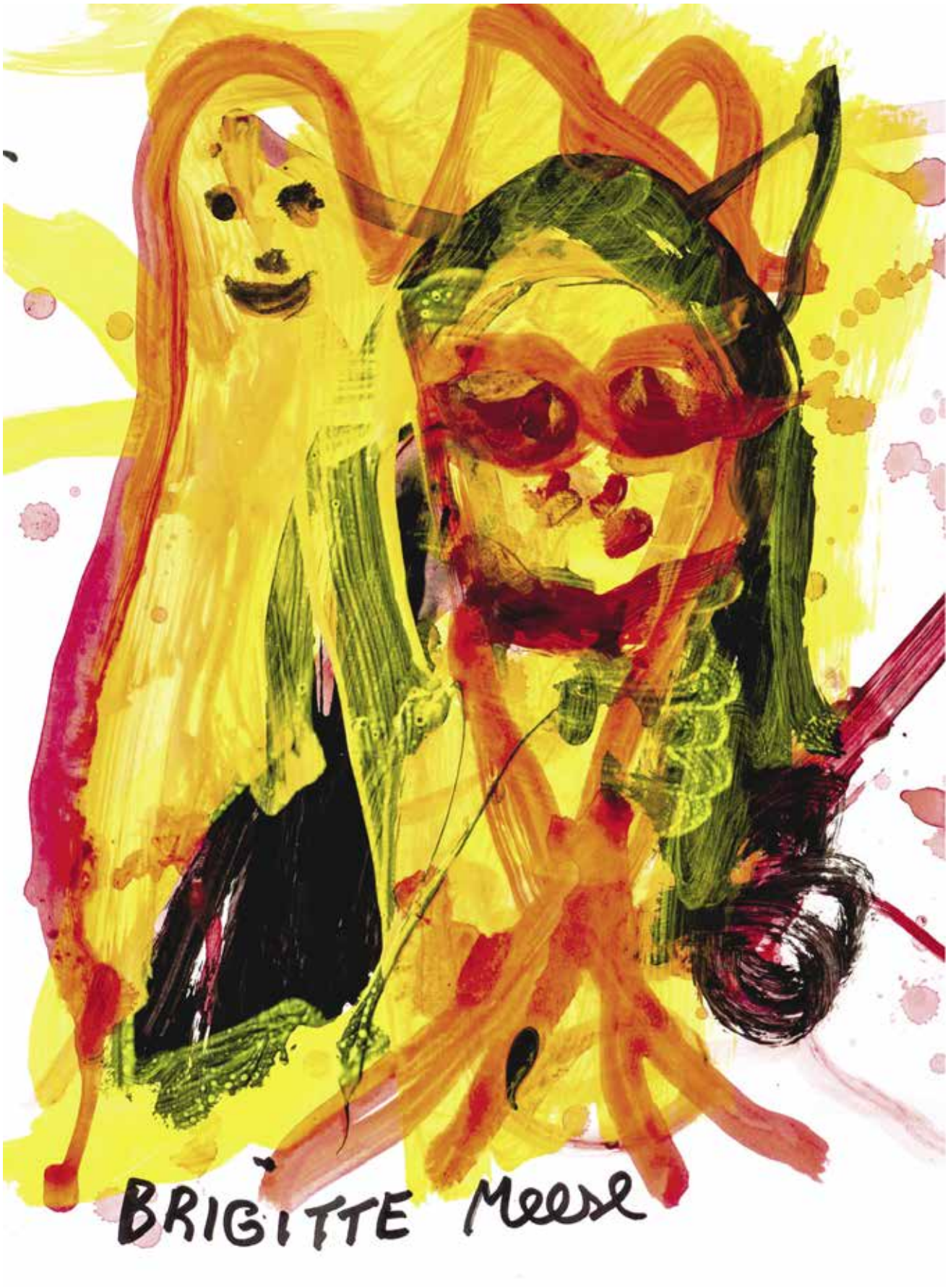
#REINVENTINGSOCIETY

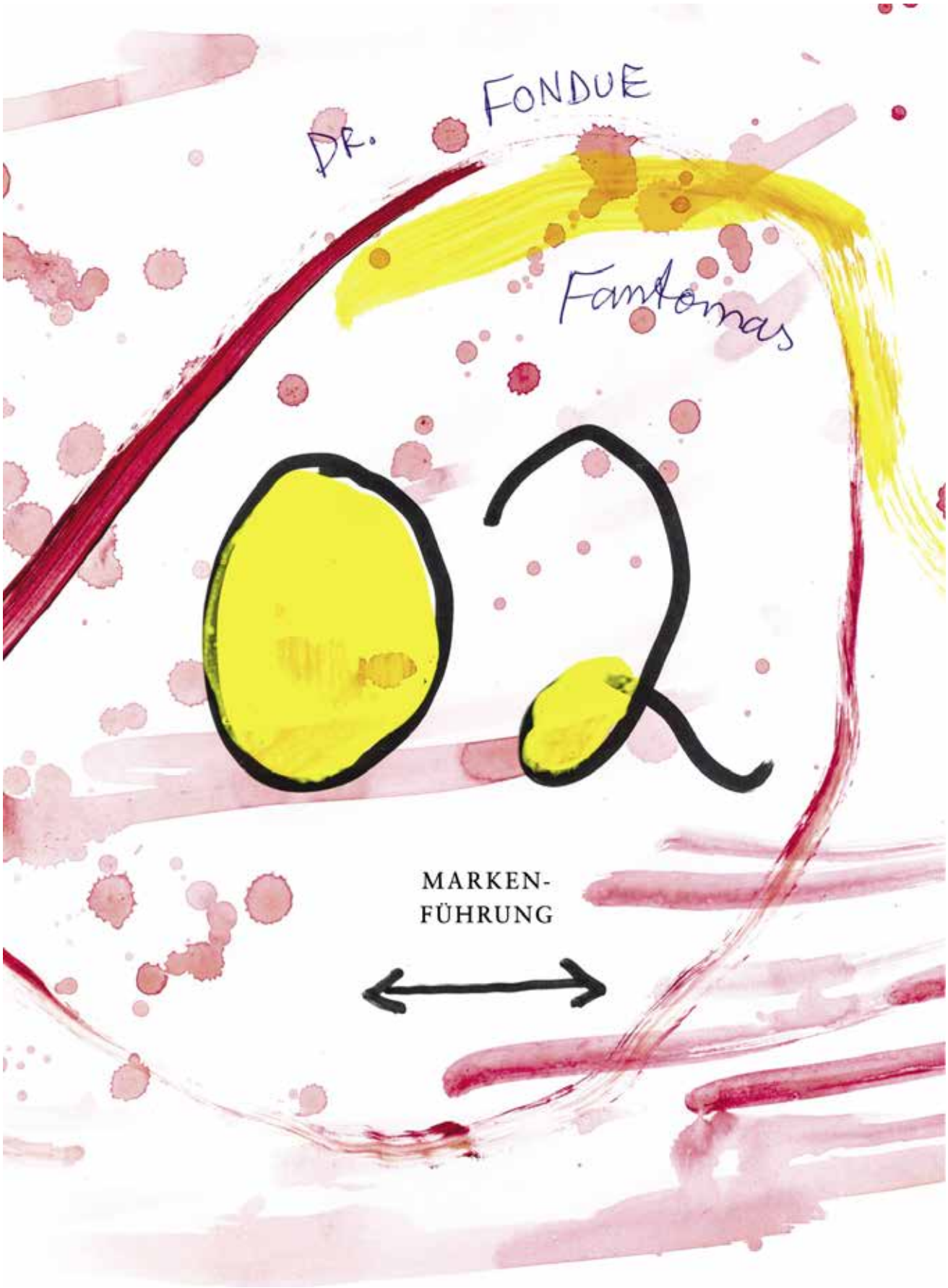
Sie sehen: Es geht um nichts Geringeres als um #ReinventingSociety (in Anlehnung an die New-Work-Bibel „Reinventing Organisations", deren Titel inzwischen zum geflügelten Wort mutiert ist).

Und auch das ist glasklar: #ReinventingSociety ist eine Mammut-Aufgabe und ganz sicherlich kein Selbstläufer. Jede und jeder Einzelne von uns ist hier auf allen Ebenen gefordert – und zunächst bei sich selbst. Doch bevor sich unsere Ängste wieder lautstark zu Wort melden und Zweifel oder ungläubiges Kopfschütteln ob der Naivität initiieren, erlauben Sie mir, Ihnen folgende Frage mit auf den Weg zu geben: Wie viele Schmetterlinge gäbe es, wenn Raupen dieselben Ängste hätten wie wir Menschen, im Jahre 2021?

WIE VIELE SCHMETTERLINGE GÄBE ES, WENN RAUPEN DIESELBEN ÄNGSTE HÄTTEN WIE WIR MENSCHEN, IM JAHRE 2021?




BRIGITTE Meese


DR. FONDUE
Fantomas
MARKEN-
FÜHRUNG



Sieht den CMO als Innovationstreiber: McDonald's Deutschland Marketing-Vorständin Susan Schramm.



DIE CMOs

WERDEN DEN UNTERSCHIED AUSMACHEN

Wie denkt man eine Traditionsmarke neu? Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit für erfolgreiche Markenführung? Welche Skills brauchen die CMOs von morgen und welche Rolle werden sie in Zukunft im Unternehmen einnehmen? Diesen Fragen gingen Florian Haller und Susan Schramm, Vorständin Marketing McDonald's Deutschland, im Interview auf den Grund.

SUSAN SCHRAMM / Chief Marketing Officer McDonald's Deutschland
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



FLORIAN HALLER: *Sie haben die Markenführung von McDonald's vor zwei Jahren auf neue Beine gestellt. Wie erfindet man eine Traditionsmarke neu?*

SUSAN SCHRAMM: Ich glaube, das Geheimnis – nicht nur von McDonald's – ist, dass man eine Marke erst gar nicht zu einer „Traditionsmarke" werden lassen darf. Man muss die Marke konstant neu aufladen. Bei McDonald's fragen wir uns immer wieder: Wie kann ich etwas besser machen, wie kann ich Dinge noch mal anders denken? McDonald's ist eine Marke, die es schafft, immer mit den Entwicklungen zu gehen und die Bedürfnisse seiner Gäste im Blick zu halten. In der Markenführung muss man sich mit der Lebenswelt seiner Zielgruppe auseinandersetzen. Die Beständigkeit in der Veränderung und Weiterentwicklung: Auch das kann für Tradition stehen.

Der größte Treiber von Veränderung ist bekanntlich die Digitalisierung. Welche Rolle spielt sie beim Neu-Denken einer Gastronomiemarke?

SSCH: Das Thema Digitalisierung scheint erst mal nicht unbedingt nahe liegend bei einem Unternehmen wie McDonald's, denn gegessen wird nun mal analog. Die Digitalität in unserem Leben als Marke jedoch nicht im Blick zu haben, das wäre ein großer Fehler. Die umfassende Digitalisierung mit Bestellkiosken, unserer App, einem CRM-System und vielem mehr haben unser Servicekonzept, unsere Produktionsmöglichkeiten und insgesamt unser Geschäftsmodell grundlegend verändert. Gerade jetzt, in der Krise, zahlt sich der Fokus auf die digitale Weiterentwicklung für uns als Marke aus. Es zeigt sich, dass der von uns eingeschlagene Weg der richtige war. Denn durch diese neuen Formen der Ansprache haben wir ganz andere Möglichkeiten, mit unseren Gästen zu kommunizieren und ihnen auch nahezu kontaktlose Services zu bieten.

Wie sieht Digitalisierung bei McDonald's konkret aus?

SSCH: Die Einführung unserer App, die ich hier als Beispiel nehmen kann, hat enorm viel gebracht. Klar, eine App ist erst mal nichts Revolutionäres. Aber wir haben in kürzester Zeit über 15 Millionen registrierte User gewonnen und damit die Möglichkeit bekommen, etwas über unsere Gäste zu lernen und sie noch gezielter anzusprechen. Damit haben wir jetzt auch ein Tool an der Hand, mit dem wir passgenaue Angebote für bestimmte Zielgruppen machen können. Als Unternehmen hier am Zeitgeist zu bleiben, das ist gerade für Zielgruppen wie etwa Teens und Twens wichtig. Mit der App haben wir eine Form der Ansprache gefunden, mit der wir sie in dem digitalen Umfeld erreichen, das fest in ihrem Lebensalltag verankert ist. Übrigens: Auch das in der App integrierte Feature „Mobile Order & Pay" war jetzt in der Krise extrem hilfreich.

Würden Sie sagen, dass McDonald's sich von einer Massenmarke zu einer personalisierten Marke entwickelt hat?

SSCH: Wir sind definitiv auf dem Weg dahin. Durch die zunehmend personalisierte Ansprache können wir ganz anders mit unseren Gästen kommunizieren und Nähe und Vertrauen herstellen. Während wir früher nur durch Research herausfinden konnten, wer unsere Gäste sind, werden wir zukünftig nicht nur wissen, wer zu uns kommt, sondern auch in einen 1:1-Dialog treten und individuelle Angebote machen können.

Wird die Corona-Krise langfristig Spuren hinterlassen, oder geht es irgendwann wieder back to normal?

SSCH: Ich glaube nicht, dass es ein „Back to normal" geben wird. Ich glaube, dass wir alle durch die Krise viel gelernt haben und genau diese Erkenntnisse werden wir in die Zukunft mitnehmen. Ich könnte mir vorstellen, dass die Entwicklung hin zu einem nachhaltigeren Konsum geht, zu mehr Verantwortungsbewusstsein und zum Wertschätzen von Dingen.

Bleiben Nachhaltigkeit und Purpose also weiterhin Megatrends?

SSCH: Ich habe das Gefühl, diese Themen werden sogar noch relevanter werden. Die Leute haben durch Corona gemerkt, dass man als Mensch viel verwundbarer ist, als man sich das vorgestellt hat. Unsere ganze Generation hat sich so eine Krise weder vorstellen können noch jemals erwartet. Plötzlich merkt man, dass viele Dinge, die man als selbstverständlich erachtet hat, infrage gestellt werden und auch ganz schnell kippen können. Insofern glaube ich, werden die Themen Nachhaltigkeit und Werte eher gewinnen. Auch wenn sich durchaus ein gewisser Widerspruch zwischen Moral und Konsum beobachten lässt. Und wenn man als Marke langfristig relevant sein will, muss man sich damit auseinandersetzen. Dabei gilt es als Unternehmen natürlich abzuwägen, was Gäste sich wünschen und was dann tatsächlich gekauft und konsumiert wird.

McDonald's und Nachhaltigkeit bekommen die Menschen bislang nicht unbedingt zusammen. Wie wollen Sie das ändern?

SSCH: Mit der Zeit zu gehen und sich weiterzuentwickeln setzt auch immer voraus, dass die Maßnahmen sichtbar und nachvollziehbar sind. Es geht um Authentizität, also Dinge, die man glaubhaft vertreten kann. Das McDonald's von 2020 ist anders als das vor 30 Jahren. Es hat sich viel getan: nachhaltigere Verpackungen, ein veganer Burger, Eier aus Freilandhaltung und vieles mehr. Wir wissen, dass man bestimmte Dinge nicht von einem auf den anderen Tag ändern kann, sondern es braucht Zeit, z. B. Lieferketten, die man aufbauen muss. Es sind viele kleine Schritte, die wir tun, um langfristig besser zu werden.



Glauben nicht an ein „Back to normal": Susan Schramm und Florian Haller.





Will Marken sichtbar machen: Florian Haller.

SINDBAD

SANDOKAN

In einem Interview haben Sie mal gesagt, Sie wären nicht der Typ für Lautstärke. Wie wird man in modernen Zeiten gehört, ohne laut zu sein?

SSCH: Laut sein können viele Marken – dazu reicht manchmal auch einfach das entsprechende Budget. Viele, die laut sind, sind trotzdem nicht überzeugend und auch nicht zwingend erfolgreich. Und mit Lautstärke allein lässt sich eine Botschaft noch lange nicht in den Köpfen verankern. Hier ist Relevanz und Authentizität wichtiger. Es gibt viele tolle Ideen, die zunächst klein daherkommen und die sich dann oft viel erfolgreicher verbreiten als etwas, das laut rausgeschrien wird.

Apropos verbreiten: Wie nutzen Sie als Marke die sozialen Medien?

SSCH: Für den Austausch mit unseren Gästen nutzen wir viele Kanäle in den sozialen Medien, aber auch hier gilt es, im Dialog zu bleiben. Marketingbotschaften funktionieren nicht auf allen Plattformen gleich und wir haben hier eine enorme Lernkurve in den letzten Jahren in Bezug auf channeladäquates Messaging. Wenn etwas auf Instagram funktioniert, muss das noch lange nicht auf TikTok funktionieren. Da ist viel Arbeit und Orchestrierung notwendig: Was ist die Zielgruppe, auf welchem Kanal, wie muss man sie ansprechen und welche Botschaften sind da relevant?

Trotzdem bleibt die Frage bei den sozialen Medien: Wie skaliere ich das? Man braucht ja auch eine Breitenwirkung …

SSCH: Deswegen sage ich immer, soziale Medien und Digitalisierung halte ich für absolut unverzichtbar. Aber das Totsagen von TV, Outdoor und Print halte ich für falsch. Klassische Medien sind immer noch extrem wirkungsstark und entwickeln sich ja auch weiter in Richtung Interaktion mit Online und sozialen Medien. Man muss den richtigen Medien-Mix finden: Welches Medium ist für welchen Zweck wichtig? Ich glaube fest daran, dass der richtige Mix den Erfolg ausmacht.

Braucht eine Marke die eine große Idee oder ist sie besser bedient, wenn sie auf verschiedenen Plattformen für die verschiedenen Zielgruppen mit vielen unterschiedlichen Ideen auftritt?

SSCH: Wenn ich eine so geniale Idee habe, dass sie auf allen Plattformen funktioniert, dann reicht diese eine. Aber das tut es eher selten und deshalb braucht man in der Regel viele Ideen. Man muss immer wieder überraschen und dabei immer den jeweiligen Zeitgeist, Trends, das Medium und die Zielgruppe im Auge haben. Und das im Einklang mit dem Markenkern. Die große Kunst ist, langfristig sicherzustellen, dass ich an allen Touchpoints als Marke erkennbar bin, ohne immer gleich zu sein.

Worin sehen Sie den Kern Ihrer Aufgabe als CMO?

SSCH: Ich habe ein sehr junges Team, viele großartige Leute – und es ist meine Aufgabe als CMO, zu motivieren, zu inspirieren und ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter*innen sich trauen, Dinge zu entwickeln und auch sich selber weiterzuentwickeln. Idealerweise bin ich die Person, die die Vision für die Marke hat und sagt, da müssen wir hin. Den Weg zum Ziel entwickeln wir dann gemeinsam.

Hat sich die Zusammenarbeit mit den jüngeren Generationen verändert?

SSCH: Früher hat man Wissen angesammelt und es dann an die nächste Generation weitergegeben. Inzwischen ist das mehr ein Geben und Nehmen. Als erfahrener CMO bringt man eine gewisse Ruhe rein, kann Dinge analysieren und Chancen erkennen und gibt in bestimmten Bereichen einen Leitfaden vor. Aber es gibt auch Bereiche, in denen ich ganz extrem von den jungen Leuten lerne, mit denen ich arbeite, z. B., wenn neue Kanäle in der jungen Zielgruppe an Relevanz gewinnen. Das macht Spaß und ist immer wieder spannend.



Lieber gute Ideen als Lautstärke: Susan Schramm.

DARWIN BARBARELLA

Wird der CMO in Unternehmen eher an Bedeutung gewinnen oder verlieren?

SSCH: Da bin ich Optimistin. Ich denke, der CMO wird grundsätzlich an Bedeutung gewinnen, wobei es natürlich ein bisschen auf die Unternehmensstruktur ankommt. McDonald's z. B. ist ein stark marketingorientiertes Unternehmen, und wir als Marketing sind nicht nur für die Marke zuständig, sondern werden vor allem auch an den Sales gemessen und sind für diese verantwortlich. Jeden Morgen um acht Uhr gibt's Zahlen, und da sehe ich, wie unsere Produkte und Angebote bei den Gästen angekommen sind. Das ist ein sehr viel stärker messbarer Erfolg, als wenn ich „nur" für die Gestaltung der Marke zuständig bin. Und damit habe ich einen höheren Einfluss auf das Unternehmensergebnis und die Ausrichtung.

Ein Punkt ist sicher auch, dass durch die Digitalisierung zunehmend Handelseintrittsbarrieren wegfallen. Das führt zu mehr Gleichheit, was wiederum dazu führt, dass das Marketing tendenziell eher wichtiger wird.

SSCH: In der Tat führt die Digitalisierung dazu, dass der Aufbau der Marke und die deutliche Differenzierung im Wettbewerbsumfeld immer wichtiger werden. Wer herausstechen will, muss sich immer wieder mit neuen Kanälen und Interaktionsmöglichkeiten mit den Zielgruppen auseinandersetzen. Die größte Herausforderung ist es dabei, einen sofortigen Wiedererkennungswert zu schaffen und gleichzeitig so individuell wie möglich zu kommunizieren. Viele unterschätzen, wie schwer es ist, eine Marke aufzubauen und sie relevant und modern zu halten. Insofern glaube ich, wird langfristig auch weiterhin intelligentes Marketing hier den Unterschied machen.

Muss der CMO Vordenker in Sachen Innovation sein?

SSCH: Idealerweise sollte das Marketing neues Denken und Kreativität ins Unternehmen bringen. Ich glaube, es tut allen Unternehmen gut, wenn sie den CMOs den Freiraum, wenn nicht sogar die formelle Verantwortung für Innovationen geben.

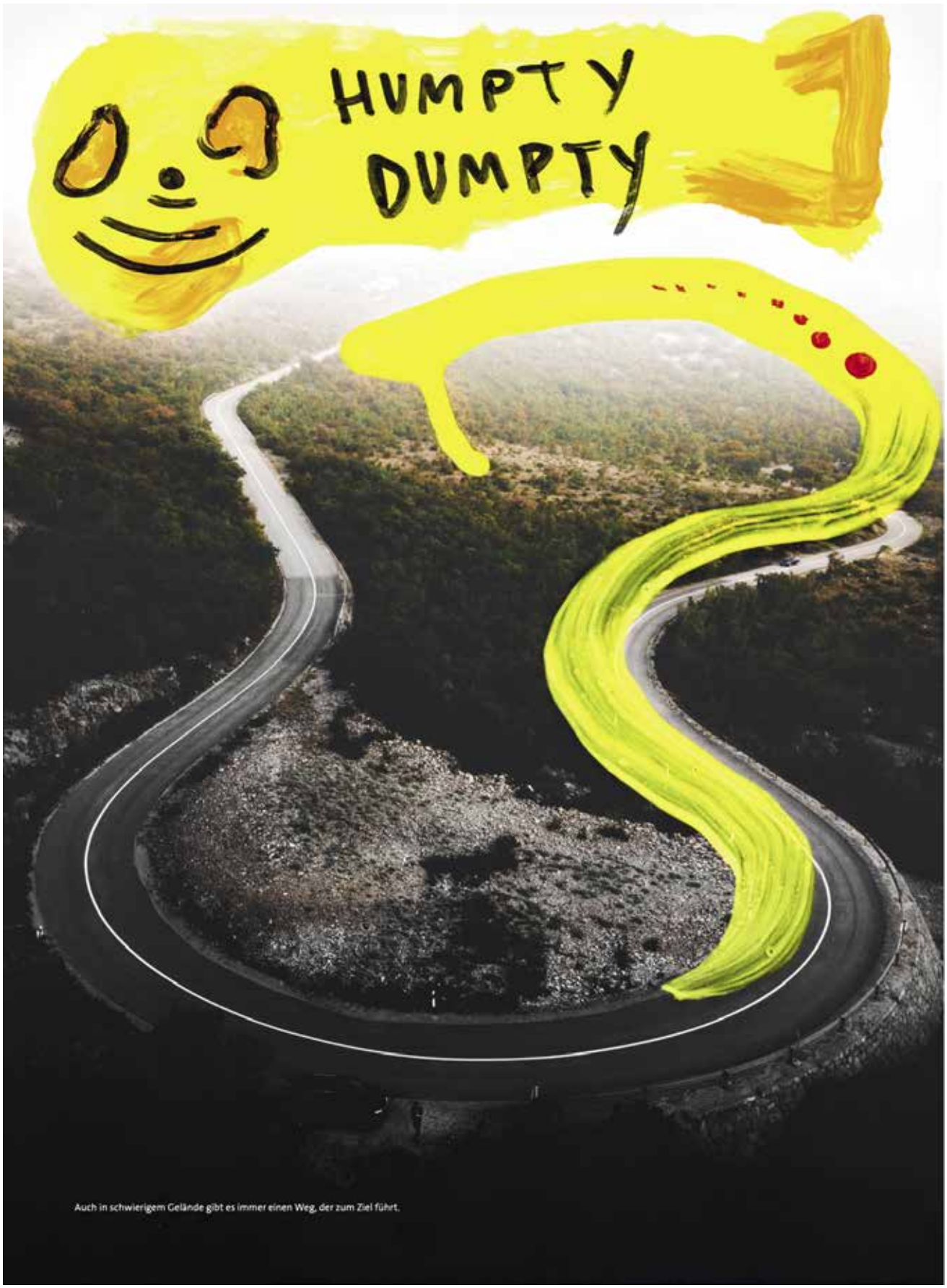
Welches sind die großen Themen der Markenführung nach Corona?

SSCH: Das große Thema für die Zukunft nach Corona wird die Frage sein, was diese Krise mit dem Verbraucher und dem Verbraucherverhalten macht und wie man dementsprechend richtig kommuniziert. Das kann noch keiner richtig absehen. Wichtig sind hier vor allem die Faktoren Sicherheit und Vertrauen. Es wird wichtig sein, zu verstehen, wofür die eigene Marke im veränderten Umfeld steht. Das beides in Zukunft zusammenzubringen, wird eine große Aufgabe sein.

Welche Skills müssen Markenverantwortliche mitbringen, um diese Aufgabe bewältigen zu können?

SSCH: Das gelingt nur mit einer gewissen Empathie. Diese Eigenschaft wird immer wichtiger. Wenn ich verstehen will, wie Menschen ticken und wie meine Kommunikation ankommt, dann kann ich das alles researchen und mit Daten belegen. Ich bin trotzdem überzeugt, dass es ohne Empathie nicht geht. Außerdem sollte ein CMO den Mut haben, bestimmte Entscheidungen zu treffen und Dinge anders zu denken. Wichtig ist, dass man sich eine Offenheit bewahrt. Und dazu gehört, dass man sich selber nicht zu wichtig nimmt. Ich glaube, diese Offenheit und die Gabe, anderen Menschen zuhören zu können, sind ganz wichtige Eigenschaften für jemanden, der im Marketing arbeitet.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.


HUMPTY
DUMPTY
Auch in schwierigem Gelände gibt es immer einen Weg, der zum Ziel führt.



MARKENFÜHRUNG
IN
ZEITEN

DER KRISE

Wer den Doppeleffekt der aktuellen Krise – Corona plus Deglobalisierung – abfedern will und weiterwachsen möchte, muss vor allem auf regionalen Märkten erfolgreich agieren, davon ist Dr. Peter Haller überzeugt. Vier strategische Ansätze, mit denen Marken regionale Potenziale feststellen und ausschöpfen können.

DAHEIMI !!!!!!!!

DR. PETER HALLER / Gründer Serviceplan Group



Erfinder der Marken-Roadshow: Dr. Peter Haller.

BESSER WIRD ES NICHT, ZUMINDEST KURZFRISTIG NICHT. ABER OFT GANZ ANDERS.

Seit der Ölkrise 1973 haben sechs Wirtschaftskrisen stattgefunden. Die siebte, die Corona-Krise, ist bei Weitem die heftigste. Sie traf uns alle völlig unerwartet und die meisten von uns, anders als in früheren Rezessionen, von Branche zu Branche auch noch sehr unterschiedlich.

Keiner wusste, wie es nach dem Lockdown weitergehen würde und wie man sich in der neuen Situation und den sich überstürzenden und ständig verändernden Ereignissen und Einflüssen verhalten sollte. Jede Krise beginnt mit einer Schockstarre. Aber noch nie war die Verunsicherung so groß wie beim Ausbruch von Corona.

Gesundheitsexperten, Politiker, Ökonomen und Medien sind ein vielstimmiger Chor. Eine einheitliche Linie, ob zur Beurteilung der Lage oder der weiteren Entwicklung, war nicht erkennbar. Woran sollte man sich als Unternehmen aber orientieren, wenn es keine Perspektiven gibt und alle Prognosen für die nähere Zukunft mit Sicherheit falsch sein würden? Die Antwort mag erstaunen: Wenn es keine überschaubaren Zukunftsaussichten gibt, sollte man sich erst mal an der für uns alle neuen Gegenwart orientieren. Sie in ihrer nie da gewesenen Komplexität erkennen und deren Einflüsse auf die jeweilige Branche und das betroffene Unternehmen übertragen und daraus die aktuell richtigen Schlüsse ziehen. Die falsche Antwort wäre – wie so oft zu Beginn einer Krise – abzuwarten, bis es besser wird. Besser wird es nicht, zumindest kurzfristig nicht. Aber oft ganz anders. Dazu ein paar Erfahrungswerte.

EINTAUSEND MARKEN IN ZWEI KRISEN

Am Anfang der Finanzkrise 2008/2009 haben wir zusammen mit GfK eine empirische Studie über 1.000 Gewinner- und Verliererermarken in den zwei letzten Wirtschaftskrisen 2003 und 2008/2009 durchgeführt. Keine Fragenforschung, sondern Verhaltensforschung, anhand von Paneldaten für den FMCG-Markt. Also Fakten statt Fragebögen.

Alle von uns analysierten Rezessionen nach 1970 sind aus jeweils anderen Anlässen entstanden. Die Verläufe der Krisen waren aber sehr ähnlich: etwa sechs bis acht Monate eine Abschwungphase, dann eine 16- bis 18-monatige Aufholphase bis wieder der Zustand vor der Krise erreicht war. Alles in allem also durchschnittlich zwei Jahre.

Diesmal wird es länger dauern, da wir eine Krise auf zwei Ebenen haben, die sich gegenseitig befeuern: eine Gesundheitskrise und eine durch Deglobalisierung verursachte Wirtschaftskrise. Die 1.000 FMCG-Unternehmen der beiden analysierten letzten Krisen haben zu 80 % in der Abschwungphase passiv reagiert, abgewartet, Investitionen auf später verschoben, Werbeetats gekürzt. 20 % aber waren schon in der Abschwungphase aktiv, haben weiter geworben und z. B. neue Produkte unbeeindruckt eingeführt. Da sie mit ihren Werbekampagnen auf deutlich weniger Werbeeinsatz in den Medien stießen – die 80 % passiven Wettbewerber hatten ihre Etats ja gekürzt –, hatten ihre Kampagnen wesentlich höhere Aufmerksamkeit und deshalb auch eine deutlich höhere Werbewirkung. Das gilt auch für Investitionen in die Einführung eines neuen Produktes, was in Krisenzeiten einen ganz anderen Impact hat als in Zeiten von Hochkonjunktur.

Diese 20 % aktiven Unternehmen haben in den zwei Krisen ihre Marktanteile signifikant erhöht, von 13,5 auf 19 %. Die 80 % Verliererermarken haben dagegen von 20,2 % zu Anfang der ersten Krise bis Ende 2009 Einbußen auf 17 %.

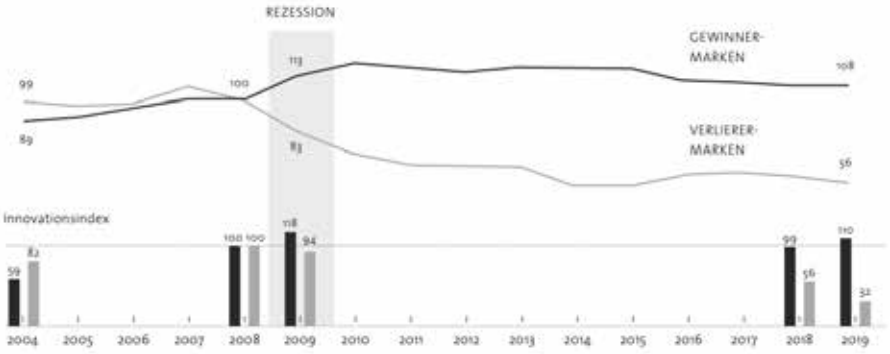
Anfang 2019 haben wir GfK gebeten, dieselben 1.000 Marken noch mal auf ihre Marktanteile zu überprüfen, und siehe da: Die 20 % Gewinnermarken haben ihre in den wenigen Krisenmonaten erworbenen Anteile gehalten (Index 108), während die Verliererermarken ihre eingebüßten Marktanteile auch langfristig nicht wieder aufholen konnten, sondern sogar weiter verloren haben (Index 56!).

Zusammen mit GfK haben wir uns im Detail angesehen, was die Gewinner anders gemacht haben als die Verlierer. Dabei entdeckt man sehr schnell, dass das so oft geäußerte Pauschalrezept von „antizyklischem" Vorgehen in Krisen viel zu oberflächlich ist. Es geht auch in Krisenzeiten nicht nur um finanzielle Investments. Es geht vielmehr um das richtige Timing – nämlich explizit in der relativ kurzen Abschwungphase zu investieren – und um die Frage, auf welche „krisenresistenten" Zielgruppen man sich konzentriert, mit welcher spezifischen Botschaft.

Ein Kernergebnis war: In Krisenphasen geht es nicht primär um Umsätze, sondern um Marktanteile. Nie kann man mit weniger Budgetmitteln mehr Marktanteile gewinnen – und langfristig halten – als in der Abschwungphase einer Krise und vice versa. Wichtig ist auch die Feststellung, dass Marken, die in Krisen ihre Werbeaufwendungen aussetzen, den Kontakt zu ihren Bestandskunden abbrechen. Diese machen im Durchschnitt 70 % des Umsatzes einer FMCG-Marke aus, sind aber zahlenmäßig mit 30 % der Verwender eine überschaubare Gruppe, die eine gute Mediaagentur auch gezielt ansprechen kann – mittels Datenfusion von Paneldaten mit den offiziellen Mediastudien.

INVESTOREN IN DER KRISE SIND DIE LANGFRISTIGEN GEWINNER

Indizierte durchschnittliche Marktanteile in Prozent



Source: GfK PoS Tracking, Innovationsindex: Umsatzanteil neu eingeführter Produkte am Gesamtumsatz

FORT KNOX

Die komplette Studie kann gerne bei uns angefordert werden. Die Ergebnisse sind so hilfreich, dass wir seinerzeit daraus eine Buchveröffentlichung gemacht haben: „Große Erfolge entstehen in Krisen".

REGIONALE POTENZIALE BEI RÜCKLÄUFIGER GLOBALISIERUNG

Das globale Wirtschaftswachstum war schon bis Ende 2019 auf das niedrigste Niveau der letzten zehn Jahre gesunken. Deutschland, mit 47 % Exportanteil vom BIP, ist davon besonders stark betroffen. Weltweit sind – noch ohne Berücksichtigung von Corona – zwei Drittel der internationalen Marken geschrumpft, nationale und regionale Marken haben deutlich besser abgeschnitten.

Wer den Doppeleffekt der aktuellen Krise – Corona plus Deglobalisierung – abfedern will und weiterwachsen möchte, muss also vor allem auf nationalen, respektive regionalen Märkten erfolgreich agieren. Für die Feststellung und Ausschöpfung regionaler Potenziale sind allerdings ein modernisiertes Datenmanagement und neue geostrategische Marketing- und Kommunikationskonzepte erforderlich – das Thema unserer Marken-Roadshow 2020. In Kurzfassung dargestellt sind es vier strategische Ansätze:

1. KÄUFERPLANUNG 2.0

Vor zehn Jahren haben wir als Grundlage der höchst uneffizienten und viel zu pauschalen soziodemografischen Methode der Mediaplanung die markenspezifische und verhaltenskonforme „Käuferplanung" eingeführt. Heute sind wir in der Lage, diese rein quantitativen Zielgruppen auch qualitativ zu ergänzen, und zwar nach den Motiven, also den Werterwartungen, warum jemand in Zukunft eine Marke zu kaufen bereit ist: die Käuferplanung 2.0.

Dabei zeigt sich, dass es in Zukunft eben nicht mehr nur eine Käufergruppe gibt, sondern mehrere, nach Werten differenziert, die auch unterschiedlich angesprochen werden müssen.

2. MARKENSPEZIFISCHE RAUMPLANUNG LÖST KLASSISCHE KAUFKRAFTGEBIETE AB

Folgt man dem Konzept einer Käuferplanung 2.0, stellt man fest, dass die üblichen geopolitischen Kaufkraftdaten nicht geeignet sind, Regionalschwerpunkte für einzelne Marken zu bilden. Der Grund: Die Wertvorstellungen der Verbraucher sind im Westen und Osten, in Stadt- und Landgebieten unserer Republik höchst unterschiedlich. Maßgeblich für die Bildung von markenspezifischen Absatzregionen sind in Zukunft die wertebezogenen Käufererwartungen.

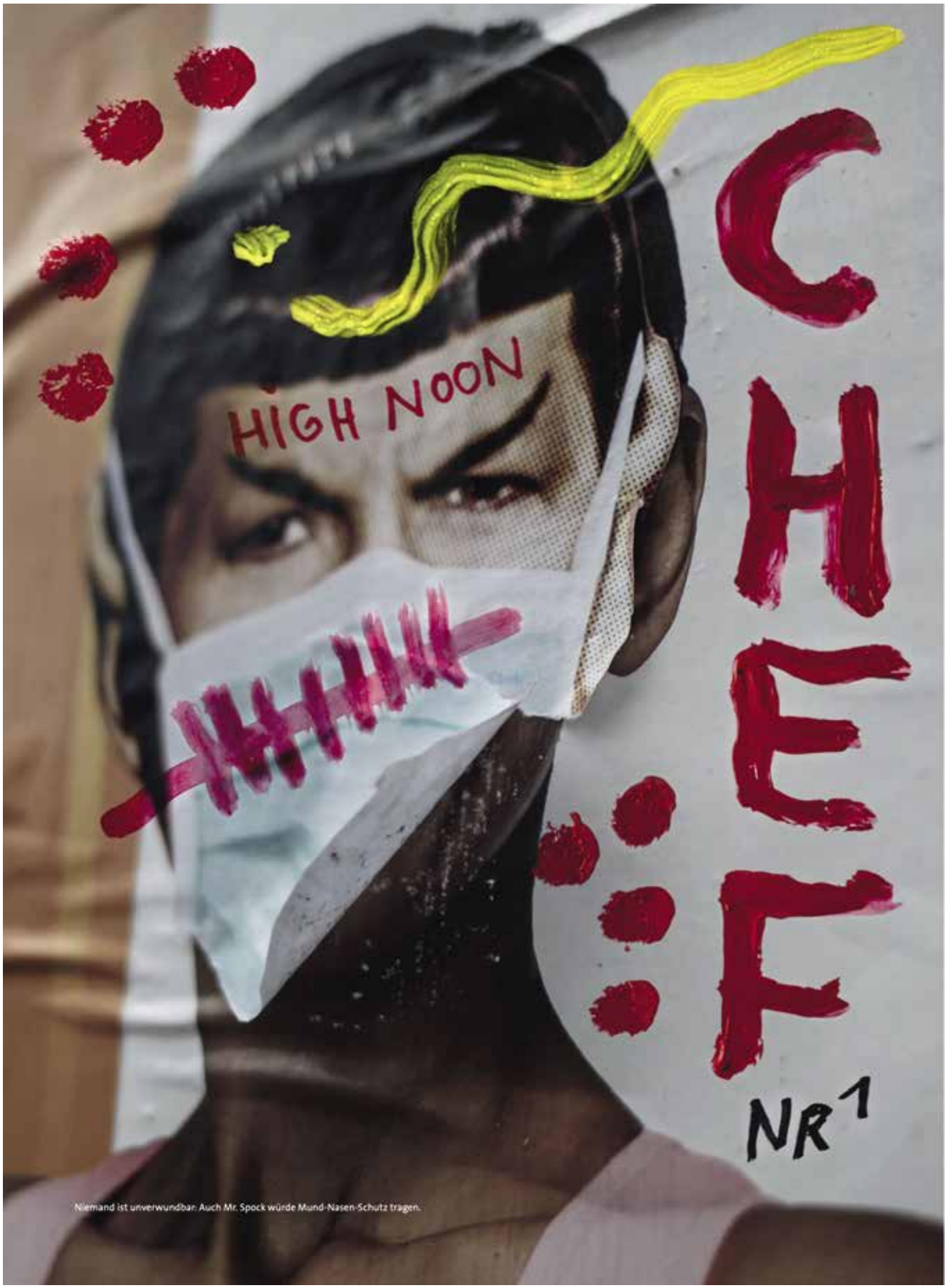
3. MOBILITÄTSPLANUNG, DIFFERENZIERT NACH MARKEN

Die Forderung ist bekannt, dass Verbraucher entlang der „Customer Journey" unterschiedlich angesprochen werden sollten. Neu ist, dass diese Mobilitätsdaten nun für jede einzelne Marke in der Praxis zur Verfügung stehen.

4. NEUBEWERTUNG DER MEDIEN

Medien werden in Krisenzeiten anders genützt als in Wachstumsphasen. Das gilt für TV, aber besonders für regionale Medien, die in Krisenzeiten wegen ihrer räumlichen Nähe zum Verbraucher emotional im Vorteil und vertrauensbildend sind. Wir haben eine Methode zur markenspezifischen Neubewertung der Medien entwickelt.

Diese vier strategischen Ansätze zur effektiveren Ausschöpfung regionaler Potenziale sind auf der Basis eines von uns neu entwickelten, ganzheitlichen Planungstools für die Praxis umsetzbar: „Dynamische Geo-Intelligence-Daten", abrufbar für jede Marke und planbar bis auf Straßenzüge, die im Turnus von einer Woche aktualisiert werden können. Ein reagibles Tool, nicht nur, aber ganz besonders in Zeiten der Krise.



Niemand ist unverwundbar. Auch Mr. Spock würde Mund-Nasen-Schutz tragen.



BENIMM DICH WIE EIN GUTER CORPORATE

CITI-ZEN!



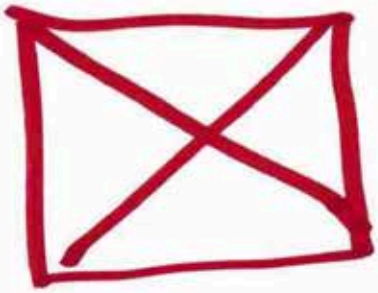
Wie wirkt sich die Corona-Krise auf Leadership und Kommunikation aus? Was bleibt, was kann weg? Kommunikationsberater und Bestsellerautor Frank Behrendt sprach mit der Public-Affairs-Beraterin Lea Möbus und dem Experten für Krisenkommunikation Klaus Weise.



ZED



LEA MÖBUS / Geschäftsführerin AccSys
FRANK BEHRENDT / Senior Advisor Serviceplan Public Relations & Content
KLAUS WEISE / Managing Partner Serviceplan Public Relations & Content



yeah

COMPUTERZ



Experten-Talk: Lea Möbus, AccSys, Frank Behrendt und Klaus Weise, Serviceplan (v. l. n. r.).

MOBILE OFFICE UND DIGITALE MEETINGS SIND GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN.

Klaus Weise

FRANK BEHRENDT: *Krisen sind die Stunde der Bewährung. Starinvestor Warren Buffett sagt, wenn die Ebbe kommt, sieht man, wer keine Badehose anhat. Wer in Politik und Wirtschaft hat es in den letzten Monaten denn besonders gut gemacht und geht gestärkt aus der Pandemie hervor? Und wer steht jetzt ziemlich blank da?*

KLAUS WEISE: Aus der Wirtschaft haben sich VW-Vorstand Herbert Diess und Telekom-Chef Tim Höttges als sehr verantwortliche Corporate Citizens profiliert. Besonders der Magenta-Frontmann kam während des Lockdowns wohltuend menschlich und nahbar aus dem Büro in seinen eigenen vier Wänden rüber. Auch Markus Steilemann von Covestro konnte punkten, indem er auf LinkedIn offen über Infektionen im eigenen Unternehmen sprach und praktische Tipps zum Homeoffice gab. Bemerkenswert finde ich, wie führende Politiker es geschafft haben, Experten in den Vordergrund zu bugsieren und selbst eine eher moderierende Rolle einzunehmen. Das ist ein ziemlich cleverer Schachzug, vor allem wenn sich im Lauf der Zeit herausstellt, dass die Haltung zu einem Thema revidiert werden muss.

LEA MÖBUS: Letztendlich funktioniert eine solche Krise wie ein Röntgengerät für die Kommunikation: Nur wer wirklich eine Message hat, faktenbasiert, mit Expertise und einer gewissen Aufrichtigkeit kommuniziert, dringt durch. Wer rein taktisch agiert, wird schnell entzaubert. Das hat sich im Agieren einiger politischer Figuren und Gruppen gezeigt, aber auch in der politischen Kommunikation von Unternehmen.
Wir sehen, dass Verbände und Unternehmen, die grundsätzlich schon einem modernen Kommunikationsansatz folgen, ihre Positionen und Anliegen deutlich erfolgreicher vertreten haben – gerade auch bei der „Interessenvertretungs-Weltmeisterschaft" rund um das Konjunkturpaket.

Diese Krise war größer als alle anderen herausfordernden Situationen nach dem Zweiten Weltkrieg. War sie, neben der globalen Dimension, auch in kommunikativer Hinsicht anders?

LM: Ein Einschnitt war sicherlich, dass von einem Moment auf den anderen der direkte, persönliche Austausch wegfiel. Das verändert die Mechanik von Kommunikation – gerade im politischen Umfeld – signifikant. Darüber hinaus waren Art und Wucht der Krise ein zentraler Faktor: Sie betraf und bedrohte alle, ohne Ausnahme. Man kommuniziert anders, wenn alle in einem Boot sitzen. Eine weitere Herausforderung war, in einer globalen Krisensituation semantisch sensibel in den politischen Diskurs zu treten und als Unternehmen dennoch seine Interessen zielgerichtet zu vermitteln.

KW: In der Corona-Krise fand die Einordnung durch führende Politiker statt. Angela Merkel hat mit dem Satz von der größten Herausforderung seit dem Ende des Weltkrieges in Deutschland die Krise prägnant und greifbar für jeden eingeordnet. Damit war das Big Picture gemalt. Und es war auch der Rahmen dafür geschaffen, dass ohne große Diskussionen Grundrechte ausgesetzt und massive Eingriffe in die Wirtschaftsordnung vorgenommen wurden. Bei den meisten Krisen aus der Kategorie „Pleiten, Pech und Pannen" wie beispielsweise bei Wirecard steht die Frage nach der Deutung der Krise im Vordergrund. Die Fragen „Was ist genau passiert?", „Wie schlimm ist es?" werden intensiv diskutiert.

Wenn Sie Ihren Kunden, basierend auf den Learnings aus der Corona-Situation, drei Kernratschläge als Mantra für gute Kommunikation in einer künftigen Krise ins Handbuch schreiben würden, wie lauten sie?

KW: Benimm dich wie ein guter Corporate Citizen – hab also nicht nur dein Unternehmen im Fokus, sondern die gesamte Gesellschaft, sprich angemessen darüber und betrachte dies als langfristiges Investment.
LM: Erstens: strukturierte, langfristig gedachte und gleichzeitig proaktive Kommunikation. Das schafft ein stabiles Fundament für die Krisenkommunikation, ist aber auch die Basis für Kommunikationserfolg in alltäglichen Szenarien. Zweitens: fakten- und inhaltsbasiertes Kommunizieren mit klarem Mehrwert für die Angesprochenen – werde konstruktiver Teil einer politischen Entscheidungsfindung. Drittens: Maßnahmen der digitalen Kommunikation müssen etabliert werden und nicht nur eine Notlösung für Krisensituationen sein. Also im Grunde genommen genau das, was wir immer empfehlen.

In den verschiedenen Ländern wurde und wird auf Corona höchst unterschiedlich reagiert. Werden die Erkenntnisse aus dem Umgang mit der Corona-Pandemie die Krisenkommunikation der Zukunft verändern?

KW: Echte Leadership wird immer wichtiger. In der Krise sind verantwortungsbewusste Manager gefragt, die konsequent und schnell handeln sowie fortlaufend transparent kommunizieren. Dabei sind sie idealerweise auch noch menschlich und werden damit zu nahbaren Leuchttürmen für die verunsicherte Gemeinschaft. Wir beobachten auch, dass die Erwartungshaltung an die Kommunikation und die Kommunikatoren weiter gestiegen ist. Die Menschen haben sich daran gewöhnt, dass Experten zu Welterklärern wurden, täglich Podcasts produzierten und in jeder Talkshow präsent waren. Dieses Muster werden wir sicher auch künftig in anderen Krisenfällen erleben.
LM: Es gab nicht „die eine" kommunikative Herausforderung im Zusammenhang mit COVID-19. Wenn man seine eigenen Leiharbeiter in der Produktion nicht richtig schützt, sieht man sich kommunikativ einer komplett anderen Ausgangslage gegenüber, als wenn man mit der Politik darüber diskutiert, wie Lieferketten aufrechterhalten werden können. Als Bundes-, Staats- oder Landesregierung Kontaktbeschränkungen zu kommunizieren, ist wieder eine ganz anders gelagerte Herausforderung. Unser Eindruck ist aber: Die Ansätze, die jetzt funktioniert haben, sind diejenigen, die Experten schon immer empfehlen – proaktiv zu kommunizieren statt (scheibchenweise) zu reagieren. Auf Experten hören.

Fundierte Informationen gut aufbereitet weitergeben. Zugeben, wenn man etwas nicht weiß. Ehrlich und mit offenem Visier in den Dialog gehen. Verantwortung übernehmen.

Alle sprechen vom „New Normal". Ist das eine Übergangslage, oder werden wir in Bezug auf Kommunikation und Leadership-Verhaltensmuster nachhaltige Veränderungen erleben?

LM: Hinsichtlich Leadership scheint das Erfolgsmodell der Krise eine Kombination aus den folgenden Faktoren zu sein: faktenbasierte Entscheidungsprozesse, Empathie und die Fähigkeit, Fehler zuzugeben und zu korrigieren. Dieser Zugang zum Thema Leadership ist sicher kein neuer, setzt sich aber nach diesem „Proof of Concept" vielleicht schneller und nachhaltiger durch.

KW: Mobile Office und digitale Meetings sind gekommen, um zu bleiben. Eine Kultur, die vor allem auf Kommando und Kontrolle basiert, passt nicht zu dieser Art des Arbeitens. Mitarbeiter, die viel Zeit im Homeoffice verbringen, wollen völlig anders informiert, geführt und motiviert werden. Die neue Virtualität zwingt uns dazu, auf digitalen Wegen Nähe herzustellen und Empathie glaubwürdig zu transportieren. Die Agenturgruppe Serviceplan hat beispielsweise ihr jährliches CICC-off-Meeting in diesem Jahr für 4.000 Mitarbeiter auf der ganzen Welt digital gestaltet. Das geschah im Stil einer TV-Show, mit großer Bühne im Studio, eingespielten Videos, Live-Beiträgen von den diversen Standorten – ein bisschen wie der Eurovision Song Contest. Ich bin aber überzeugt, dass trotz aller digitalen Möglichkeiten auch das persönliche Miteinander in Meetings oder Workshops wichtig bleiben wird. Wir Menschen sind soziale Wesen, und ein echter, guter Kaffee bei einem angeregten Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen kommt auch künftig nicht aus der Mode.

*Wenn wir mal auf die Seite der Menschen an der Basis gehen: Glauben Sie, dass sie durch die Erfahrungen mit Corona künftig anders mit Krisen umgehen? Und werden es die verantwortlichen Politiker*innen und Leader*innen einfacher haben, drastische Maßnahmen durchzusetzen?*

KW: Ich hoffe nicht. Das Tempo, in dem fundamentale Bürgerrechte einkassiert wurden, war notwendig, aber auch besorgniserregend. Deshalb war diese Krise hoffentlich keine Blaupause für anders gelagerte Krisen.

LM: Richtig. Denn die Umsetzung der Einschränkungen hat aus zwei Gründen funktioniert: aufgrund der akuten, bisher so nicht da gewesenen Bedrohungslage und da sämtliche Maßnahmen auf Basis von Expertenwissen entwickelt und implementiert wurden. Und das wurde auf hocheffiziente Weise auch so kommuniziert. Es gibt keinen Grund, davon auszugehen, dass bei möglichen künftigen Krisen die Messlatte nicht mindestens ebenso hoch liegt. Und das ist ja in einer Demokratie durchaus wünschenswert. Wichtig ist übrigens auch, nach der ersten Krisenhochphase wieder von einer dramatischen Rhetorik zu einem pragmatischen Sprachgebrauch zurückzufinden – ohne die Herausforderungen der immer noch präsenten Pandemie aus den Augen zu verlieren.

Welche neuen Trends hat Corona hervorgebracht?

KW: Die Krise war vor allem ein Beschleuniger, denn die viel diskutierten Entwicklungen in Sachen Digitalisierung, New Work, New Consciousness oder den Wertewandel in Richtung Purpose gab es schon vorher. Lediglich bei der Bewertung des Spannungsfeldes Individuum versus Kollektiv war so etwas wie die Renaissance des Gemeinsinns zu beobachten. Die Staatsquote schießt nach oben, die Beteiligung des Staates an Schlüsselunternehmen wie der Lufthansa gilt als völlig normal, und die FDP torkelt der Fünfprozenthürde entgegen.

LM: Die Frage nach nachhaltigem Wachstum, Forderungen nach mehr Gemeinwohl und weniger Konsum sind schon länger – spätestens seit der gestiegenen Awareness für die Implikationen der Klimakrise – präsente Themen. Ob die Ereignisse der letzten Monate hier als Katalysator für eine langfristige Diskursverschiebung wirken, aus der sich auch konkrete politische Kurswechsel entwickeln, wird sich zeigen.

Manche Trendforscher erwarten jetzt eine „Hypertechnologisierung" in vielen Bereichen. Ist das eher ein frommer Wunsch, oder werden wir hier tatsächlich eine neue Dynamik erleben?

LM: Wichtig ist hier vor allem, dass Unternehmen und Politik untereinander die Treiberfunktion klären. Wir erleben in unserer Arbeit immer wieder, dass der eine auf den jeweils anderen wartet, um Entwicklungen strukturiert voranzutreiben. Dieses Spannungsfeld muss pragmatisch aufgelöst werden.

KW: Hoffentlich war die Krise der Weckruf, den wir als Gesellschaft brauchen, um jetzt in Warp-Geschwindigkeit digitaler, agiler und nachhaltiger zu werden. Ein Blick an die Börsen zeigt: Wir Europäer schlafen tief und fest. Wir leben viel zu sehr im letzten Jahrhundert und verfrühstücken die Erfolge der großen Gründer wie Robert Bosch, Werner von Siemens oder Gottlieb Daimler. Die Zukunft wird im Silicon Valley erfunden, ein Unternehmen wie Tesla wird an der Börse höher bewertet als alle deutschen Autohersteller zusammen. Das sollte uns aber nicht entmutigen, sondern anspornen. Um den deutschen Pionier- und Erfindergeist neu zu beleben, braucht es einen Schub durch eine bessere Unterstützung von jungen Talenten. Hier ist auch die Politik gefragt.

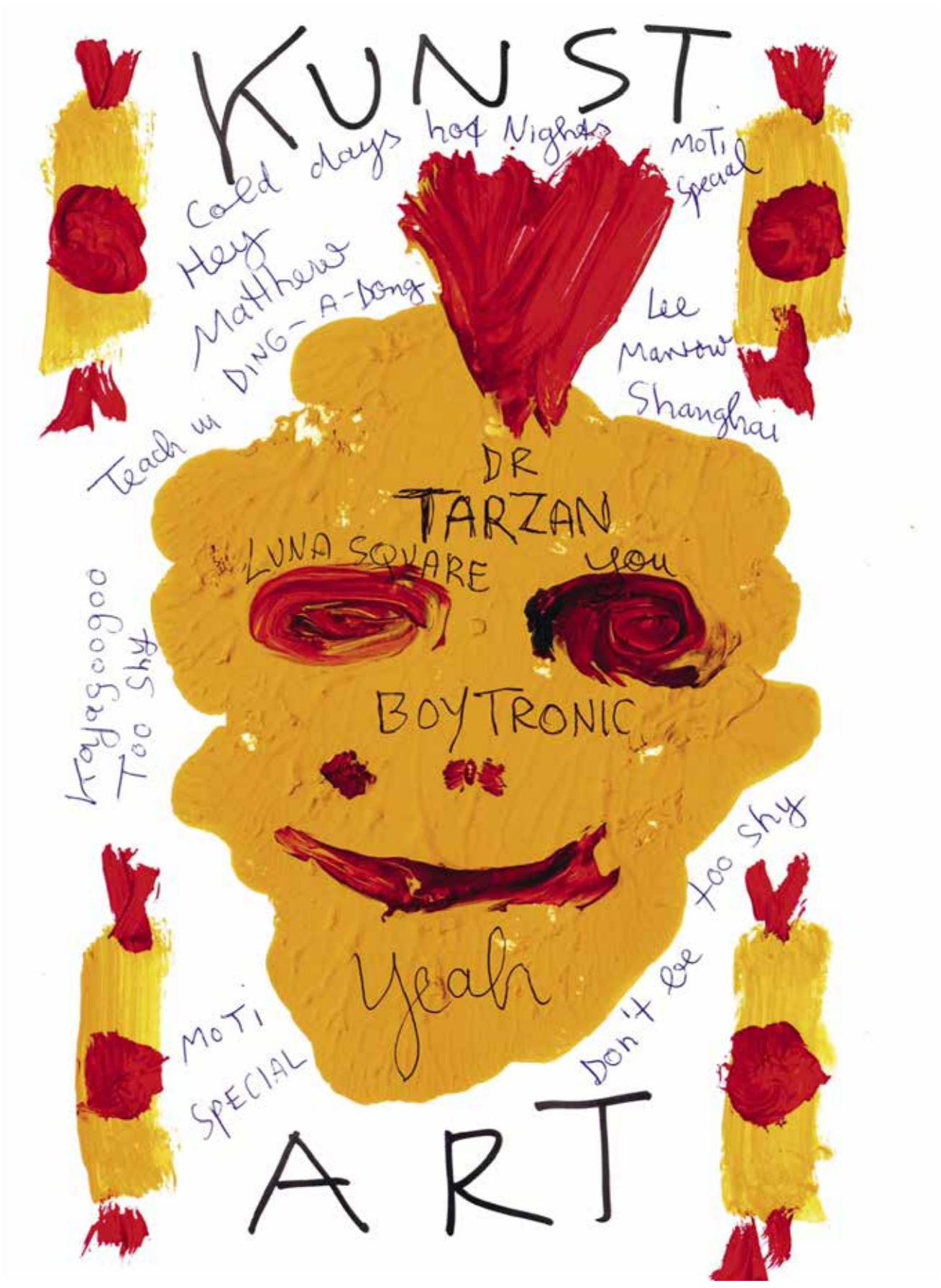
Stellen wir uns ein Geschichtsbuch in 50 Jahren vor. Wie wird aus Ihrer Sicht die Essenz der Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie des Jahres 2020 aussehen?

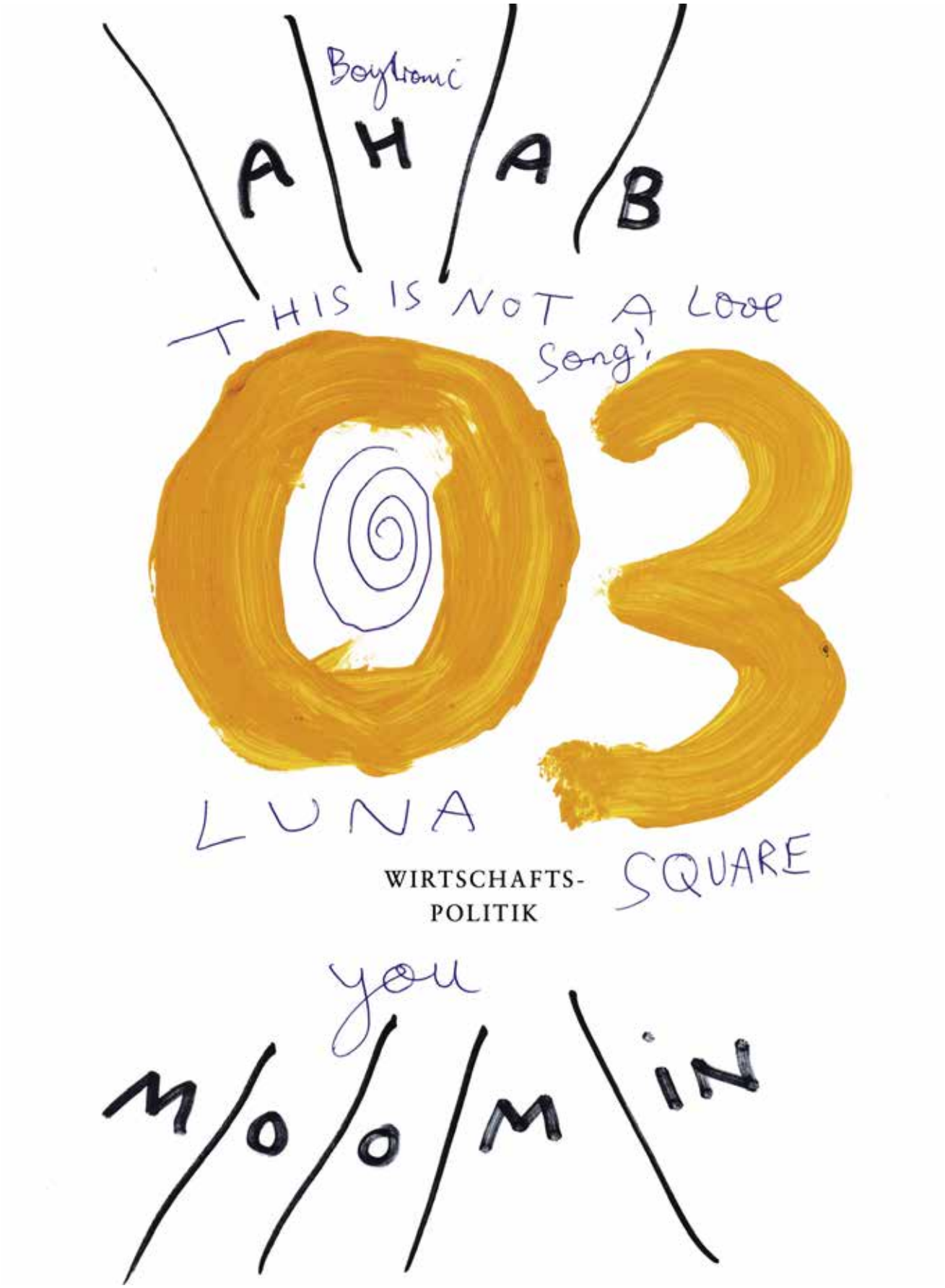
LM: Eigentlich befanden wir uns schon vor der Krise in einer Phase des politischen und gesellschaftlichen Umbruchs. Wir mussten erleben, dass vieles, was wir für sicher hielten – der europäische Zusammenhalt, die transatlantische Partnerschaft, die Stabilität europäischer Demokratien oder unsere Unverwundbarkeit als wirtschaftlich starkes westliches Land –, nicht selbstverständlich ist. Insofern kann durchaus von einer Zäsur gesprochen werden, allerdings nicht einzig und allein hervorgebracht durch die Pandemie.

KW: Die Krise wird den endgültigen Abschied vom 20. Jahrhundert markieren. Sie ist der Ausgangspunkt einer beschleunigten Transformation in vielen Bereichen.

Vielen Dank für das Gespräch.




KUNST
Cold days hot Nights
Hey Matthew
Ding-A-Dong
Teach u
MoTi Special
Lee Manow
Shanghai
DR TARZAN
LUNA SQUARE
You
BOYTRONIC
Too shy
Yeah
MoTi SPECIAL
Don't be too shy
ART


Boytronic
A H A B
THIS IS NOT A Love Song!
03
LUNA
SQUARE
WIRTSCHAFTS-
POLITIK
you
M O O M IN



Trübe Aussichten: Europa als dritte politische Kraft zwischen den Supermächten USA und China? Leider mehr Wunsch als Wirklichkeit.



DIE GLOBALISIERUNG IST UNVER-

ZICHT-BAR

Müssen wir angesichts aktueller Herausforderungen wie Klimawandel und Corona Wirtschaft neu denken? Gibt es Alternativen zur Globalisierung, und wie kann Europa seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit steigern? Darüber diskutierten beim Innovationstag 2020 im September Prof. Dr. Dr. h. c. Lars P. Feld, Vorsitzender der Wirtschaftsweisen, und F.A.Z.-Herausgeber Gerald Braunberger.

PROF. DR. DR. H. C. LARS P. FELD / Vorsitzender der Wirtschaftsweisen und Professor für Wirtschaftspolitik an der Univ[illegible]reiburg
GERALD BRAUNBERGER / Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung

MÜSSEN WIR WIRTSCHAFT GRUNDLEGEND NEU DENKEN?



Seit März 2020 Vorsitzender des „Rats der Wirtschaftsweisen": Prof. Dr. Dr. h. c. Lars P. Feld.



Experte für Geldpolitik und Volkswirtschaft: F.A.Z.-Herausgeber Gerald Braunberger.

GERALD BRAUNBERGER: *Herr Feld, müssen wir, auch als Folge von COVID-19, Wirtschaft grundlegend neu denken?*

LARS P. FELD: Einerseits führt jede Krise zu Veränderungen. Häufig wird in der Diskussion aber übertrieben, welche wirtschaftspolitischen Weichenstellungen diese mit sich bringen wird. Schon vor COVID-19 gab es eine ganze Reihe von strukturellen Herausforderungen. Nehmen Sie die Bewältigung der Klimaproblematik, die demografische Entwicklung oder den technischen Fortschritt, genauer: die Digitalisierung. Wir haben außerdem eine neue Lage im internationalen Umfeld, die der politischen Rivalität zwischen den USA und China geschuldet ist. Das alles sind Megatrends, die durch COVID-19 im Grunde nicht aufgehalten werden. Eine Krise wie diese sorgt natürlich an manchen Stellen für eine Beschleunigung bestimmter Prozesse, z. B. hinsichtlich der Digitalisierung. Wir diskutieren auch neu über Globalisierung. Aber ich denke, dass die Pandemie einen geringen Einfluss auf die strukturellen Herausforderungen und die damit verbundenen wirtschaftspolitischen Ansätze hat.

Die Wirtschaft in den Industrienationen ist seit geraumer Zeit durch niedrige Wachstumsraten, niedrige Inflationsraten und niedrige Zinsen geprägt. Sehen Sie Einflüsse, die etwas an diesem Szenario ändern könnten?

LPF: Ich kann mir im Moment nicht vorstellen, dass wir im Hinblick auf Zinsen und Inflation schnelle Änderungen erleben werden. Wir haben eine Lage, in der angesichts der sicher noch länger andauernden wirtschaftlichen Probleme einiger Staaten das Wachstum zunächst schwach bleiben wird. Die Inflation wird deshalb ebenfalls niedrig bleiben. Es gibt eher die Sorge, dass man an manchen Stellen wieder in Diskussionen um deflationäre Tendenzen abdriften könnte. Die Zinsen werden einerseits durch realwirtschaftliche Rahmenbedingungen niedrig gehalten, die sich nicht geändert haben, wie beispielsweise die Demografie, und andererseits sehr stark durch die Geldpolitik. Man wird im kommenden Jahr sehen müssen, was die coronabedingte Krise insgesamt verändert hat. Sie ist ja eine realwirtschaftliche Krise, die nicht wie die Finanzkrise von 2008 in erster Linie das Bankensystem trifft. Die Nachfrage nach Krediten ist angesichts der Schwierigkeiten, die viele Unternehmen aktuell haben, deutlich nach oben gegangen. Das könnte für sich genommen natürlich durchaus dazu führen, dass wir mehr Inflationsdruck bekommen als in früheren Jahren und dann eben auch Reaktionen bei den Zinsen.

Wir hatten in den Jahren vor Corona kein sehr großes Produktivitätswachstum mehr, jetzt haben wir eine Krise. Die könnte beim Thema Innovation in zwei ganz unterschiedliche Richtungen wirken: Einerseits können Krisen neue Kräfte wecken, Altes beseitigen helfen und Neues entstehen lassen. Andererseits haben wir aktuell ein sehr viel größeres Vertrauen in den Staat, aber der ist möglicherweise nicht der größte Innovator. Wie sieht Ihre Prognose aus?

LPF: Meine Prognose ist, dass wir eine deutliche Reaktion der Unternehmen auf die Herausforderungen, die wie gesagt schon vorher bekannt waren, sehen werden. Die Unternehmen sind aktuell dabei umzustrukturieren, zu reinvestieren, und das wird, da bin ich mir sicher, in den nächsten Jahren viel mehr Dynamik entfalten. Denn nun ist es besser möglich, diese Umstrukturierung vorzunehmen und sich auf die neuen Technologien einzustellen – teils aus eigener Kraft, sprich mit den eigenen Reserven, teils aber eben mit staatlicher Hilfe und zudem mit den Krediten, die die Banken jetzt zur Verfügung stellen. Wenn wir uns beispielsweise die Ankündigungen von Entlassungen in der Automobilwirtschaft anschauen, dann ist dies vornehmlich der Tatsache geschuldet, dass die Hersteller auf neue Antriebe umstellen. Vor der Krise war der Konsens, die strukturellen Veränderungen langsamer anzugehen, ohne betriebsbedingte Kündigungen. Doch jetzt erleben wir eine Beschleunigung dieser Entwicklung. Ich gehe also davon aus, dass es einerseits einen positiven staatlichen Einfluss auf Innovationsprozesse gibt, andererseits auf Unternehmensseite aber eine größere Bereitschaft, die Herausforderungen anzunehmen.

Vor 50 Jahren schrieb Milton Friedman in einem berühmten Aufsatz, die Aufgabe von Unternehmen sei die Gewinnerzielung, und wenn man ihnen etwas anderes vorgebe, tue man ihnen und auch dem Gemeinwesen keinen Gefallen. Das ist vielleicht etwas provokativ, aber trotzdem: Überfordert man Unternehmen, indem man von ihnen verlangt, sich aktiv an der Lösung der Klimaproblematik zu beteiligen?

LPF: Ich finde schon, dass wir Unternehmen, indem wir ihre Rolle moralisch überhöhen, letztlich überfordern. Sei es bei der Diskussion um den Klimaschutz, sei es bei der Diskussion um Arbeitsmarktbedingungen oder das Lieferkettengesetz: Überall dort gibt es eine solche moralische Überhöhung dessen, was Unternehmen tun und lassen sollten. Ich bin näher bei Milton Friedman: Wenn wir wirtschaftspolitisch ganz bestimmte Zielsetzungen haben, dann müssen wir die Rahmenbedingungen auch so setzen, dass die Marktteilnehmer vernünftig darauf reagieren können. Das gilt insbesondere für den Klimaschutz.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Fähigkeit von Unternehmen, Gewinne zu erwirtschaften, und ihrer Fähigkeit, Innovationen zu erzeugen?

LPF: Absolut. Und das muss in der Öffentlichkeit noch viel deutlicher werden. Ohne ordentliche Gewinne, ohne eine gute Ertragssituation, ohne die Fähigkeit, Eigenkapital zu bilden, findet Innovation unzureichend statt. Das sehen wir etwa dort, wo Start-ups mit zu wenig Eigenkapital ausgestattet sind. In der Phase, in der sie noch Verluste generieren, müssen sie auf Kapital zurückgreifen können, andernfalls werden sie früher oder später wieder vom Markt verschwinden. Und genauso ist das bei etablierten Unternehmen. Die können zwar für eine Weile von den Gewinnen der Vergangenheit zehren, müssen aber dafür sorgen, dass die Gewinnsituation weiterhin gut aussieht, damit man auch in Zukunft investieren kann. Das ist absolut essenziell, und ohne das wird uns der Sprung zu weiteren Innovationen nicht gelingen. In der öffentlichen Diskussion wird manchmal das Gefühl vermittelt, Gewinne seien etwas Anrüchiges. Dabei sind sie die wesentliche Voraussetzung dafür, dass wir alle durch technischen Fortschritt in Zukunft besser leben.

Bei vielen Ländern sieht man aktuell Bestrebungen, die Globalisierung in Teilen zurückzufahren. Muss man Globalisierung völlig neu denken?

LPF: Wenn man das über längere Zeiträume genauer betrachtet, stellt man fest: Die Diskussion über Globalisierung reißt im Grunde nie ab. Durch die Globalisierung entsteht mehr Wettbewerb, und im Wettbewerb stärker gefordert zu sein, ist für diejenigen, die sich in diesem Wettbewerb befinden, typischerweise unangenehm. Von daher, ja, wir denken natürlich Globalisierung neu. Aber die Globalisierung ist ganz wesentlich für den Wohlstand auf der Welt, sprich aller Länder, die in die internationale Arbeitsteilung eingebunden sind. Insbesondere in den Schwellenländern haben wir durch die Globalisierung sehr, sehr viele Menschen aus der Armut in eine bessere wirtschaftliche Lage gebracht. Deshalb ist sie meines Erachtens unverzichtbar. Es wird nicht möglich sein, die Versorgung der Bevölkerungen in den verschiedenen Ländern der Erde ohne diese internationale Arbeitsteilung sicherzustellen.

Stellt der zunehmende Protektionismus einzelner Länder also eine ernst zu nehmende Gefahr für den Wohlstand der Menschen dar?

LPF: Die Tendenz, über Protektionismus Hemmnisse einzubauen, damit sich die Globalisierung nicht weiter ausbreitet, ist vor diesem Hintergrund sehr, sehr schädlich. Das kann man nicht anders sagen. Die Entwicklungen, die wir seit der Finanzkrise sehen, zeigen eine Zunahme des Protektionismus weltweit, die in dem Konflikt zwischen den USA und China gipfelt. Das ist eine, ich versuche es neutral auszudrücken, negative Entwicklung, und wir können nur hoffen, dass wir diese Phase in irgendeiner Form halbwegs überstehen. Nehmen Sie COVID-19. Wenn man wirklich mal genauer hinschaut, was die Versorgung der Menschen in europäischen Ländern sicher-

INSBESONDERE IN DEN SCHWELLENLÄNDERN HABEN WIR DURCH DIE GLOBALISIERUNG SEHR, SEHR VIELE MENSCHEN AUS DER ARMUT IN BESSERE WIRTSCHAFTLICHE SITUATIONEN BRINGEN KÖNNEN.





stellt und wo die einzelnen Komponenten welcher Güter herkommen, dann sind Diskussionen, die darauf abzielen, beispielsweise Gesundheitsgüter nicht mehr aus China oder Indien zu importieren, total abwegig. Erstens ist es ein relativ geringer Anteil des gesamten Gesundheitsbereiches, der aus diesen Ländern kommt. Und zweitens ist das Zusammenfügen unterschiedlicher Komponenten aus unterschiedlichen Teilen der Erde im jeweiligen Produkt essenziell für die Absicherung gegenüber Risiken wie etwa den negativen Auswirkungen des Klimawandels.

Haben wir im Zeitalter eines Multilateralismus mit Handelsabkommen die politische Dimension unterschätzt, wenn, wie es jetzt passiert, Supermächte in einer Art Systemkonflikt aneinandergeraten? Und was bedeutet das für Europa?

LPF: In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist mit Sicherheit unterschätzt worden, wie problematisch solche internationalen politischen Konflikte sein können. Mittlerweile wird im Hinblick auf die geostrategische Rivalität zwischen den USA und China ja bereits von einem neuen Kalten Krieg gesprochen. Und genauso sind die Einflüsse der internationalen Politik auf die außenwirtschaftlichen Beziehungen von vielen unterschätzt worden. Rein wirtschaftlich betrachtet kommt es für Deutschland und Europa darauf an, in diesem Konflikt sicherzustellen, dass nicht zu große Schäden entstehen. Es ist uns ja auch im ersten Kalten Krieg gelungen, über die Grenzen hinweg Handel zu treiben, trotz der politischen Konflikte. Das heißt, die Unternehmen, die in China und in den USA aktiv sind, müssen sehen, wie sie ihr Geschäft vor diesem Hintergrund weiter betreiben können.

Muss Europa versuchen, sich selbst als mächtiger Player zu etablieren?

LPF: Aus meiner Sicht ist nicht erkennbar, dass Europa eine dritte politische Kraft zwischen diesen beiden Supermächten bilden kann. Dazu ist das Gebilde Europäische Union als Staatenverbund einfach nicht geeignet und zudem viel zu weit entfernt von echter Souveränität. Man muss zudem deutlich sagen, dass die Reaktion der USA auf China vor allem eine Reaktion auf den Expansionsdrang Chinas ist. Diese Expansion findet territorial, infrastrukturell und ideologisch statt. In den USA ist man sich über die politischen Lager hinweg einig, dass man etwas gegen einen solchen nationalistischen Expansionsdrang tun muss. Als Europäer sind wir in einem solchen Gefüge sicherlich nicht eindeutig auf einer der beiden Seiten, stehen letztlich aber doch den USA in unserer westlichen Wertegemeinschaft näher als China. Und auch wir können nicht hinnehmen, dass China seinen Expansionsdrang befriedigt.

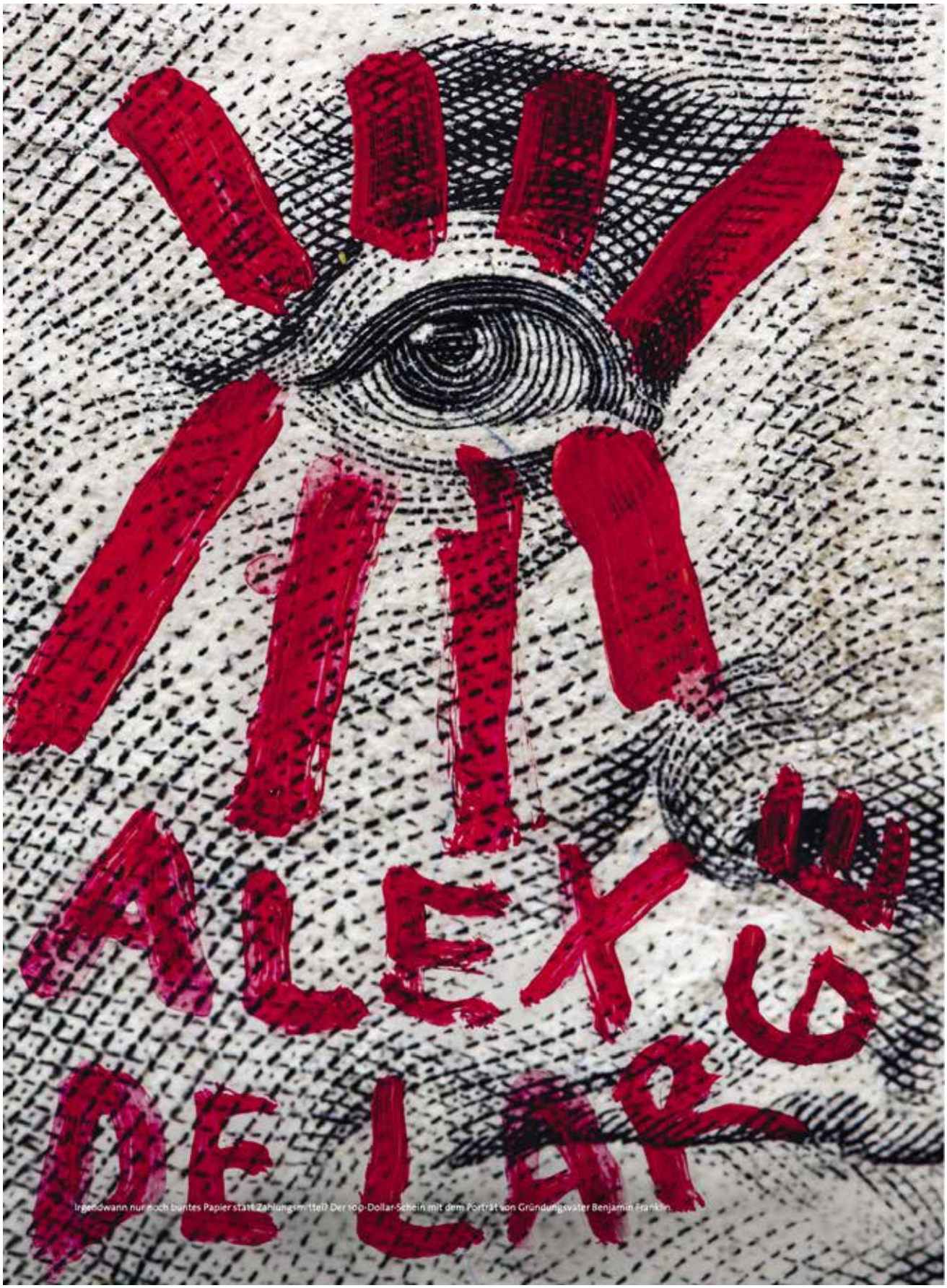
Was Europa auf jeden Fall tun kann, ist, seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu steigern. Als Folge von COVID-19 haben wir jetzt den Wiederaufbaufonds, der ja etwas missverständlich bezeichnet ist. Was halten Sie ökonomisch von diesem Projekt? Und: Verändern wir damit die politische Architektur Europas nicht ein bisschen durch die Hintertür?

LPF: Es handelt sich hier sicherlich um eine Verschiebung der Architektur der Europäischen Währungsunion, die nur temporär bleiben sollte. Ich bin skeptisch, ob das gelingen kann, obwohl die Bundesregierung das sehr stark betont. Wenn man gedanklich von der akuten Krisensituation zu abstrahieren versucht, dann muss man feststellen: Wenn in einer Krise jeder Mitgliedsstaat der Währungsunion finanzpolitisch hinreichende Spielräume hat, also eine niedrigere Staatsschuldenquote als im Frühjahr 2020, und die Wirtschaft in allen Mitgliedsstaaten wettbewerbsfähig genug ist, dann braucht es keine fiskalpolitische Antwort auf der Ebene der EU. Das Problem, warum wir letztlich nicht daran vorbeigekommen sind, eine solche Antwort zu geben, liegt nicht einfach in der unterschiedlichen Betroffenheit durch COVID-19, sondern es liegt in den Voraussetzungen begründet, mit denen bestimmte Mitgliedsstaaten in diese Krise hinein gestartet sind.

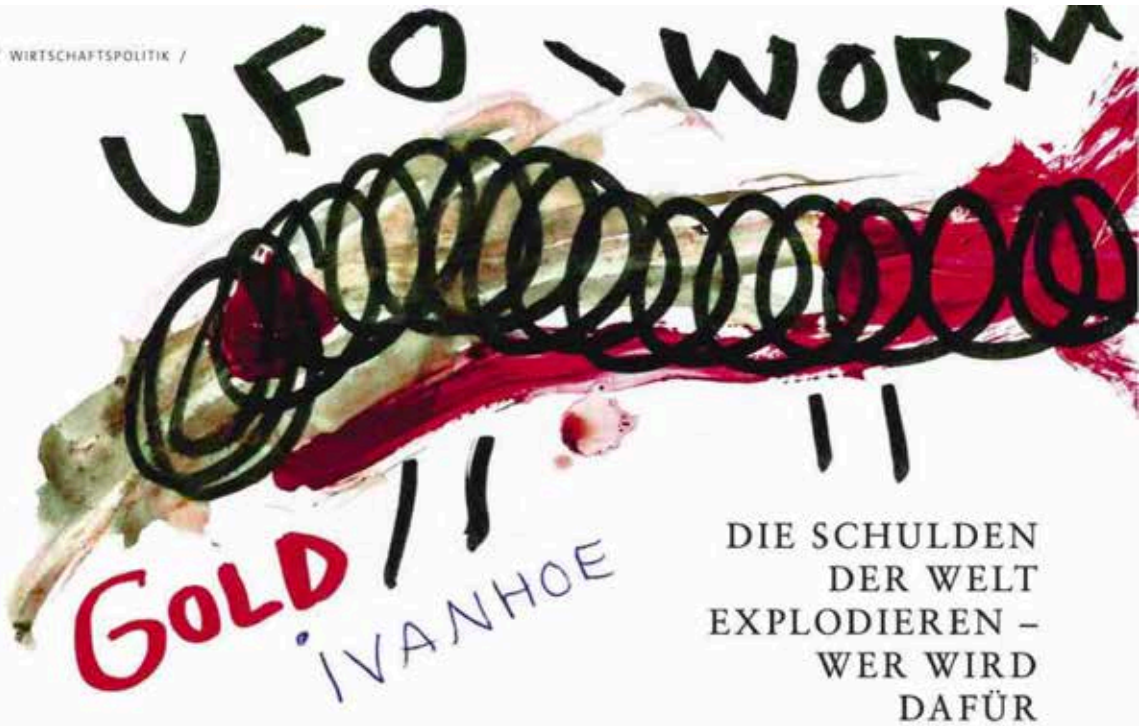
Hat die EU also richtig reagiert?

LPF: Wir hatten zum Zeitpunkt der Entscheidung Mitgliedsstaaten, die hoch verschuldet waren und es immer noch sind. Von daher war eine entsprechende Reaktion auf europäischer Ebene notwendig, u. a., damit es keine weiteren Schwierigkeiten gibt. Es bestand die Sorge, dass man nochmals in eine Schuldenkrise abdriftet. Und auf Seiten der EZB bestand sicherlich die Sorge, dass sie noch viel stärker gefordert wird und alles bei der Geldpolitik abgeladen wird. All dies hat dazu geführt, dass ein solcher Aufbauplan notwendig wurde. Wenn man schließlich die Alternativen anschaut, die auf dem Tisch lagen, dann ist der Aufbauplan und das, was damit an Rahmenbedingungen festgelegt wurde, noch am wenigsten schädlich und am ehesten erträglich.

Vielen Dank für das Gespräch.



Irgendwann nur noch buntes Papier statt Zahlungsmittel? Der 100-Dollar-Schein mit dem Porträt von Gründungsvater Benjamin Franklin



DIE SCHULDEN DER WELT EXPLODIEREN – WER WIRD DAFÜR

BEZAHLEN?

Im Kampf gegen die Krise schnüren Regierungen seit dem Frühjahr laufend neue Rettungspakete und machen Rekordschulden. Was bedeutet das für unsere Zukunft? Wer wird das alles bezahlen? Die Antwort klingt einfach und kompliziert – eine Expedition in die Welt der Schulden.



HORST VON BUTTLAR / Chefredakteur Capital

ABBA

NICHT HANDELN WÄRE VIEL TEURER ALS HANDELN.

Eldorado

HEAVEN

ABBA



Wurde 2019 als „Wirtschaftsjournalist des Jahres" ausgezeichnet: Capital-Chefredakteur Horst von Buttlar.

XXX

TABERNAKEL

Beatles

GELD

ANIMALS

XANADU

YOU

„Nicht handeln wäre viel teurer als handeln."

Dieser Satz stammt von Olaf Scholz, auch wenn er ein wenig nach Christian Lindner klingt („Nicht zu regieren ist besser, als falsch zu regieren".). Der Bundesfinanzminister sagte ihn, als er Ende September den Haushalt für das neue Jahr vorlegte. 96 Milliarden Euro zusätzliche Schulden will die Große Koalition 2021 machen, nach 218 Milliarden Euro Schulden in diesem Jahr.

Zahlen, hat man dieser Tage das Gefühl, sind extrem und relativ geworden, manchmal auch wahllos und willkürlich. Fehlten nicht vor wenigen Monaten noch Millionen für Turnhallen, Kitas und Universitäten? Nun geht es nur noch um Milliarden, gar um Billionen. Und viele fragen sich nicht nur, woher diese Summen kommen, sondern, wohin sie fließen: Wenn wir damit die Lufthansa retten, fehlt es dann für den Breitbandausbau? Oder fließt es trotzdem, weil wir eh gerade Geld ausgeben? Und müssen wir alle bald mehr Steuern zahlen?

Die Krise hat alles verändert, den Alltag, die Schule, unsere Büros – und auch unser Geld. Weltweit wurden historische Summen gegen den Absturz der Wirtschaft mobilisiert. Es gibt einen großen Konsens darüber, dass diese Summen notwendig sind. Gerade weil derzeit so viel Geld verplant wird, sind Experten auch skeptisch. Und es bleibt die bange Frage: Wer soll das bezahlen? Wenn man diese Frage stellt, bekommt man keine eindeutige Antwort. Die einen sagen: Wir, die Steuerzahler, und noch unsere Kinder und Enkel. Andere sagen lapidar: niemand. Und wiederum andere glauben: Das alles fliegt uns um die Ohren.

Wer herausfinden will, wie viel wir bisher im Kampf gegen Corona ins Auge gefasst haben und fassen, muss eine Weile suchen. Manches wurde nur angekündigt, anderes schon verabschiedet. Manches muss sofort bezahlt werden, andere Summen sind hypothetisch. Und das ist wohl Lektion eins: Wenn der Staat Kurzarbeitergeld zahlt, fließt das Geld sofort, aus der Rücklage der Arbeitslosenversicherung. Wenn Adidas einen Kredit in Höhe von drei Milliarden Euro erhält, fließt auch Geld, aber es wird zurückgezahlt, sogar mit Zinsen. Der Staat macht nur Verluste, sollte Adidas zahlungsunfähig werden. Das ist unwahrscheinlich, bei vielen anderen Firmen könnte es jedoch so sein. Gibt der Staat eine Garantie für etwas, ist es zunächst nur ein Versprechen: Zur Not sind wir da. Und steigt der Staat direkt bei einem Unternehmen ein wie bei der Lufthansa, muss er zusehen, dass er beim Ausstieg keinen Verlust macht. Wie ein normaler Aktionär.

Gibt es trotzdem eine Hausnummer? Das Bundesfinanzministerium schreibt auf seiner Website von „haushaltswirksamen Maßnahmen" in Höhe von 353,3 Milliarden Euro und Garantien

von insgesamt 819,7 Milliarden Euro. Da wird noch etwas hinzukommen, die Schlussabrechnung allerdings wird Jahre dauern. Mitte November waren erst rund 70 Milliarden Euro von dem Corona-Paket abgerufen. Auf der anderen Seite kostet der neue Lockdown zusätzlich, der Staat hat Nothilfen in Höhe von zehn Milliarden Euro versprochen, die Einbußen der Wirtschaft betragen knapp 20 Milliarden Euro. Anders gesagt: Wenn sich die Wirtschaft schneller erholt, könnten es weniger werden – wenn nach der zweiten eine dritte oder vierte Welle kommt, auch mehr.

Es ist also ein Gewirr aus Geldsummen: Geld, das tatsächlich fließt, Geld als Garantie, aber auch Geld, das fehlt, als Steuereinnahmen. Bis zu 15 Billionen US-Dollar an Hilfen und Stimulus waren es laut Schätzungen bereits Ende Mai, das entspricht rund 17 % der globalen Wirtschaftsleistung. Denn all diese Schulden kommen auf einen Berg, der ohnehin sehr hoch war: 255 Billionen US-Dollar waren es Ende 2019 – das ist mehr als dreimal so viel wie die gesamte Wirtschaftsleistung des Planeten.

Nun ist es ja so: Wir haben diese Billionenschulden nicht bei den Marsmännchen, die mit einer Invasion drohen, sollten wir sie nicht zurückzahlen. Diese Schulden haben Menschen, Unternehmen und Staaten bei anderen Menschen, Unternehmen und Staaten. So war es schon immer in der Geschichte. Und wer sich damit beschäftigt, lernt, dass die Situation heute außergewöhnlich ist – und zugleich normal.

BEI WEM VERSCHULDEN WIR UNS?

Es hat Jahre gegeben, da zeigte die wichtigste Uhr des Landes keine Uhrzeit an. Sie stand in Berlin, hatte dreizehn rote Ziffern, die blinkten und stiegen. Es war die Schuldenuhr des Bundes der Steuerzahler, sie gehört zum Inventar der Republik wie der „Tatort", Günther Jauch oder Barbara Schöneberger. Im Jahr 2018 dann geschah etwas Ungeheures: Diese Uhr lief plötzlich rückwärts, das erste Mal seit 22 Jahren. Denn Deutschland erwirtschaftete Überschüsse. Damit ist es vorbei. Wer Mitte November auf die Uhr schaute, sah dreizehn Ziffern, die um 10.424 Euro pro Sekunde wachsen.

Im Ausland und bei Ökonomen hatte die Art und Weise, wie die Deutschen auf ihre Schulden schauen, oft Erstaunen ausgelöst. Es gab hier tatsächlich Experten, die ausrechneten, wie viele Jahre es dauern würde, das alles zurückzuzahlen. Oder wie lang ein Zug wäre, würde man all diese Schulden in Waggons packen – irgendwas mit bis zum Mond und zurück.

Diese Schuldenuhr, muss man wissen, erzählt immer nur die halbe Geschichte. Denn etwas anderes geschah, als sie plötzlich rückwärtslief: Die Wirtschaft wuchs. Die absolute Höhe der Schulden, gut zwei Billionen, ist nicht entscheidend. Entscheidend ist das Verhältnis der Schulden zur Wirtschaftsleistung, die sogenannte Schuldenquote. Stellt man sich die Wirtschaft als einen weiteren Berg vor, der neben dem Schuldenberg steht, ist es in Ordnung, wenn beide Berge wachsen – wächst allein der Schuldenberg, gibt es ein Problem. Wächst der Wirtschaftsberg schneller, wird der Schuldenberg relativ gesehen kleiner. Deutschlands Schuldenquote lag bei knapp 60 %, das ist wenig. Nun steigt sie auf über 70 %. Wir könnten noch eine Billion auf den Schuldenberg draufpacken, ohne dass Investoren Kopfschmerzen bekämen.

Die wichtigste Lehre aus der Finanzkrise 2008/2009 war z. B. die, dass die deutsche Wirtschaft sich schnell erholen kann. Mit dem Wachstum kommen Jobs, mit den Jobs die Steuereinnahmen. Mit denen können wir die Schulden immer bedienen, neue Schulden machen und sie irgendwann auch zurückzahlen. Wenn sich die Wirtschaft allerdings nicht erholt, fehlen die Steuereinnahmen. Der Staat muss dann weiter Schulden machen, Ausgaben kürzen oder die Steuern erhöhen. Aber immer gilt: Es wird bei unseren Schulden nie darum gehen, die zwei Billionen vollständig zu tilgen. Das wäre aus Sicht einer Volkswirtschaft idiotisch. Wenn der Staat beispielsweise auf Pump eine Straße verbreitert, auf der dann doppelt so viele Lkws Waren transportieren können, ist das Geld gut investiert, der Wirtschaftsberg wächst.

Hinzu kommt: Schulden machen ist keine Verfehlung, sondern ein Vorgang. Ein technischer, der dauernd passiert. Wenn ein Staat dies tut, begibt er eine Anleihe. Man muss sich das Ganze wie eine Auktion vorstellen. Eine Anleihe hat eine Laufzeit, fünf, zehn, manchmal 30 Jahre – und für jedes Jahr verspricht der Staat einen festen Zinssatz an Investoren. Wer aber sind die? Nun, es sind z. B. Lebensversicherungen, Pensionskassen in den USA oder große Staatsfonds aus Asien, sie alle wollen diese Anleihen haben. Auch deutsche Versicherungen wie die Allianz oder Fondsgesellschaften wie Union Investment gehören dazu. Und die packen diese Anleihen etwa in unsere Lebensversicherungen und Riester-Verträge, in Index- und Mischfonds in unseren Depots. Wenn Sie eine Lebensversicherung haben (wir Deutsche haben 90 Millionen Verträge), ist ziemlich sicher: Auch Sie haben Deutschland Geld geliehen. Wir haben diese Schulden also in Teilen bei uns selbst und verdienen daran, während wir als Steuerzahler die Schulden bedienen.

Entscheidend ist nun, dass es jedes Mal, wenn ein Staat solch eine Auktion macht, genügend Fonds und Pensionskassen gibt, die diese Anleihen haben wollen. Für Deutschland kann man seit einigen Jahren sagen: Sie stehen Schlange dafür. Obwohl der deutsche Staat dafür immer weniger Zinsen für die Bundesanleihen bieten musste. In den 1990er-Jahren lagen diese oft über 5 % pro Jahr. In den vergangenen Jahren dümpelten sie bei 0,5 oder gar 0,25 % – in den Auktionen seit Mai bot der deutsche Staat als Coupon pro Jahr 0,00 %. Das ist kein Druckfehler.

Und damit sind wir bei einer wichtigen Größe: Entscheidend ist, wie viel der Staat für die Zinskosten bezahlen muss – so wie es für einen Hausbesitzer wichtig ist, wie viel die Hypothek von seinem Gehalt frisst. 2008 musste der Bund 40 Milliarden Euro pro Jahr zahlen, 2019 waren es nur noch rund 14 Milliarden. Der Staat sparte also Geld, das er für andere Projekte ausgeben konnte: für Kitas, für mehr BAföG, für die Forschung. Erst wenn die Zinskosten also steigen, wird das Geld wieder fehlen. Und das werden sie leider, weil wir sehr viele neue Schulden machen.

Hinter diesen billigen Zinsen liegt allerdings ein schmutziges Geheimnis, das uns alle betrifft: Wenn der Staat immer weniger Zinsen bietet, werfen die Anleihen weniger ab. Und damit auch die Lebensversicherungen, mit denen wir fürs Alter sparen. Wenn wir vorsorgen, müssen wir uns also mehr anstrengen, mehr zurücklegen. Die billigen Zinsen, die dem Staat nutzen, schaden uns als Sparer. Sie nutzen uns aber auch, wenn wir selbst Schulden machen, etwa für den Kauf eines Autos oder einer Wohnung. Man merkt bald: Wir hängen immer mit drin, als Sparer, Steuerzahler – und Empfänger von Leistungen.

Problematisch wird es für Staaten nur, wenn das Schuldenspiel nicht mehr so geschmiert läuft wie in Deutschland. Dann ziehen sich die Investoren zurück, trennen sich von den Anleihen, kaufen keine neuen. Der Staat kann seine Schulden nicht mehr bedienen. Das ist keine Ausnahme, sondern seit Jahrhunderten die Regel. Es läuft bloß anders als bei uns Bürgern: Wenn Sie sich ein neues Auto auf Kredit kaufen und die Rate einige Monate nicht mehr zahlen, bekommen Sie erst Mahnungen – und dann kommt irgendwann ein Gerichtsvollzieher oder die Bank und nimmt Ihnen das Auto weg. Bei einem Staat ist es komplizierter.



DAS SCHMUTZIGE GEHEIMNIS DER NIEDRIGEN ZINSEN

Es war im 4. Jahrhundert vor Christus, da hatte Dionysios, Tyrann der Stadt Syrakus und überschuldet, eine teuflische Idee. Er erließ ein Dekret, das besagte, dass alles Geld ihm ausgehändigt werden müsse, sonst drohe die Todesstrafe. Als er alle Münzen im Besitz hatte, prägte er auf die Ein-Drachme-Münzen den Wert von zwei Drachmen – und zahlte daraufhin seine Schulden zurück.

Viele Jahrhunderte lief so das Spiel. Immer wieder haben sich Könige und Kaiser, aber auch Parlamente und Demokratien eine Menge Tricks einfallen lassen, wenn sie überschuldet waren. Könige reduzierten den Silbergehalt von Münzen, oder der Gläubiger fiel beim Schuldner ein: Die Briten brachten im 19. Jahrhundert das säumige Ägypten unter ihre Kontrolle und erklärten es später zum Protektorat. Nach dem Zweiten Weltkrieg ließen hoch verschuldete Staaten wie die USA oder Großbritannien eine hohe Inflation zu, die Zinsen blieben niedrig. Wer sparte, dessen Vermögen wurde weniger wert, wer verschuldet war, dessen Schulden wurden weniger wert. Pleiten gehören zur Menschheit wie Krieg und Frieden. „Moderne Volkswirtschaften leben davon, Schulden zu machen", sagt David Graeber, Autor des Buchs „Schulden: Die ersten 5.000 Jahre". „Und es wird seit mindestens 5.000 Jahren darüber gestritten." Heute marschiert keiner mehr in Länder ein, es gibt Verhandlungen, das Ganze nennt sich Umschuldung oder Schuldenschnitt. Zum Beispiel wird vereinbart, dass ein Land für jeden geliehenen Dollar nur 50 Cent zurückzahlen muss. Oder dass es statt zehn Jahre 20 Jahre Zeit dafür hat.

DER GRÖSSTE TRICK, DEN DAS FINANZSYSTEM JE ERLEBT HAT

In der Corona-Krise jedoch gibt es einen Unterschied: Es geht jetzt nicht mehr nur um ein paar Länder in Afrika oder Südamerika, die ohnehin als Problemfälle gelten – Argentinien etwa, das gerade den neunten Zahlungsausfall seiner Geschichte und einen Schuldenschnitt hinter sich hat. In nahezu jedem Land steigen die Schulden rasant, seit Jahren schon, ob groß oder klein, arm oder reich. Der Markt für Staatsanleihen sei „wie ein großer Kleiderschrank voller Schmutzwäsche", twitterte der Ökonom Jens Südekum im Mai. „Und durch Corona wird alles dreckiger. Aber irgendwas müssen Investoren halt anziehen." Heißt also: kein Problem? Oder kommt es zu einem Schuldenschnitt, der die ganze Welt betrifft?

Nun, seit einiger Zeit gibt es eine Lösung dafür, einen Trick, vermutlich der größte und gefährlichste Trick, den das Finanzsystem je erlebt hat: Seit der letzten Finanzkrise kaufen die großen Notenbanken der Welt die Schulden von Staaten auf. Das Ganze war einst als Notprogramm gedacht. Wenn Notenbanken die Anleihen aufkaufen statt Versicherungen und Banken, so die Idee, müssen diese ihr Geld woanders investieren, etwa in den Bau von Bürogebäuden oder Flughäfen – und das würde die Wirtschaft in Schwung bringen. Mit den Jahren wurde aus dem Ausnahmezustand ein Dauerzustand, es gab immer neue „Notprogramme". Und bald wurden Schulden nicht nur von Staaten aufgekauft, sondern auch von Unternehmen. Die Zentralbanken haben seitdem Billionen an Schulden in ihren Bilanzen.

Sie haben sich also in das ewige Spiel mit den Schulden, in die Auktionen mit Anleihen, eingemischt. Und sie wissen nicht, wie sie da wieder rauskommen. Längst gibt es die kühne Idee, dass es ja dabei bleiben könne. Notenbanken nehmen die Anleihen in eine Art Quarantäne, jeder Staat lädt bei ihnen etwas ab. „Ich finde das genial", sagt der britische Wirtschaftshistoriker Adam Tooze. „Das ist nicht das Ende der Welt." Und wer hier tief Atem holt, dem sagt er: „Willkommen in der Realität."

Dazu muss man wissen, dass die Notenbanken das neue Geld nicht „mit der Notenpresse drucken" – auch wenn wir diese Metapher noch verwenden. Sie müssen auch nicht mehr Münzen umprägen wie Dionysios. Da sitzen Menschen in normalen Büros, die erzeugen Geld per Knopfdruck, an Computern, das Geld wird virtuell auf Konten zwischen ihnen und Banken hin- und hergeschoben. Aber kann so etwas auf Dauer gut gehen?

WAS PASSIERT, WENN DAS VERTRAUEN BRÖCKELT?

In der Südsee gibt es auf einer kleinen Insel ein Volk, das für Fremde ganz seltsame Angewohnheiten hat. Auf der Insel Yap, die zu Mikronesien gehört, stehen riesige Steinscheiben herum, bis zu vier Meter im Durchmesser, tonnenschwer, mit einem Loch in der Mitte. Tausende sind es, oft verwittert oder kaputt. Es ist die traditionelle Währung Rai.

Die Steine sind aus Mineralien, die einst von einer Insel gewonnen wurden, die 400 Kilometer entfernt ist. Dort wurden sie mit Feuer aus dem Felsen gesprengt, behauen und auf Booten nach Yap transportiert. Die letzten dieser Steine wurden 1930 hergestellt. Jeder Stein hat einen Wert. Wenn diese Steine den Besitzer wechseln, werden sie nicht hin- und hergerollt. Die Bewohner merken sich einfach, wem dieser Stein gehört. Wenn ein Stein beim Transport auf den Meeresgrund fiel, blieb auch der als Guthaben im Gedächtnis.

Wer sich wundert, warum man Steinscheiben als Währung benutzen kann, der möge sich ausmalen, was diese Bewohner dachten, bevor sie erstmals den US-Dollar kennenlernten: Menschen, die buntes Papier in der Hand haben – und heute oft nur Plastikkarten, die sie hinhalten, und es piept.

Die Geschichte der Steinwährung Rai ist deswegen so schön, weil sie am besten erklärt, was das Wesen von Geld eigentlich ist: Geld ist eine Übereinkunft. Geld hat nur einen Wert, weil wir vereinbart haben, dass es einen Wert hat, und weil es Institutionen gibt, die uns versichern, dass es diesen Wert behält. Diese Institutionen sind Regierungen, im Zusammenspiel mit Notenbanken.



Unser Vertrauen in das System aber kann nur fortbestehen, wenn wir sicher sein können, dass wir mit diesem Papier oder den Plastikkarten – die sich den Wert unseres Guthabens merken – jederzeit in Geschäfte gehen können, um Brötchen, ein Fahrrad oder eine Flasche Rotwein zu bekommen. Geld ist eine „soziale Technologie", wie der britische Soziologe Geoffrey Ingham in seinem Buch „The Nature of Money" erklärt: Wir regeln damit ein System von Beziehungen, in diesem Fall von Guthaben und Krediten.

Wer in den 1990er-Jahren in Russland war, konnte sehen, was passiert, wenn dieses Vertrauen bröckelt: Manche Läden akzeptierten nur US-Dollar oder D-Mark, der Rubel galt als unsicher. Wer nach Venezuela oder Simbabwe fährt, erlebt, wie Geld sich rasend entwertet. Es passiert, wenn jemand das System der Beziehungen korrumpiert – heimlich oder offen neues Papier bedruckt. Eine Zeit lang geht es gut, dann zerbricht das Vertrauen. Wie und wann ist eines der großen Rätsel der Geldgeschichte, aber Menschen spüren so etwas. Es gibt ja auch heute das Gefühl, dass an dem Spiel der Notenbanken etwas faul ist.

Solange die neuen Alchemisten in den Notenbanken nur virtuelles Geld zwischen sich, den Staaten und Banken hin- und herbuchen, passiert nichts. Erst wenn das Geld in die reale Wirtschaft gelangt, in unsere Hände, wenn wir davon Autos kaufen, Häuser und Straßen bauen, ist es in der Welt. Dann zirkuliert es, und je mehr es gibt, desto weniger wird es wert – das nennt man Inflation. Überlegen Sie mal, auf Yap würde eine Schiffsladung Tausender frischer Steinringe ankommen.

Da aber sehr viele Länder, darunter die größten und reichsten der Welt, den Trick mit den Notenbanken anwenden, fehlt eine Instanz, die das Spiel beenden könnte. Kann es sein, dass wir Geld nur in einer neuen Stufe als „soziale Technologie" erleben, mit der wir unser Leben organisieren? Unter der Leitung von ein paar Finanzingenieuren in Zentralbanken, und der große Rest versteht nicht, was passiert?

Die Frage, wer für diese Krise bezahlt, ist also kompliziert und einfach zugleich. Wir alle und niemand, beides ist richtig. Für Deutschland heißt es: Diese Schulden sind möglich, notwendig, wir können sie uns sogar leisten. Wir alle zahlen dafür, als Steuerzahler, Arbeitnehmer und Sparer, aber wir profitieren auch davon, wenn wir durch Kurzarbeitergeld Arbeitsplätze erhalten, wenn die Geschäfte in unserer Straße überleben und wir genügend Intensivbetten für die zweite und dritte Welle haben.

Doch es sind und bleiben bittere Schulden, weil wir sie nicht, wie bei der deutschen Einheit, in den Aufbau eines Teils des Landes stecken. Wir wollen die Welt retten, wie sie vor Corona existierte. Das lenkt ab, kostet, bindet Ressourcen – und es beendet dieses Jahrzehnt, in dem die Einnahmen wuchsen und Politiker laufend höhere Renten, mehr BAföG oder Baukindergeld versprechen konnten. Deutschland hat einen großen Puffer, aber wir werden ihn stark strapazieren. Und wir sind nicht allein, um uns herum sind Schulden, die gefährlich sind, unkalkulierbar. Niemand weiß, ob und wie das Spiel enden wird.

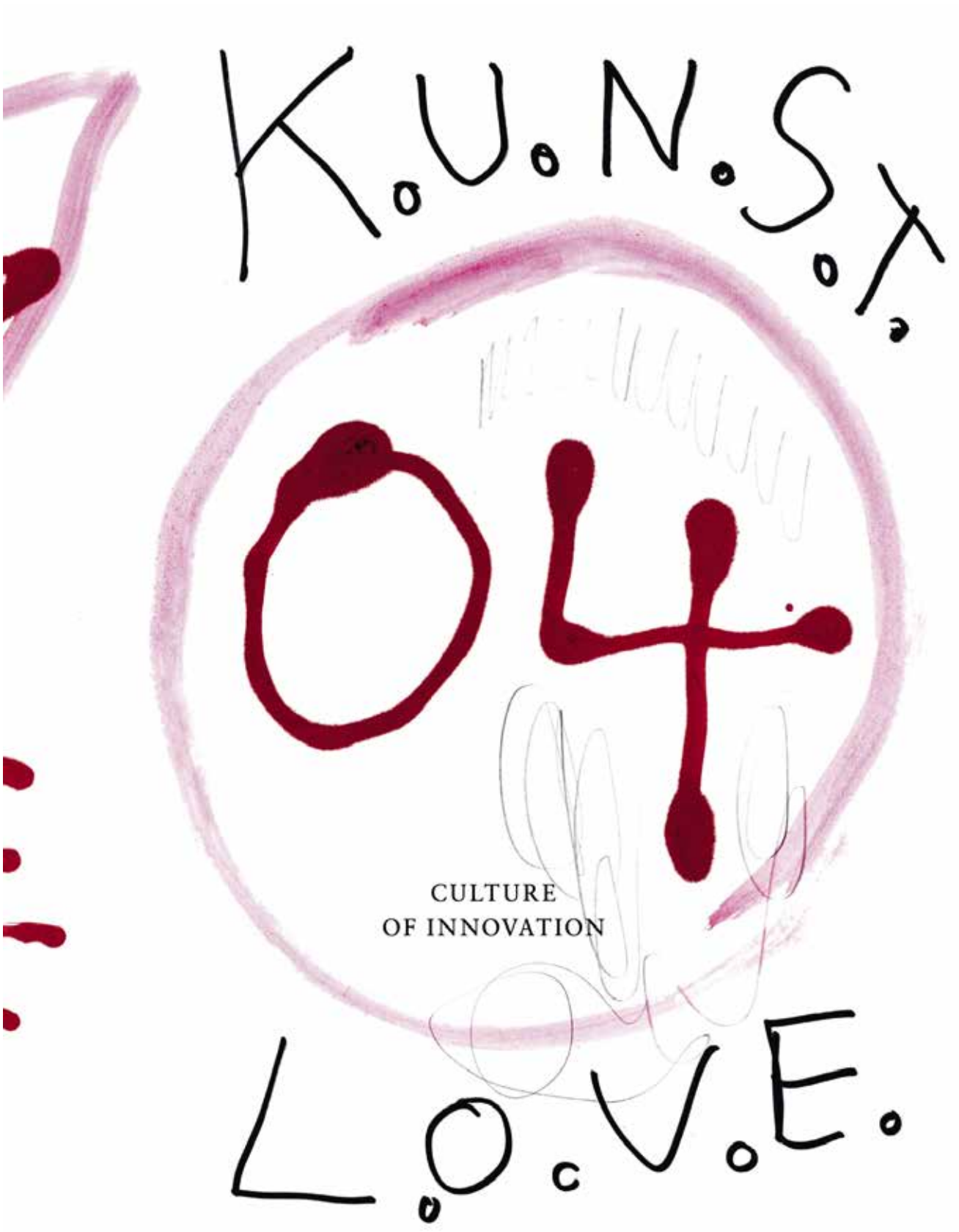
DER PODCAST „DIE STUNDE NULL"

Deutschland und die ganze Welt sind durch das Corona-Virus in eine tiefe Krise geraten. Was macht diese Krise so einzigartig? Und wie finden wir wieder heraus? In dem Podcast „Die Stunde Null – Deutschlands Weg aus der Krise" spricht Horst von Buttlar mit Unternehmern, Gründern, Ökonomen und anderen Experten über die Krise und Strategien für den Exit. Außerdem gesucht: die besten Ideen und Strategien für die Zeit nach Corona.

Den Podcast hören Sie unter https://audionow.de/podcast/die-stunde-null-deutschland-auf-dem-weg-aus-der-krise




FIGHT
FOR
ART
SAINT
JUST
SNOOPY
IS
BACK!


K.U.N.S.T.
04
CULTURE
OF INNOVATION
L.O.V.E.



Schneck lass nach: Über das eigene Ende nachzudenken, macht Unternehmen zukunftsfähig.

HUMPTY DUMPTY

DER TRAUM

VON DER EIGENEN ABSCHAFFUNG. WIE UNTERNEHMEN LERNEN KÖNNEN, IHRE EXISTENZ ZU SICHERN, INDEM SIE SIE INFRAGE STELLEN

KUNST

Traditionelle Unternehmen tun sich schwer, Disruptoren zuvorzukommen und strategisch richtige Antworten auf sie zu formulieren. Christoph Keese, Bestsellerautor und Experte für den digitalen Wandel, ruft in seinem erhellenden Essay zu radikalem Umdenken auf.



CHRISTOPH KEESE / Geschäftsführender Gesellschafter hy – The Axel Springer Consulting Group

Frage: „Was ist eine Ineffizienz?" Antwort: „Jeder Aufwand, der mit technischen Mitteln verhindert werden könnte." Dieser kleine Dialog müsste eigentlich jeden Tag in jeder Firma geführt werden. Stattdessen aber wird die Frage nach Ineffizienzen meistens anders beantwortet. Etwa so: „Wir helfen unseren Kunden, 3 % Kosten gegenüber dem Vorjahr einzusparen. So effizient wie wir ist niemand sonst."

Hinter diesen beiden Arten, die Frage zu beantworten, steckt ein grundsätzlich unterschiedliches Verständnis von Effizienz. Die klassische Methode sieht in Effizienz die Absicht, ein Produkt zu möglichst geringen Kosten herzustellen. Im Gegensatz dazu verlangt die disruptive Methode, das Produkt ganz abzuschaffen und die Kosten damit auf null zu senken. Das bestehende Produkt wird entweder ganz überflüssig gemacht – etwa die Kasse im Supermarkt, das Faxgerät, der Rolodex, die Briefpost, der Kassenautomat, die Kreditkarte oder die Heizkostenabrechnung. Oder das Produkt wird durch ein neuartiges Produkt ersetzt, das viel mehr kann als das alte und nur einen Bruchteil davon kostet – wie das Smartphone, das Flugtaxi, die Leuchtrakete oder der Entertainment-Stick in der Buchse des Fernsehers, der die Set-Top-Box ersetzt.

Warum tun sich traditionelle Unternehmen so schwer, Disruptoren zuvorzukommen oder strategisch richtige Antworten auf sie zu formulieren? Weshalb handeln sie oft erst, wenn es viel zu spät ist – von Kodak über Nokia bis zur Deutschen Bank und der deutschen Autoindustrie? Dafür gibt es zwei Hauptgründe.

Erstens, weil es objektiv schwer ist, sich die eigene Nicht-Existenz vorzustellen. Es heißt, man kann als Mensch den eigenen Tod nicht träumen. Kurz bevor man im Traum tödlich verunglückt, wacht man auf. So ähnlich geht es Unternehmen. Angestellte und Manager*innen kommen jeden Morgen in ein reales Büro (sofern Corona dies zulässt), reden mit realen Kolleg*innen und echten Kund*innen, sehen tatsächliche Zahlungseingänge auf den Konten, produzieren anfassbare Waren oder funktionierende immaterielle Güter, sind eingebettet in sehr reale soziale Strukturen und fechten mitreißende, nervenzehrende Schlachten in ihren Organisationen aus. Angesichts dieser überwältigenden Vielfalt sinnlicher Eindrücke bleibt wenig Raum für den Gedanken, dass all dies eines baldigen Tages zu Ende gehen könnte. Ganz anders sieht die Welt für Disruptoren aus. Sie kennen die Welt der bestehenden Firmen meist gar nicht. Ihnen fehlen die sinnlichen Eindrücke. So bleibt viel Platz für ihre Fantasie und Einbildungskraft. Sie denken sich etwas Neues aus und lassen es Wirklichkeit werden. Angreifer, könnte man sagen, haben es so gesehen immer leichter.

Zweitens haben Verteidiger etwas zu verteidigen und Angreifer viel weniger zu verlieren. Der Angreifer verliert immer nur die Kosten seines Angriffs, der Verteidiger aber sehr viel mehr als die Kosten seiner Verteidigung. Wenn Disruption wirklich zuschlägt, kann der Preis der Niederlage so hoch sein wie der gesamte Wert der Firma und aller Einkommen aller Mitarbeiter.

Weil das so ist, können wir von einem „Asymmetrie-Paradoxon" sprechen. Eigentlich müsste jedes Unternehmen alles tun, um disruptive Angriffe auf sein Geschäft eigenhändig ins Werk zu setzen, sobald auch nur der Hauch einer Gefahr eines solchen Angriffs droht. Nur so könnte es sicherstellen, dass sein höchstes Gut – die eigene Existenz – unversehrt bleibt. Paradoxerweise aber tun traditionelle Unternehmen genau dies nicht, weil sie fürchten, sich selbst zu kannibalisieren, sprich ihrem eigenen Geschäft zu schaden. Sie halten also still, warten ab und mauern sich in ihrem bisherigen Modell der Wertschöpfung ein. Genau dieses Verhalten lädt den Disruptor zum Durchmarsch ein. Er trifft auf keine nennenswerte Gegenwehr. So kann er ungestört überlegene Güter produzieren und zusehen, wie die vermeintlich treuen Kunden des Angegriffenen in Scharen zu ihm überlaufen. So geschehen bei Apple und Nokia, Tesla und Daimler oder N26 und der Commerzbank.



Anders ausgedrückt: Der Versuch, sich zu verteidigen, endet oft genug mit einem schmerzhaften Verlust, während die beste Strategie, sich zu wehren, meist darin besteht, im gestreckten Lauf gegen das eigene Geschäftsmodell anzustürmen, bevor andere die Chance bekommen, dies zu tun. Es gibt ganze Branchen, die es in der heutigen Form nicht mehr geben sollte. Das Ablesen von Gas- und Stromzählern ist genauso sinnlos wie das Herstellen von Schranken für Parkhäuser, das Aufstellen von Kassenautomaten, das Produzieren von Ladenkassen oder das Abheften von Belegen. Trotzdem gibt es diese Branchen noch und sie lassen es sich nicht nehmen, immer neue, leicht verbesserte Varianten ihrer Gerätschaften auf den Markt zu bringen. Warum? Wenn sie gleichzeitig an der Abschaffung dieser Maschinen und Prozesse arbeiten würden und das Stammgeschäft nur noch aufrechterhielten, um eine Übergangsphase so erfolgreich wie möglich zu gestalten, dann wäre dagegen nichts zu sagen.

Doch die meisten Unternehmen denken ihre Produkte nicht aus den Wertschöpfungsketten fort, in denen sie stecken. Vielmehr versuchen sie, ihnen noch mehr Raum zu verschaffen. Damit sprechen sie laufend Einladungen an Disruptoren aus: „Schafft uns ab! Wir haben es selbst nicht verstanden." Wie entkommt man dieser Falle? Wie entrinnt man der Schwerkraft der Verhältnisse? Zum Beispiel indem man regelmäßig Workshops veranstaltet, in denen die besten Köpfe des Unternehmens zusammenkommen und überlegen: Wie schaffen wir unser Produkt selbst ab? Und wie können wir es durch einen ganz neuartigen Prozess ersetzen?

Effizienz heißt also: sich die Welt ohne sich selbst vorzustellen. Ineffizienzen produziert, wer dies nicht tut, und wahre Werte schafft, wer den Gedanken wagt.



Credit: Christian Kielmann

Digitaler Vordenker: Christoph Keese.

MARS

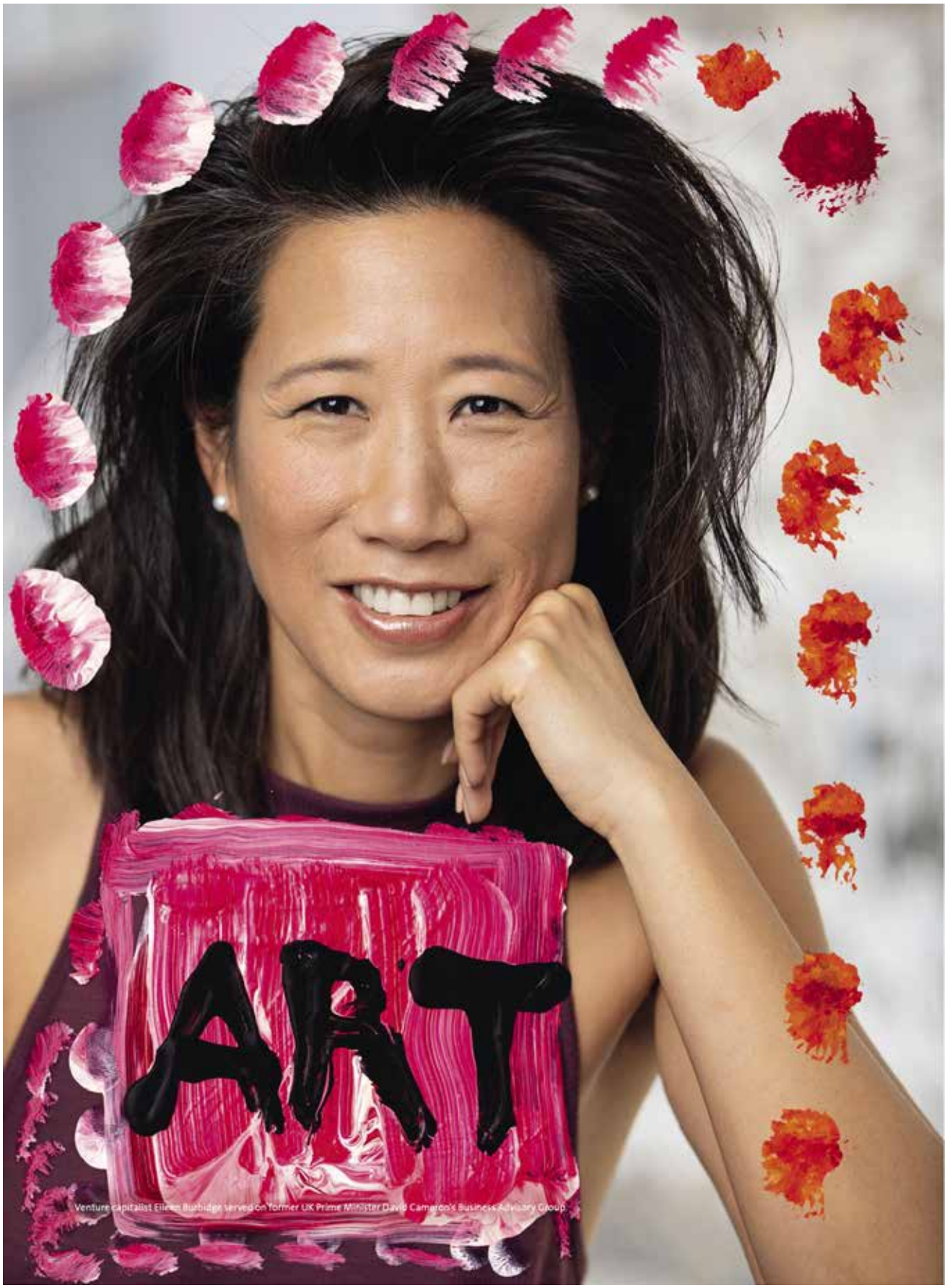
SATURN

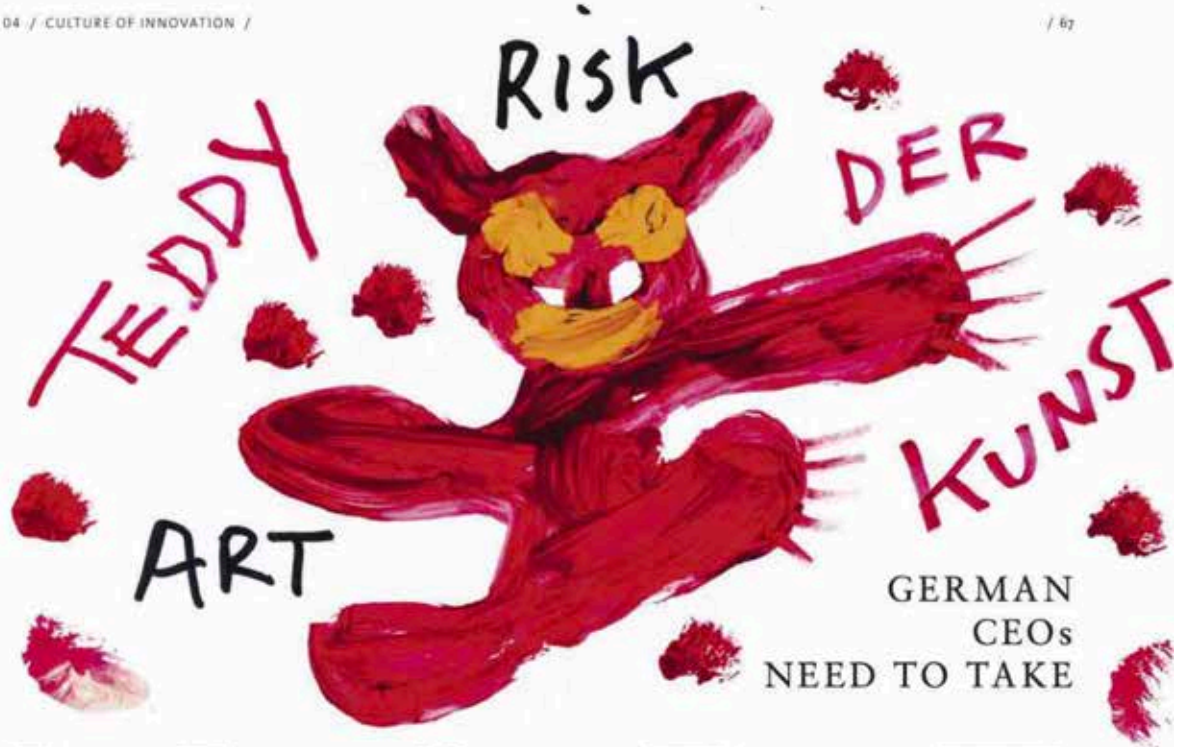
PLUTO

MILCHSTRASSE

MOONRAKER

SICH DIE WELT OHNE SICH SELBST VORZU-STELLEN.


ART
Venture capitalist Eileen Burbidge served on former UK Prime Minister David Cameron's Business Advisory Group



GERMAN CEOs NEED TO TAKE

MORE RISKS

Eileen Burbidge has a whole host of ideas as to how European innovators can catch up to the USA. The London-based venture capitalist established Passion Capital in 2011 and advises the British government in innovation matters. A conversation about the power of marketing and European cultural advantages.

EILEEN BURBIDGE / Partner of venture capital company Passion Capital
CHRISTINE MATTAUCH / Absatzwirtschaft magazine



CHRISTINE MATTAUCH: *Companies from the United States are more successful in the tech sector than their European counterparts because of the "innovation gap" that exists between them. But this cannot be attributed to a lack of ideas. So what is the reason behind it?*

EILEEN BURBIDGE: Europe, and Germany in particular, has produced so many ground-breaking inventions that end up being commercialised elsewhere. So it's not down to a lack of creativity, curiosity or ambition, but rather to the skill of turning innovation into a successful sales strategy.

How can marketing help to close this gap?

EB: A lot of it is based on personality – either the brand's or the company's. Here in Europe, people aren't used to thrusting themselves into the spotlight. Culturally and historically, we are less into self-promotion here. And that's fine – it's also why people here are so pleasant. But if you want to increase the value of your brand, you need to step things up.

In the same way that US innovators do?

EB: Today, pretty much everyone around the world knows who the CEO of Tesla is. And out of those, I doubt if even 10% could say who is currently at the helm of Volkswagen. Admittedly, I'm not exactly a fan of Elon Musk myself, but even if you don't like him, you still hear about it whenever he says something controversial or gets slammed with a regulatory fine. That doesn't mean that Volkswagen's boss needs to start stirring up provocation too. In fact, I would hope that he is a friendly, rational and empathetic person. But people like that need to have more of a public profile.

What advice would you give to company founders to help them sell themselves better?

EB: Well, they are often very good at it, perhaps because they look to the United States for inspiration. Just take the founders of digital German bank N26, for example. They aren't in the least bit shy. Spotify founder Daniel Ek is also very well known. But I would still urge them to do even more and try to really put themselves out there. It's also important to show empathy to customers and employees. We're very good at that here in Europe – we just don't talk about it enough. This could give us an important edge over the Americans.

Start-ups often find it hard to think in marketing categories. Do you think they are receiving enough support?

EB: There is plenty of expert help available; the question is whether it's affordable and accessible. Professional marketing agencies are top class and the best option for companies of a certain size. But even very young start-ups can do quite a bit – they can appeal to other founders or investors, for example. There are also plenty of case studies that they can refer to for guidance. The most important thing is for the founders to stay authentic. They need to understand marketing as a way of communicating with their stakeholders and know which messages suit them.

American investors often complain that here in Germany we tend to focus too much on the technical functionality of our products. Has that also been your experience?

EB: German people often feel that aspirational words are not all that important – that "the proof of the pudding is in the eating". Americans, on the other hand, are only too happy to sell you a product when it's still in the ideas stage. But there is plenty of space between both of these extremes.

How much of an impact is COVID-19 having on the start-up scene?

EB: It will be interesting to see all the different products and services that companies come up with. I think that European companies traditionally care more about what customers get out of their products than US companies – we're less interested in simply earning money over here.



THE PROOF OF THE PUDDING IS IN THE EATING.

The message that founders should concentrate on communicating is why their product is important for customers in a time of massive uncertainty with health and economic risks. That carries far more weight than "We are better than our competitors".

Now that trade fairs and festivals are being cancelled left, right and centre, face-to-face meetings between founders and investors are only possible to a limited extent. How are you getting to know new start-up founders at the moment?

EB: Via video conference. Investors like me, who often invest in companies outside of their own country, have already been using this method for a long time now. But it's something that other investors have had to get used to.

And what about the founders?

EB: They are usually savvier than most of us investors. That's because they use technology in their private lives and, in many cases, in their own companies as well. However, they are now having to learn how to use it in sales negotiations or pitches.

How do you rate the overall chances of European start-ups?

EB: I am confident, but I am an investor after all! (laughing) Young people are getting braver and ever more willing to take risks – we are seeing more innovation and role models. There's no doubt about it, Europe is getting better. However, one question remains: How long will it take us to catch up to the USA? Do we even want to catch up, or do we want to take another path entirely?

Why would Europe not want to catch up?

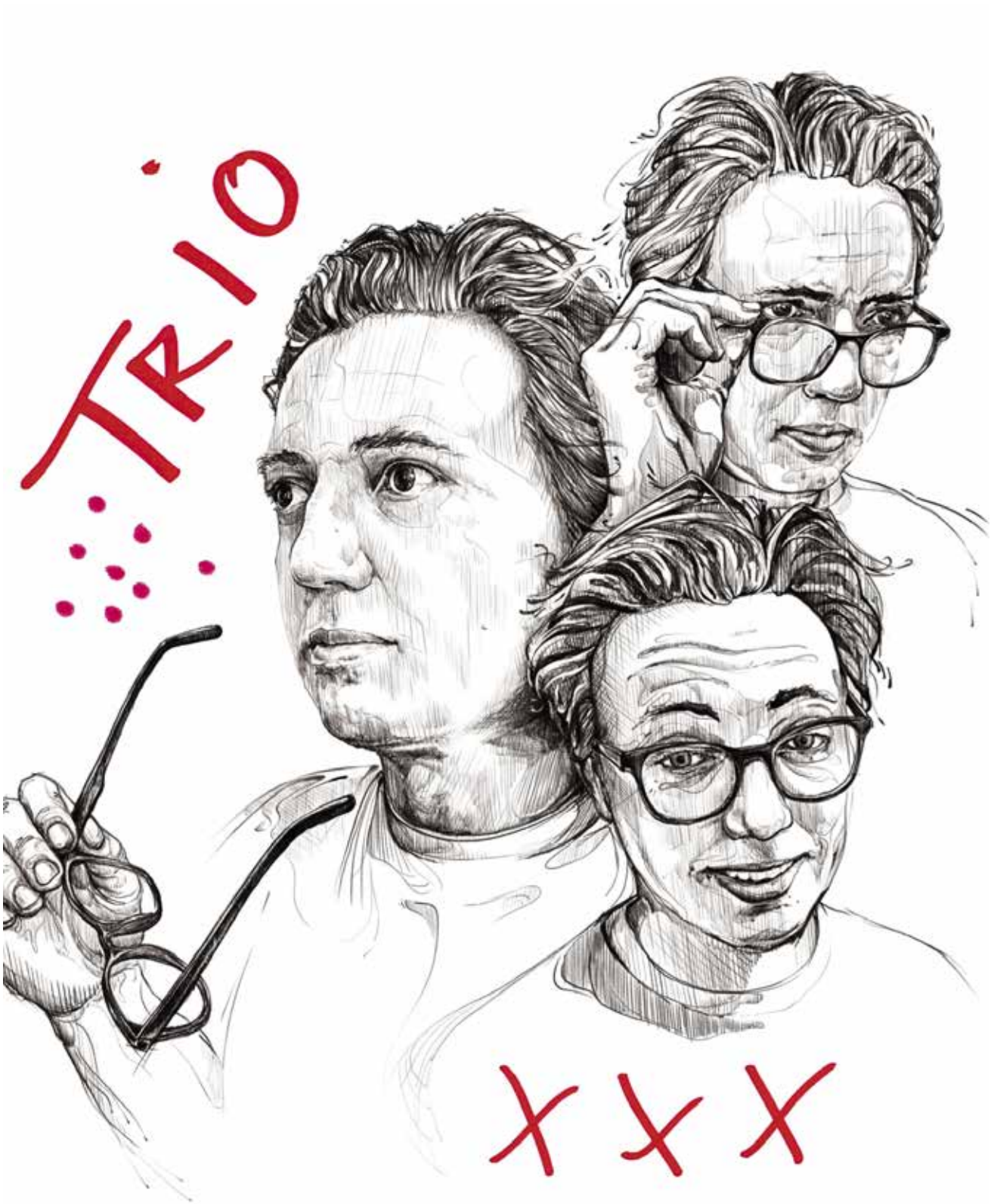
EB: Europe would have to change its culture massively. For example, American capital is "far more impatient" than European capital: the investors often want to have their money back after just three or five years, with a return of at least three times the original amount. The competition here isn't as tough as in the USA – the "winner takes it all" mentality isn't quite as common here. This is because we Europeans are generally more socially minded in our thinking. As a British citizen, the same goes for me. I believe in the healthcare system. I also believe in having a welfare state and I believe in looking after everybody – and I'm proud of that. And just look at the tech backlash happening in America right now: people are suddenly taking a long, hard look at the big tech companies, their ethics and their business models. They are worried about issues like data misuse, election manipulation and hate speech. So the question is: Do we really want all of that? I don't think we should follow the same path as the United States.

What would the European way be?

EB: My recommendation would be for us to channel what our strengths are in Europe, to draw on our cultural differences and to try to hone our competitive edge with a view to achieving the best results and producing more winners than we are seeing today. Maybe we can apply the ethical and moral principles about tech innovation that the US innovators are lacking – and mobilise a bit more capital that is a little less "patient", thereby stoking more competition between the local players. And perhaps we will overtake the USA and even China in other areas – whether in data protection, climate protection or sustainability. That would be great.



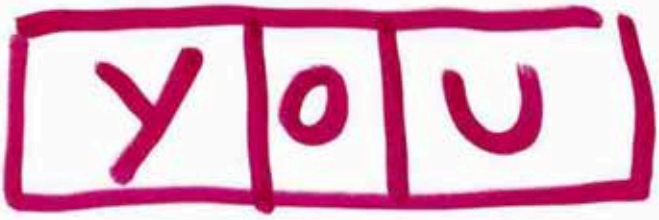
Parts of this interview were published in the online edition of the German marketing journal Absatzwirtschaft on 16 November, 2020



Verschiedene Sichtweisen: Thomas Heyen hat ein gespaltenes Verhältnis zur Heimarbeit.



HOME OFFICE–



KILLERIDEE ODER IDEENKILLER?

Thomas Heyen vereint zwei Seelen in seiner Brust: die des klassischen Arbeiters, der auf die klare Trennung von Arbeit und Freizeit plus einen festen Arbeitsplatz pocht – und die des Kreativen, bei dem Leben und Job ineinanderfließen. Während des Lockdowns in diesem Frühjahr führte das zu einem inneren Dialog über das Für und Wider des Homeoffice.



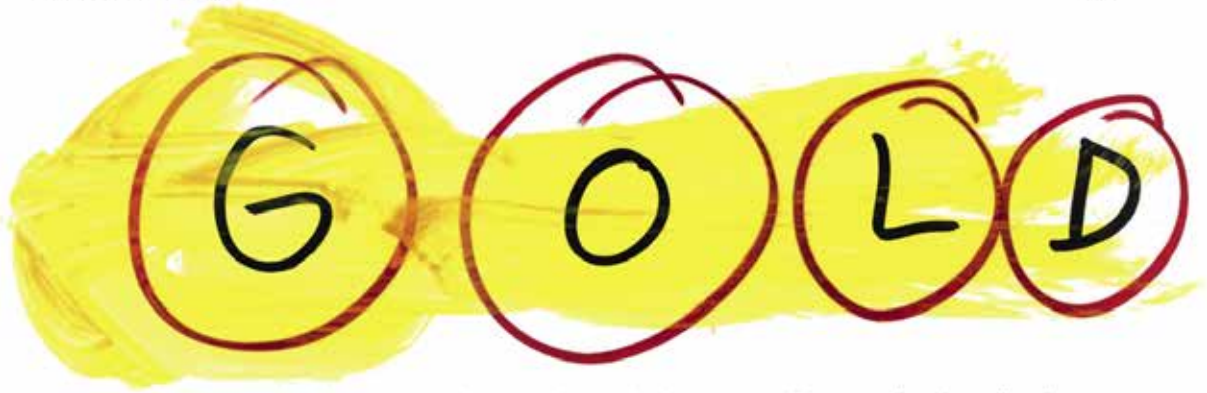
THOMAS HEYEN / Managing Partner Serviceplan Campaign International
DAMIAN KUCZMIERCZYK / Illustrator



„New Work“ heißt „neues Arbeiten“. Da steht es groß und deutlich: A R B E I T E N. Und wer arbeitet, der unterliegt einem Arbeitsprozess, folgt Arbeitszeiten und sitzt an seinem Arbeitsplatz. Arbeiten heißt: Um 6 Uhr klingelt der Wecker, mittags um 12.30 Uhr sagt man „Mahlzeit“. Steht auch so im Arbeitsvertrag. Und nach getaner Arbeit freut man sich aufs Feierabendbier. Heißt ja nicht umsonst: erst die Arbeit, dann das Vergnügen. Arbeit und Leben – zwei, die um ihr Stück vom 24-Stunden-Kuchen kämpfen. Ich überspitze. Doch als Kind der 80er muss ich anerkennen, dass ein Teil von mir dieser Typ Arbeiter ist. Der Arbeiter, der überzeugt ist, dass gute Arbeit von hart arbeiten kommt und Disziplin und Regeln erfordert. Schließlich bekommen wir dafür auch – da ist es wieder – Arbeitslohn.
Gleichzeitig ist da aber auch der Kreative in mir. Der sieht die Welt berufsbedingt mit anderen Augen. Kreativ zu sein stellt für diesen Teil in mir nicht zwangsläufig Arbeit dar. Es ist eben kein ausgeklügelter Prozess, sondern findet einfach statt. Kreativ zu sein kennt keine Arbeitszeiten. Ein spannendes Briefing beschäftigt auch beim Einschlafen noch. Und den einen Arbeitsplatz gibt es ebenso wenig. Unter der Dusche, auf dem Spielplatz und beim Rasenmähen kommt nicht selten die entscheidende Lösung. Der Kreative in mir unterscheidet nicht zwischen dem Leben und dem, was der Arbeiter Arbeit nennt. Bei einem Kreativen streiten Leben und Job nicht um Zeit, sondern verbringen sie im Einklang miteinander. New Work und Homeoffice sind so, wie der Kreative schon lange ist.

Der Arbeiter und der Kreative in mir. Und ein Lockdown als Auslöser eines inneren Streitgesprächs:

KREATIVE BRAUCHEN DEN AUSTAUSCH.
–
DIGITALER AUSTAUSCH IST KÜRZER, ZIELGERICHTETER UND EFFIZIENTER.



Mein lieber Kreativer, das klingt ja fast zu schön, um wahr zu sein. Aber ist das nicht eher eine Romantisierung der durch die Krise ausgelösten Maßnahmen? Du bist es doch gewesen, der zeitlebens Teamarbeit als das höchste Gut gepriesen hat: „Eine gute Idee kommt selten allein." Kreative brauchen den Austausch. Die Kritik, das Lob, die Anerkennung, den Verriss. Wer ist denn nun dein spontanes Korrektiv, wenn nicht die ehrlichen Kollegen am Schreibtisch nebenan? Ist da Durchschnitt nicht vorprogrammiert? Und sag jetzt nicht, Video-Chats seien die Antwort.

Mein Lieber, klammere dich doch nicht an die Konferenztische des Wirtschaftswunders. Begreif Technologie als deinen Freund, der dir das Leben erleichtern will. Aus Teamwork wird „Work in Teams". Sei ehrlich, dir ist es auch aufgefallen: Digitaler Austausch ist kürzer, zielgerichteter und effizienter. Weil Meetings besser geplant werden. Bisher hat auch jeder teilgenommen, der eingeladen war. Pünktlicher als im Büro. Und auch das schnelle „Kannste mal eben?" gibt es nicht mehr. Alles scheint verbindlicher.

Du vergisst dabei aber einen entscheidenden Aspekt, der einen Kreativen besser macht: die unmittelbare Nähe zu erfahrenen Senioren und Kreativdirektoren. Das war doch für dich immer die zentrale Säule in der eigenen Entwicklung. Sich das Richtige abzugucken.

Neue digitale Fortbildungsmöglichkeiten werden das aufwiegen. Was früher mit hohen Reise- und Teilnahmekosten verbunden war, ist künftig deutlich erschwinglicher. Die erzwungene Digitalisierung von Festivals, Mentorenprogrammen und Expert-Trainings wird die Ausbildung von Junioren vielfältiger und qualitativ hochwertiger machen als je zuvor.

Der Kreative wieder. Workshops, Festivals, Awards … Wir sind uns aber einig, dass zwischendrin Briefings gelöst und Präsentationen geschrieben werden müssen. Woher die Zeit für all das nehmen? Jeder, der einen Tag fehlt, muss von einem Kollegen aufgefangen werden.

Danke für den Steilpass. Darf ich dir eine einfache Rechnung aufmachen? Wer 30 Minuten braucht, um von zu Hause zur Agentur zu kommen, spart bei drei Tagen Homeoffice pro Woche drei Stunden Arbeitsweg. Im Monat sind das zwölf Stunden. Investieren wir zwei Drittel. Und schon haben wir einen ganzen Tag pro Monat, der Spaß macht und uns weiterbringt. Diesen Tag muss kein Kollege auffangen.

Ich merke schon, du bist Überzeugungstäter und hast dich vorbereitet. Aber genauso warst du vor wenigen Jahren noch davon überzeugt, dass Homeoffice nur ein anderes Wort für Ausschlafen ist.

Ich habe Homeoffice einmal klar für mich definiert. Das hat geholfen. Das Büro samt seinen Regeln in die privaten vier Wände umzusiedeln, kann nicht gut gehen. Man muss Homeoffice als gleichberechtigtes Nebeneinander von Zuhause und Büro verstehen. Home & Office statt Office@Home. Diese Freiheit beflügelt die Eigenverantwortung jedes Einzelnen. Das haben die Wochen in der Quarantäne gezeigt. Abgesehen davon: Wer sich vor etwas drücken will, kann das im Büro genauso machen.

Aber ich will doch vielleicht Arbeit und Leben gar nicht so miteinander verweben, dass die Grenzen verschwimmen. Ich brauche diese klare Trennung auch als Signal an mich. Jetzt hat die Arbeit Pause und das Leben Vorrang. Genauso ist die Wohnungstür das klare Stoppschild für Kollegen und Vorgesetzte. Ich bin zu Hause, und hier hat Arbeit keinen Zutritt. Nicht jeder will seinen Chef auf seiner Couch sitzen haben. Wenn auch nur digital.

Keiner sagt, dass Homeoffice das neue Serienmodell ist. Es ist eine Sonderausstattung zum Ankreuzen. Wer möchte, soll jederzeit im Büro seinen Aufgaben nachgehen können. Auch das ist Teil der Freiheit. Man muss aber eines verstehen: So sehr ein volles Büro mit tollen Kollegen, viel Austausch und dem Plausch zwischendurch das Miteinander fördert, so sehr hindert es an Aufgaben, die Konzentration benötigen. Um sich als Texter in einen Rausch zu schreiben oder als Art Director in den Photoshop-Tunnel zu kommen, dafür ist die Stille zu Hause ideal.

Im Mikrokosmos des eigenen Teams ist Homeoffice sicherlich einfach umsetzbar. Gekauft. Wie aber verhindert man, dass sich Kollegen zu Hause eingraben und man sich wochenlang nicht sieht? Die Gewohnheit steht auch irgendwann vor der eigenen Wohnungstür.

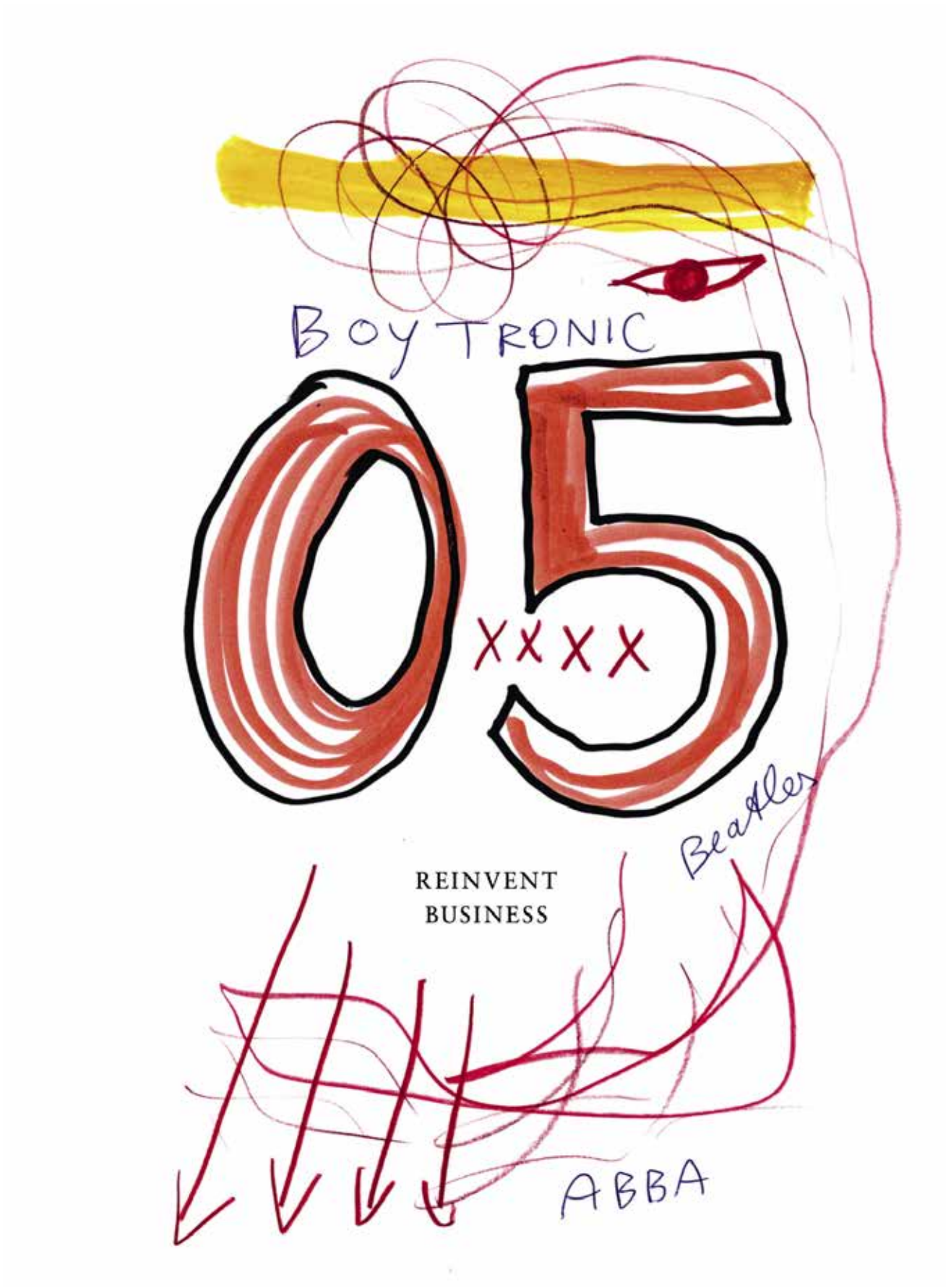
Guter Punkt! Wir werden die Agentur als Ort noch attraktiver machen. Viele offene Flächen, keine Büroödnis aus endlosen Schreibtischreihen. Ich liebe runde Tische. Dazu werden wir als Haus der Kommunikation weiterhin den Wert der gemeinsamen Nähe hochhalten. Das ist unsere DNA und Kultur. Es wäre töricht, das einfach aufzugeben. Davon ist auch der Kreative in mir überzeugt. Gerade der Austausch mit anderen – den Digitalen, den Media-Kollegen, den Designern – ist ein wichtiger Faktor, Köpfe zu öffnen. Das macht uns als Agentur einzigartig. Es wird verpflichtende Anwesenheiten geben müssen. Ein simples Symbol im Kalender, das sofort sagt: Mittwoch und Freitag sehen wir uns im HDK.

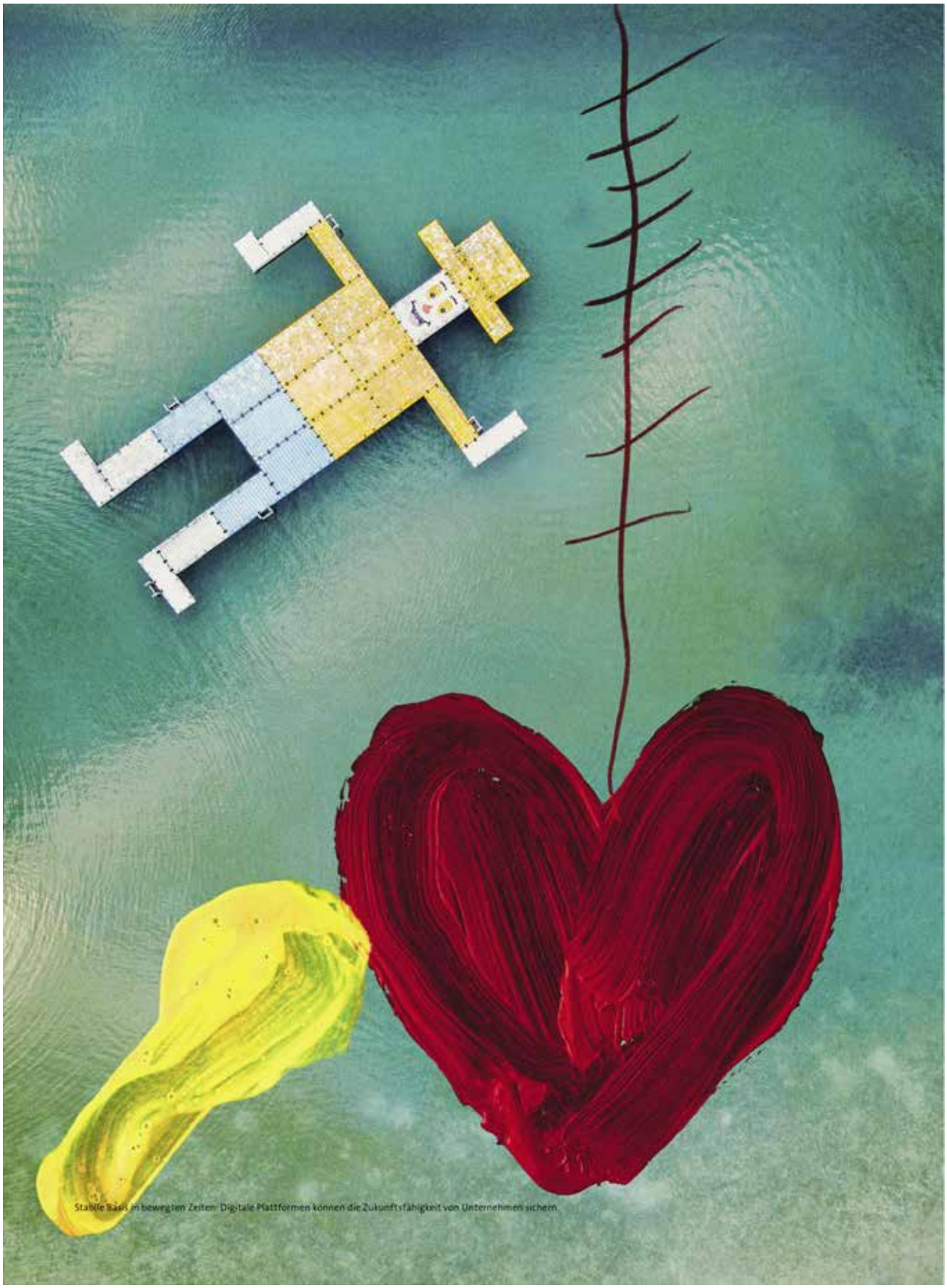
Ich muss zugeben, dass du recht hast.

Dafür hast du das letzte Wort.

Danke! Dann lass uns jetzt bitte weiterarbeiten.


young Meese
LOVE
Xx
XX
Young Sandokan


BOY TRONIC
05
XXXX
REINVENT
BUSINESS
Beatles
ABBA


Stabile Basis in bewegten Zeiten: Digitale Plattformen können die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sichern.



GEKOMMEN,
UM ZU BLEIBEN:

PLATT-FOR-MEN,

DAS BUSINESSMODELL
DER ZUKUNFT

Verbinden statt verkaufen: worin sich Plattform-Geschäftsmodelle von traditionellen Geschäftsmodellen unterscheiden – und warum Plattformen die DNA des Erfolgs im digitalen Zeitalter sind. Johannes Diebig, Marketingverantwortlicher bei Salesforce, skizziert Chancen und Möglichkeiten für Unternehmen und ihre Marken.

JOHANNES DIEBIG / Area Vice President Marketing Cloud Salesforce

BREAD WURST

Wie funktionieren Unternehmen – und wie generieren sie Umsatz und Gewinn? Was sich nach einer vermeintlich einfachen Frage anhört, ist in den letzten Jahren zunehmend komplizierter geworden.

WIE UNTERNEHMEN FUNKTIONIEREN – DAS IST HEUTE KOMPLEXER GEWORDEN

Der Autobauer Tesla wird heute ein Daten-Unternehmen genannt, und auch der Börsenwert von Facebook oder Google bemisst sich weniger an Umsatz und Profitabilität als vielmehr an Wachstumserwartungen. Und wo es in der Bilanz früher Assets gab wie Fabriken oder Patente, gibt es dieser Tage einen Daten-Schatz.

Dabei begann alles eigentlich ganz einfach: Das aufkommende Internet hat zunächst einmal Distributions- oder Kommunikationskosten auf nahe null gesenkt – plötzlich konnte man E-Mails oder andere Messages nahezu ohne Kosten versenden und den Spiegel lesen, ohne ihn drucken zu müssen.

ALLES BEGANN MIT DEM INTERNET – DISTRIBUTIONS-, TRANSAKTIONS- UND KOMMUNIKATIONSKOSTEN SANKEN PLÖTZLICH BEINAHE AUF NULL

Diese Entwicklung – gegen null gehende Grenz- und Transaktionskosten – hat binnen weniger Jahre die Geschäftswelt revolutioniert und Businessmodelle entstehen lassen, die heute der Konkurrenz enteilen. Denn: Wenn Wachstum dazu führt, dass Stückkosten immer weiter sinken, dann ist Wachstum der alles entscheidende Faktor, um am Ende ein natürliches Monopol zu bilden, gegen das kein Wettbewerber mehr eine Chance hat.

Womit sie irgendwann einmal Profit generieren, konnte den Silicon-Valley-Plattformen ja im ersten Schritt fast egal sein – sie und ihre Gründer wurden nach der Wertsteigerung des Unternehmens bezahlt, nicht nach dessen Profitabilität. Die Profitabilität kommt dann, sobald das Monopol manifestiert ist – und sie wird gigantisch sein.

PROFITABILITÄT IST FÜR PLATTFORM-UNTERNEHMEN ZUNÄCHST IRRELEVANT – AUS GUTEM GRUND

Insofern ist klar, weshalb solche Plattform-Unternehmen heute das dominierende Geschäftsmodell der Welt sind. Sieben der zehn wertvollsten Unternehmen sind Plattform-Unternehmen, und diese bestimmen die Spielregeln ganzer Branchen.

Worin aber unterscheiden sich Plattform-Geschäftsmodelle von traditionellen Geschäftsmodellen, bei denen etwas produziert, gehandelt und weiterverkauft wird? Der wichtigste Unterschied ist, dass Plattformen ihre Wertschöpfung dadurch generieren, dass sie zwei Gruppen zusammenbringen. Das können, wie bei Amazon, Produzenten und Konsumenten sein, wie bei Airbnb, Vermieter und Reisende oder, wie bei Tinder, Mann und Frau oder Frau und Frau oder was auch immer.

Je mehr Menschen auf einer solchen Plattform sind, desto größer wird deren Wertschöpfung für jeden einzelnen Nutzer. Also: Je mehr Ferienwohnungen bei Airbnb im Angebot sind, desto mehr Auswahl habe ich als Reisender und desto dominanter wird die Stellung der Plattform, auch gegenüber klassischen Unternehmen, wie beispielsweise Hotels.

JEDER ZUSÄTZLICHE NUTZER EINER PLATTFORM GENERIERT NICHT NUR EINE WERTSCHÖPFUNG FÜR SICH SELBST, SONDERN ZUSÄTZLICH AUCH FÜR DIE PLATTFORM INSGESAMT UND DAMIT FÜR ALLE ANDEREN NUTZER DER PLATTFORM

Diesen Effekt nennt man Netzwerk-Effekt. Jeder Nutzer erhöht den Wert der Plattform für alle anderen Nutzer. Damit das gelingt, müssen Plattformen allerdings eine große Hürde überspringen: Sie müssen eine kritische Masse erreichen, und zwar auf beiden Seiten des Marktes. Insofern muss die Plattform ein Henne-Ei-Problem lösen: Wenn beispielsweise bei Airbnb nicht genug Reisende da sind, dann kommen auch keine Vermieter auf die Plattform und umgekehrt.

Durch den Ausgleich zwischen beiden Marktteilnehmern entsteht bei Plattformen der Preis. Üblicherweise muss eine Kundengruppe etwas bezahlen, der zweiten Kundengruppe wird etwas geschenkt, sodass am Ende Angebot und Nachfrage ausgeglichen sind. Bei eBay z. B. zahlt der Verkäufer Gebühren, damit die Dienstleistung der Plattform für Käufer kostenlos ist.

Die Plattform selbst muss erst einmal nicht profitabel sein – es reicht aus, wenn sie über die kritische Masse hinauswächst und damit einen spürbaren Mehrwert für ihre Nutzer generiert.

WACHSTUM GENERIERT MEHRWERT – EINE ERKENNTNIS, DIE VIELE, DIE NOCH VON DEN „GRENZEN DES WACHSTUMS" SCHWADRONIEREN, NACHHALTIG IRRITIERT

Da eine Plattform üblicherweise keine nennenswerten variablen Kosten hat – eine zusätzliche Transaktion kostet eBay kaum Geld –, ist Wachstum für Plattformen das alles entscheidende Erfolgskriterium. Denn wenn Plattformen erst einmal ein „natürliches" Monopol erreicht haben, gibt es für sie keinen Wettbewerb mehr und sie können die besagten Spielregeln verändern. Die erwähnte gewaltige Wertschöpfung für jeden Nutzer wird es ihnen erlauben, in dieser Zukunft höhere Preise nicht nur von einem, sondern von beiden Marktteilnehmern zu verlangen, sofern durch die Veränderung der Spielregeln ausreichend Markteintrittsbarrieren neue Wettbewerber verhindern.

Amazon ist da ein beliebtes Beispiel: Das Unternehmen hat seine Plattform mehr und mehr erweitert. Anfangs gab es nur Bücher, heute Millionen Artikel. Dadurch wurde und wird die Plattform immer attraktiver. Zugleich nutzt Amazon die Kraft und Wertschöpfung seiner Plattform, um in immer neue, angrenzende Geschäftsbereiche vorzudringen, z. B. in die Logistik – am Ende sogar die letzte Meile zum Kunden – oder die Zahlungsabwicklung.

Amazon ist also nicht nur auf dem Weg, der größte und vielleicht sogar einzige Einzelhändler der Welt zu werden. Es kann gut sein, dass Amazon auch irgendwann der führende (und einzige?) Logistikkonzern der Welt und die größte Bank der Welt wird. Und alles nur, weil Jeff Bezos die oben genannten Plattform-Effekte früher erkannt hat als wir alle – und die Geschwindigkeit, Markanteile zu gewinnen, als das oberste Gebot.

ES GEHT NICHT DARUM, ETWAS ZU VERKAUFEN, SONDERN ETWAS ZU VERBINDEN

Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für uns alle, vor allem für traditionelle Unternehmen? Der Dreh- und Angelpunkt sind Netzwerk-Effekte: Wo entstehen sie, und wie können Unternehmen sie entstehen lassen und von ihnen profitieren? Also: Wie kann ich nicht nur etwas verkaufen – sondern etwas verbinden?

Ein Beispiel dafür ist, wie Salesforce als Software-Hersteller Netzwerk-Effekte nutzt: Hier sind es die Nutzer, die Produktverbesserungen vorschlagen, bewerten und zum Teil sogar umsetzen. Alle Verbesserungen kommen, sobald das neue Release der Software auf dem Markt ist, allen Nutzern zugute. Also wird die Software umso besser, je mehr Nutzer sie hat, die mithelfen, das Produkt zu verbessern.

BEI SALESFORCE TREIBEN NUTZER DER PLATTFORM DIE INNOVATION VORAN UND VERBESSERN DAMIT FORTWÄHREND DAS PRODUKT SELBST – ZUM NUTZEN ALLER

So etwas funktioniert natürlich nicht nur in der Software-Entwicklung, sondern überall. Plattformen werden oft als feindlich oder negativ angesehen, vor allem dann, wenn wir nur an Amazon, Apple oder Airbnb denken, die über eine enorme Marktmacht verfügen. Aber wenn wir Plattformen nur oberflächlich betrachten, dann vergessen wir häufig zwei Dinge: erstens, dass es unendlich viele kleine Plattformen gibt, wie z. B. AXOOM, die Plattform des Maschinenbauers Trumpf. Und zweitens, dass Plattformen zunächst einmal offen sind und anbieteragnostisch.

Plattform-Geschäftsmodelle sind eine Herausforderung für jedes traditionelle Unternehmen – und in Branchen, in denen es noch keinen Plattform-Anbieter gibt, kann es schon morgen so weit sein. Insofern tun Unternehmer gut daran, sich eingehend mit Plattformen zu befassen – und zu überlegen, inwieweit sich ihr Geschäftsmodell transformieren lässt.

Aber wird das reichen, ein bisschen Transformation hier, ein wenig Weiterentwicklung da?

PLATTFORMEN SIND NICHT PER SE NEGATIV. UND SIE MÜSSEN NICHT EINMAL GROSS SEIN

Nicht immer, aber oft. Die Taxizentralen in Deutschland waren beispielsweise erfolgreich, indem sie die gut gemachten Apps von Uber und Co. kopiert haben und so dem Plattform-Angreifer etwas entgegensetzen konnten. Ein schönes Erfolgsbeispiel ist auch FlixBus, ein Unternehmen aus München, das mit einem Plattform-Geschäftsmodell enorm erfolgreich geworden ist: Heute operiert FlixBus mit über 1.000 Bussen und hat Ziele in 26 Ländern im Angebot – ohne einen einzigen Bus zu besitzen.

Der entscheidende wettbewerbsrelevante Aspekt der Plattform sind: Daten. Sie sind das, was Plattformen erfolgreich macht und in Zukunft immer mächtiger werden lässt. Eine Plattform muss selbst nicht notwendigerweise profitabel sein, solange sie wächst und mit den Daten und Insights der Akteure auf der Plattform ein gewaltiges Asset schafft.

TRADITIONELLE UNTERNEHMEN, DIE EINE PLATTFORM WOLLEN, MÜSSEN ZUNÄCHST EINMAL EIN DATENGETRIEBENES UNTERNEHMEN WERDEN

Haben klassische Unternehmen die Absicht, ein Plattform-Unternehmen zu bauen, müssen sie in erster Linie ein Datenmodell schaffen, auf dem die Transaktionen der unterschiedlichen Interessenten stattfinden. Und zwar eines, bei dem sie bei jeder Transaktion hinzulernen und neue Informationen gewinnen, um die Plattform weiter zu verbessern. So bauen sie ihre Marktmacht aus und können mithilfe ihrer Kundendaten die Wertschöpfung der gesamten Plattform weiter steigern.

NICHT JEDES UNTERNEHMEN MUSS EIN PLATTFORM-UNTERNEHMEN SEIN, UM SICH ÄHNLICH WIE EIN PLATTFORM-UNTERNEHMEN ZU VERHALTEN

Obwohl sieben der zehn wertvollsten Unternehmen der Welt heute Plattform-Unternehmen sind, bedeutet das nicht, dass jedes Unternehmen zu einem Plattform-Anbieter werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Es können und sollen nicht alle das „neue Amazon" werden. Dies darf jedoch auch kein Alibi für Entscheiderinnen und Entscheider sein. Jedes Unternehmen muss sich damit auseinandersetzen, warum Plattformen so erfolgreich sind. Jedes Unternehmen muss den eigenen Umgang mit Daten und den Mehrwert überprüfen, den man für seine Kunden durch Vernetzung schaffen kann. Nur dann hat es in der Welt der Plattformen eine Zukunft.

COCONUT MILKSHAKE BANANA

PLATT-FORMEN



Kennt die Spielregeln der Plattform-Ökonomie: Johannes Diebig.

BUTTER CHEESE



Perfekte Maßarbeit: die neuen maßgeschneiderten Marketing-Ökosysteme von Serviceplan.

FASHION SPIELKIND

(KING ARTHUR)

DIE K-FRAGE:

PARSIFAL



SO WERDEN MASSGESCHNEIDERTE MARKETING-ÖKOSYSTEME KONFIGURIERT

LANZELOT

Der Anspruch an innovative, individuell zugeschnittene Agenturmodelle ist hoch: Sie sollen herausragende Kreation, effektive Prozesse und wirtschaftliche Effizienz vereinen. Funktioniert das aus Unternehmenssicht? Vincent Schmidlin, Managing Partner der Serviceplan Agenturen in Deutschland, hat mit drei unserer Kunden gesprochen, die sich für diese Art der Kooperation entschieden haben.

Der BLONDE Eckbert: RUNENBERG RUNENBERG RUNENBERG

VINCENT SCHMIDLIN / Managing Partner Serviceplan Agenturholding

SEA-HORSE

LOWE

Jede und jeder Marketingverantwortliche wird es bestätigen: Ihre Marke muss sich – qua ihrer Besonderheiten in puncto Historie, Markt, Zielgruppen, Vertriebswege, Wettbewerberkreis und Ziele – ein eigenes operatives Marketing-Ökosystem erschaffen, das sich strategisch, kreativ und medial schneller und reibungsloser dreht als bisher. Ziel dabei ist es, eine konsistente, überzeugende und performende Brand Experience entlang der Kaufentscheidungsprozesse zu ermöglichen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, stellen visionäre Marketeers auf Kunden- und Agenturseite jetzt in einem kooperativen Prozess die K-Frage: Wie konfigurieren wir eine Marketing-Systempartnerschaft, die das mühsame, koordinationsintensive Pingpong zwischen Spezial-Agenturen, Lead-Agenturen und Marketingabteilungen überflüssig macht? Welche systemische Konfiguration adressiert besser die unmittelbaren Herausforderungen des Marktes und die Spezifitäten der Marke und des Unternehmens? Welche Funktionen aus Strategie, Beratung, Kreation, Digital, Data und Media sollen in welchem Maße integriert werden? Auf welcher gemeinsamen inhaltlichen, prozessualen und technologischen Basis? Und wie kann ein neues Ökosystem schnell starten, zeitlich flexibel gehalten werden und neue Anforderungen evolutionieren und skalieren?

Eines war allen Beteiligten an diesem zukunftsweisenden Projekt von vornherein klar: Eine valide Antwort auf eine solch strategische Frage kann kein üblicher Kreativ-Pitch geben. Denn wie soll ein schnelles, meist wenig interaktives Kreativ-Blinddate nachhaltige Antworten liefern? Die Aufgabe verlangt stattdessen eine intensive gemeinsame Auseinandersetzung mit den Zielen, eine genaue Abstimmung der Mittel und Wege und nicht zuletzt komplette Transparenz und gegenseitiges Vertrauen. Und genau so gehen die Akteure in vier Phasen innerhalb von rund drei Monaten auch vor. Zusammen. Nach vorne. Auf den Punkt.

Der Auftakt erfolgt in einem ersten Workshop, bei dem gemeinsam eine Vision skizziert wird. Projektive Techniken helfen, die Vorstellungen zu synchronisieren und Erfolgskriterien präzise zu definieren. Ein Schritt zurück in die heutige Realität und ihre Defizite, ein erster Entwurf der zentralen Kernfunktionen des neuen Ökosystems sowie erste Gedanken zum kaufmännischen Modell runden den Tag ab.

Dem ersten Entwurf folgt die Ausgestaltung der Prozesse zwischen den nun gewichteten und präzise definierten Rollen und Verantwortlichkeiten. Eine barrierefreie, flexible, synchron und effizient arbeitende End-to-End-Konfiguration entsteht so im zweiten Workshop.

Die HR- und IT-Anforderungen werden noch festgelegt, damit in Phase drei die technologische Kollaborations-Infrastruktur implementiert und die Rekrutierung des Teams gestartet werden können. Das kaufmännische Modell inklusive eventueller gesellschaftsrechtlicher Parameter wird in aller Transparenz diskutiert und festgelegt, ebenso wie der Change-Management-Plan.

Die vierte Phase – das Ramp-up – startet mit einem Inception-Workshop des gesamten Teams und konzentriert sich auf ein erstes repräsentatives Projekt. Diese Belastungsprobe ist reich an Erfahrungen und Verbesserungsmöglichkeiten, die offen, professionell und ganz ohne Eitelkeiten gemeinsam adressiert werden.

So werden strategische Partnerschaften geschlossen, aus denen maßgeschneiderte, atmende Marketing-Ökosysteme entstehen, die schnell, kraftvoll und effizient arbeiten. Man hört, sie seien die beste Konfiguration, um eine gewinnende, ganzheitliche Brand Experience zu entwickeln, zu erhalten und zu managen.

Wir haben mit drei C-Level-Markenverantwortlichen gesprochen, die sich entschieden haben, mindestens einen Teil ihrer Marketingaktivitäten in eine solche integrierte Konfiguration zu überführen. Dies sind ihre Erfahrungen und Empfehlungen.



Markenstratege und Experte für digitale Transformation: Vincent Schmidlin.

EAGLE ADLER

METRO

Anzahl Kollegen: 25
Zusammenarbeit seit: 2014
Scope: Leadagentur Global Branding für 26 Länder in Europa und Asien
Agenturstandort: Hamburg

LIFTSTAR

Anzahl Kollegen: ca. 20
Zusammenarbeit seit: 2020
Scope: Leadagentur Digital, Campaigning, Verkaufsliteratur und Media in Deutschland und Österreich
Agenturstandort: Köln

O_2

Anzahl Kollegen: ca. 40
Zusammenarbeit seit: 2020
Scope: Leadagentur ATL und Markenstrategie in Deutschland
Agenturstandorte: Hamburg, München

BUILDING VALUE THROUGH FLOURISHING RELATIONSHIPS

10 questions for **GISELE MUSA**, Vice President and Global Director Branding at Metro AG, about the evolution of its tailor-made marketing ecosystem METRO OWN AGENCY

You made the decision to bundle parts of your marketing activities in an integrated agency set-up. Which functions did you ask to be integrated in the model?

GISELE MUSA: In 2018, Serviceplan crafted a tailor-made and dedicated agency perfectly fitting to our vision, structure and needs. With this dedicated agency, METRO OWN AGENCY, we are working at eye level in all relevant skills, such as strategy, creative, digital, social media and brand PR.

What were and still are your reasons for doing this?

GM: I believe in the value of lasting relationships. And I'm convinced that the deeper an agency knows a client – and all the things that happen behind the scenes – the higher the likelihood that the partnership will grow stronger and, along with it, the quality of the work you do together. And this takes time and dedication. Previous years have proven that, due to an increasing complexity for marketers, a constant, customised and close cooperative branding ecosystem is the right agency model for us to face the challenges ahead. With the objective of further strengthening the brand and driving forward the development of a holistic brand experience for METRO.

What is the geographical scope of your branding activities?

GM: As the Global Branding department at METRO, we are responsible for the branding agenda for 26 countries and all METRO wholesale sister companies within the group.

Please tell us how it all began – when did the collaboration start?

GM: In mid-2014, after a multi-step chemistry process with cautiously selected agencies, METRO started working with Serviceplan on a project basis. The type and dimension of projects were very different back then.

How have you achieved your preferred agency set-up?

GM: Right from the outset we have been constantly monitoring, analysing and optimising our partnership, which is built on transparency, honesty, important conversations and a lot of dedication from both sides. And a fair share of long nights as well. Today's agency is therefore not only the result or the consequences of the past but also the starting point for the future.

What was essential to your success?

GM: A milestone in our collaboration was in 2018 when Serviceplan developed METRO OWN AGENCY – the first-ever tailor-made and dedicated agency by Serviceplan.

Were there any specific hurdles?

GM: One of the major challenges was the launch phase of this newly crafted agency. We jointly focused additional management attention on the phase of bringing the defined vision into performing mode, e.g. finding the right skilled team, defining, and more importantly, establishing the right structure, the relevant tools and easy and efficient ways of working.

How has the set-up changed since the beginning?

GM: Not everything comes up roses, right? It has been a long journey for us. Over the past six years our relationship has advanced significantly, and we feel encouraged to work with this fully integrated and dedicated agency, with the potential to flexibly embed additional skills and talents when needed.

What were the challenges or opportunities where the integrated cooperation paid off?

GM: It was during the biggest challenge that our collaboration experienced its strongest success. In early 2020, when COVID-19 reached pandemic level, from one day to the next we had to step up and find totally new ways to support our customers – the independent businesses – to survive the economic, social and health consequences. Almost on a weekly basis we developed and provided ready-to-use communication packages to our national METRO marketers in order to support their local customers with the most recent information and with additional relevant products and services enabling them to transform and to keep on running their businesses. If we didn't have such a close collaboration with the accounts and creative teams, that wouldn't have been possible.

What are you planning for the future?

GM: I would say that we still have plenty to do. There will always be areas that we need to improve as partners but, more importantly, we need to ensure we keep developing our people while bringing new blood to the teams. Also, the brand has evolved significantly, expanding its scope from talking mainly with our independent professional customers to reaching a broader audience. With the METRO social impact "Nurturing the success of independent business owners fosters a wider variety of choices – for everyone", we have now entered into a dialogue with the customers of our customers. Crafting such a rich communication programme will require innovative thinking, testing and learning, as well as a strong heart to keep it – and us – all together.



Gisele Musa, METRO AG.

GEMEINSAM CHANCEN GESTALTEN

ERZ

Zehn Fragen an **FELIX WITHÖFT**, Liftstar GmbH, über die Chancen und Möglichkeiten des in Kooperation entwickelten integrierten Lifta-Agenturteams

Sie haben sich entschieden, einen Teil Ihrer Marketingaktivitäten in einem integrierten Set-up zu bündeln. Welche Skills haben Sie dabei bewusst zusammenstellen lassen?

FELIX WITHÖFT: Traditionell kennt man uns ja aus der ADAC Motorwelt und der Prisma. Aber mittlerweile ist das Internet unser wichtigster Lead-Generierungskanal. Zentraler Baustein unseres Lifta-Agenturteams ist deshalb die Kombination aus Kreation und Digital, flankiert von Strategie und Media, Online und Offline.

Was waren bzw. sind Ihre Beweggründe?

FW: Bisher hatten wir eine „Klassik"-Agentur mit starkem Fokus auf Print und TV und zusätzlich unfassbar viele kleine Spezial-Agenturen für Online- und Digital-Themen. Mit der Zeit war die Komplexität nicht mehr abbildbar. Jetzt ist alles in einem Team gebündelt. Das bedeutet: kürzere Wege, schnellere Abstimmungen und bessere Integration der Maßnahmen, und das über alle Kanäle.

Über welchen geografischen Scope erstreckt sich die Zusammenarbeit?

FW: Mit Lifta und unseren anderen Marken sind wir vor allem in Deutschland und Österreich aktiv. Der Fokus unserer Zusammenarbeit liegt damit auf dem deutschsprachigen Raum. Als Kölner Familienunternehmen war uns dabei sehr wichtig, unser betreuendes Team hier bei uns vor Ort in Köln zu haben. Das Haus der Kommunikation Köln ist nur fünf Minuten Fußweg von unserer Marketing-Unit entfernt. Persönlicher Austausch liegt uns sehr am Herzen, auch in Zeiten von Corona und Collaboration Tools.

Erzählen Sie uns von den Anfängen. Wann hat die Zusammenarbeit gestartet?

FW: Ganz am Anfang stand ein Audit unserer Mediastrategie und -planung durch das Team der PlanNet. Mit Experten, mit denen ich schon früher bei anderen Marketingherausforderungen sehr erfolgreich zusammengearbeitet habe. Daraus haben sich ganz schnell weitere interessante Kontakte und Anknüpfungspunkte im Haus der Kommunikation ergeben. Und kurz danach haben wir das Team gebeten, doch auch um unseren Kreativ-Etat zu pitchen. Erfolgreich!

Wie sind Sie zu Ihrem gewünschten Set-up gekommen?

FW: Zunächst sind wir mit einem kleinen Kernteam gestartet, um die zentralen Bausteine unserer neuen Markenkampagne zu entwickeln: Strategie, Kreation, Media und Digital. Dann haben wir sehr schnell gemerkt, dass wir in Zukunft ein „Dedicated Team" benötigen, das kontinuierlich mit uns an den Themen arbeitet, sie weiterentwickelt und sich auch um unsere anderen Marken kümmern kann, das sich vom Set-up aber auch immer wieder situativ anpassen lässt.

Was war für den Erfolg entscheidend?

FW: Klare Zuständigkeiten auf beiden Seiten und sauber etablierte Schnittstellen. Gleich von Beginn an haben wir auf beiden Seiten einen Single Point of Contact etabliert, um maximale Transparenz über alle Work Streams und schnelle Entscheidungswege sicherzustellen.

Gab es besondere Hürden?

FW: Am Anfang klar zu priorisieren und erst mal Komplexität rauszunehmen, fällt nicht ganz leicht. Unser neues Agenturteam wurde anfangs etwas erschlagen von der Vielzahl der Themen, Produkte, Prioritäten. Eine entsprechende Einarbeitungs- und Gewöhnungsphase sollte man besser von Beginn an einplanen. Und nicht gleich vom ersten Tag an zu viel wollen. Sonst kommt bald die Ernüchterung.

Wie hat sich das Set-up seit den Anfängen weiterentwickelt?

FW: Vom kleinen Kernteam ausgehend bauen wir jetzt gerade sukzessive weitere Disziplinen mit an. PR, Social Media, Performance, SEO/SEA usw. Wichtig ist uns dabei, immer wieder neue Impulse und frisches Know-how dazuzuholen, aber gleichzeitig Kontinuität im Team sicherzustellen. Leute im Team zu haben, die unser Unternehmen kennen, unsere Zielgruppen, unsere Produkte. Mit denen wir dazu auf Augenhöhe diskutieren können.

Gab es schon Momente, in denen sich die integrierte Zusammenarbeit als besonders hilfreich erwiesen hat?

FW: Wir arbeiten aktuell an einer ganz neuen Markenkampagne. Zum ersten Mal für unser Haus in einem integrierten 360°-Cross-Channel-Ansatz. Ohne diese vernetzte und enge Zusammenarbeit über die verschiedenen Disziplinen und Gewerke hinweg wüsste ich nicht, wie wir das in so kurzer Zeit erfolgreich auf die Straße bringen sollten.

Was haben Sie für die Zukunft noch alles vor?

FW: Wir haben uns ein gemeinsames Ziel gesetzt: dem Treppenlift das Stigma des letzten Ausweges zu nehmen. Und Senioren schon früher davon zu überzeugen, dass der Treppenlift ein echter „Möglichmacher der Selbstbestimmtheit" ist. Ein Thema, das gerade der Babyboomer-Generation extrem wichtig sein wird, wenn sie in den nächsten Jahren in das entsprechende Alter kommt. Die Menschen aus dieser Generation wollen weiter mitten im Leben stehen.

HIRN



Felix Withöft, Liftstar GmbH.

NEUSCHWANSTEIN

NEU VERBUNDEN IN DIE ZUKUNFT

ZAUBER

Zehn Fragen an **MICHAEL FALKENSTEINER**, Head of Brand O_2/Telefónica Deutschland, über das individuell konzipierte Marketing-Ökosystem „Bubble"

Sie haben sich entschieden, einen Teil Ihrer Marketingaktivitäten in einem integrierten Set-up zu bündeln. Welche Skills haben Sie dabei bewusst zusammenstellen lassen?

MICHAEL FALKENSTEINER: Wer große und langfristige Ziele hat, braucht ein Set-up, das auf alle Eventualitäten des Marktes schnell und zielorientiert reagieren kann. Deshalb besteht unser neues Ökosystem aus einem Kernteam, das die fundamentalen Skills vereint: Strategie, Beratung und Kreation. Dieser Kern ist die Schaltzentrale und agiert wie eine Bubble. Bedeutet: Sie ist immer in Bewegung und holt sich bei Bedarf, ob kurz- oder langfristig, ergänzende Spezialisten aus anderen Skill-Bereichen dazu. Intern aus dem eigenen Ökosystem oder extern durch partnerschaftliche Kooperationen.

Was waren bzw. sind Ihre Beweggründe?

MF: Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Modelle, die nur auf eine klassische Lead-Agentur setzen, nicht ausreichend funktionieren – Stichwort „Closed Shop"-Prinzip. Denn gerade in der heutigen Zeit sind Agilität und Cross-Funktionalität bedeutsamer denn je. Uns war es besonders wichtig, ein maßgeschneidertes Modell zu haben, bei dem nicht nur die Lead-Ebene garantiert perfekt funktioniert, sondern vor allem auch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Spezialbereichen.

Über welchen geografischen Scope erstreckt sich die Zusammenarbeit?

MF: Wir fokussieren uns zunächst auf den deutschsprachigen Raum.

Erzählen Sie uns von den Anfängen. Wann hat die Zusammenarbeit gestartet?

MF: Wir haben uns früh mit der Agentur ausgetauscht – und zwar umfassend aus allen Blickwinkeln der Kooperation. Was muss ein zeitgemäßes Agentur-Kunde-System leisten? Wie garantieren wir Agilität? Wie schaffen wir es, dass Partner- und Spezial-Agenturen genauso zielorientiert arbeiten wie die Lead-Agentur? Im Groben war dies der Anfang der dann von Serviceplan gegründeten Agentur „Serviceplan Bubble" und eines andauernden produktiven Dialogs – die Grundlage einer erfolgreichen Kooperation.

Wie sind Sie zu Ihrem gewünschten Set-up gekommen?

MF: Ein Set-up wie die Bubble entsteht durch eine gründliche, offene und vor allem ehrliche Analyse. Als Basis für ein erfolgreiches und transparentes Set-up haben wir grundsätzliche Themenfelder analysiert: Vermeidung von Fehlern aus der Vergangenheit, Hinterfragen des Status quo und ein Abgleich von kurz- und langfristigen Zielen der Marke. Um das möglichst effizient zu erreichen, haben wir in mehreren Workshops gemeinsam mit der Agentur ein komplett neues, auf uns zugeschnittenes System entwickelt: die Bubble.

Was war für den Erfolg entscheidend?

MF: Entscheidend war vor allem das Wie. Denn durch eine offene Kommunikation und eine konsequente Kooperation haben wir es geschafft, die Barrieren zwischen Kunde, Agentur und weiteren Partnern zu überwinden. Wir sind davon überzeugt, dass wir nur mit hohem persönlichem Einsatz, konsequentem Hinterfragen und radikaler Aufrichtigkeit unsere Ziele erreichen werden.

Gab es besondere Hürden?

MF: Jeder, der eine Veränderung anstrebt, trifft erst mal auf Bedenkenträger und Zweifler. Die Frage ist also nicht, ob es Hürden gibt, sondern wie man sie aus dem Weg räumen kann. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es am besten ist, möglichst jeden mit auf diese Reise zu nehmen. Bis man am Ziel angekommen ist: die Veränderung zum Besseren.

Wie hat sich das Set-up seit den Anfängen weiterentwickelt?

MF: Auch wenn wir erst am Anfang stehen, bewährt sich bereits ein wesentlicher Punkt, nämlich der Fakt, dass wir ein organisches, atmendes System haben. Das bedeutet, dass wir in einem ständigen kontrollierten Wandel sind. Läuft etwas nicht rund, analysieren wir mit der Agentur das Problem und setzen mögliche Lösungen unmittelbar um.

Gab es schon Momente, in denen sich die integrierte Zusammenarbeit als besonders hilfreich erwiesen hat?

MF: Wir stehen wie gesagt noch ganz am Anfang unserer Kooperation. Aber wir sind überzeugt, dass integrierte Kooperation weder krisen- noch chancenabhängig ist. Mit der Bubble haben wir gemeinsam mit der Agentur ein System entwickelt, dank dem wir effizient und effektiv auf alle möglichen Situationen des Marktes reagieren können.

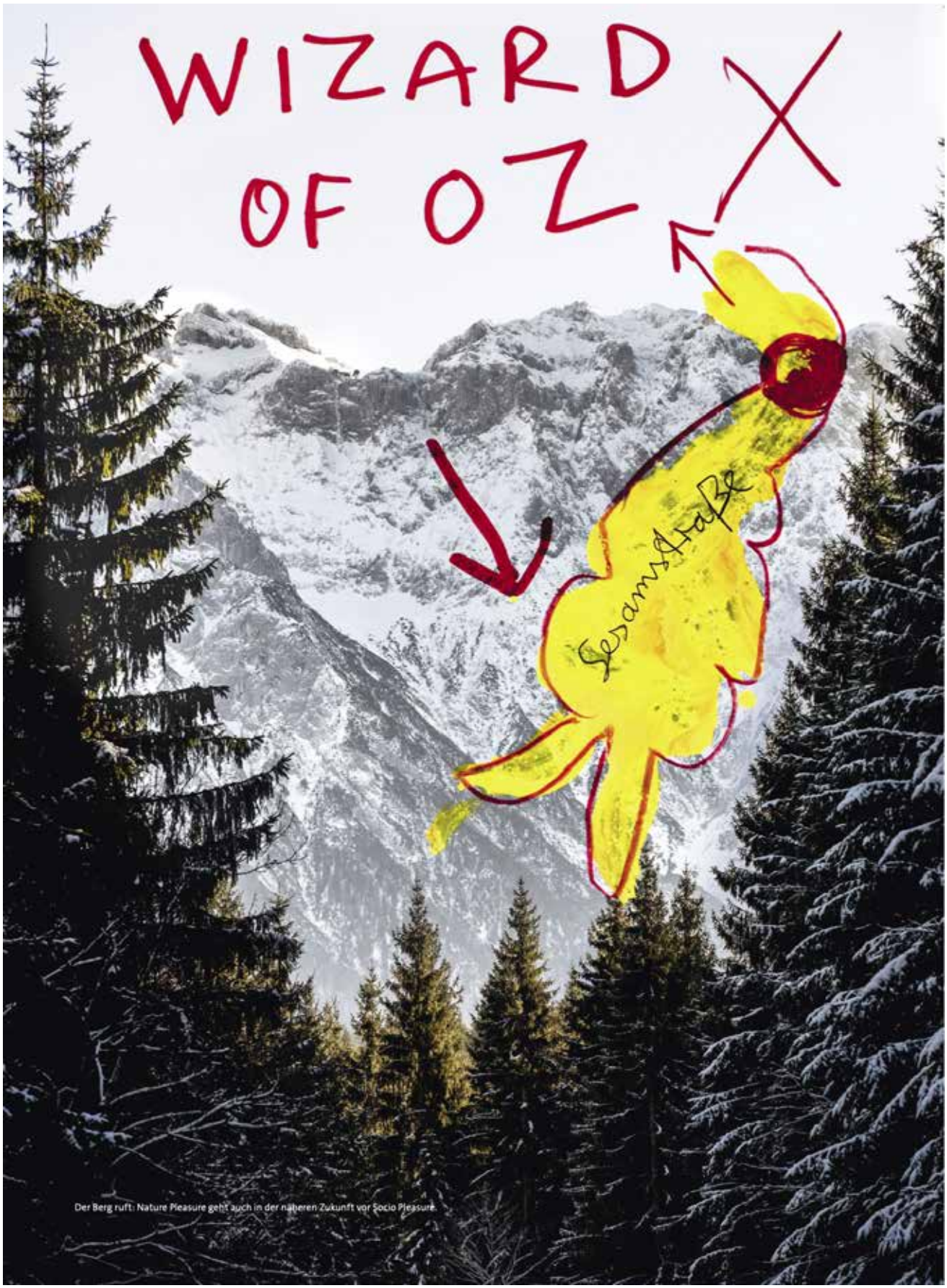
Was haben Sie für die Zukunft noch alles vor?

MF: Historisch gesehen hat die Marke O_2 immer wieder für Überraschungen am Kommunikationsmarkt gesorgt. Das wird auch in Zukunft so sein. Vor allem aber wollen wir uns stark machen: und zwar für unsere Kunden. Sie sollen mehr denn je von unserer Marke profitieren. Mit der Bubble sind wir jetzt so aufgestellt, dass Sie sich sicher sein können, in Zukunft von uns zu hören …

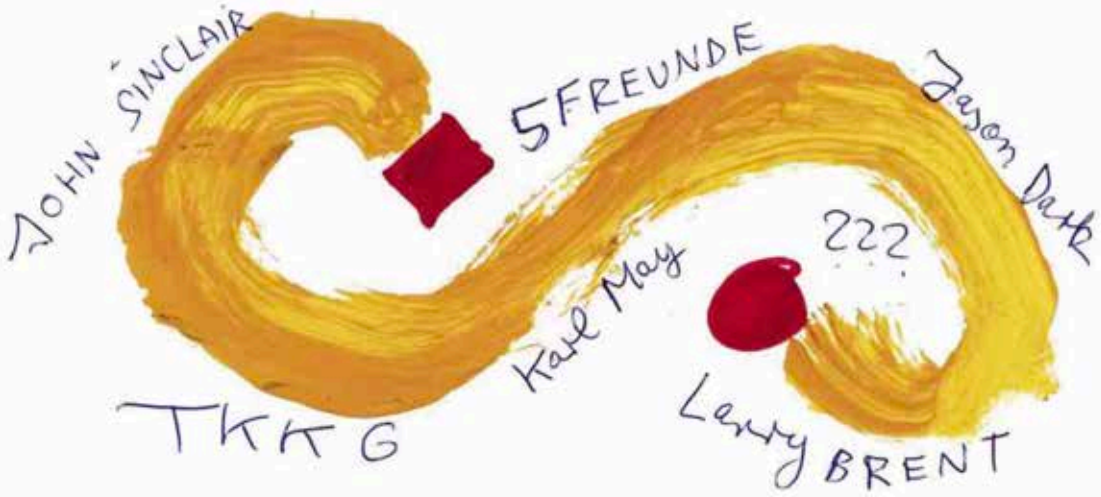
CAMELOT GOLD WISH



Michael Falkensteiner, O_2/Telefónica Deutschland



Der Berg ruft: Nature Pleasure geht auch in der näheren Zukunft vor Socio Pleasure.



THE END

Rebellll yelllll

OF TOURISM AS WE KNOW IT

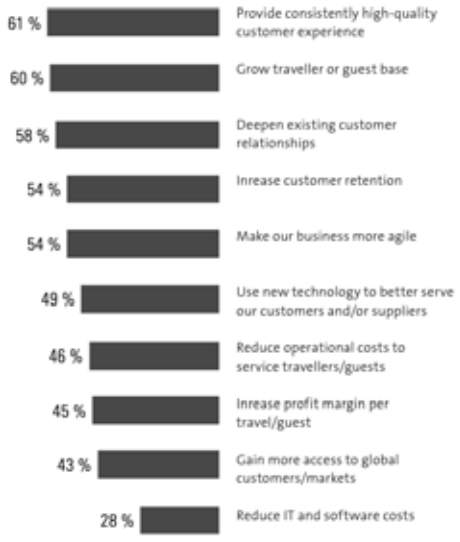
Die Tourismusbranche zählt zu den größten Verlierern der COVID-19-Krise. Dennoch verzeichnen einige Unternehmen stabile Buchungsraten oder sogar Zuwächse. Wie Experience Design, Data Analysis und Loyalitäts-Marketing jetzt zum Erfolg verhelfen. Plus: Der Zukunftsforscher Andreas Reiter über Travel-Trends und den Einfluss der Corona-Krise auf die Entwicklung der Tourismuswirtschaft.

HANNES HALLER / Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing
MARTIN SCHOBERT / Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing
ANDREAS REITER / Zukunftsforscher und Gründer des ZTB Zukunftsbüros

LOCAL-HOOD FOR EVERY-ONE



WHAT ARE YOUR ORGANISATION'S TOP BUSINESS PRIORITIES FOR 2020? (SELECT YOUR TOP 5)



The 2020 Digital Transformation Report
SKIFT-AMAZON WEB SERVICES

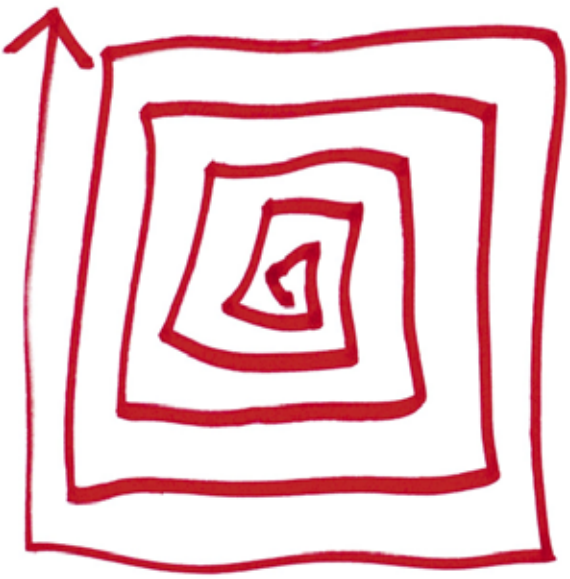
„Angekündigte Revolutionen finden nicht statt", schrieb ein erfahrener Tourismusdirektor und kritisierte damit die neue Tourismusstrategie Kopenhagens „Localhood for everybody", welche die Erfahrung der unmittelbaren Nachbarschaft und die wertvolle Begegnung mit der ultralokalen Lebenskultur ins Zentrum ihrer Marketingplanung stellt. Der Titel der Strategie stammt zwar aus dem Jahr 2016 und klang damals vielleicht übertrieben, doch spätestens seit Corona ist er mehr denn je Realität geworden. Und damit: The end of tourism as we know it.

Die Begegnung mit der Localhood steht in der dänischen Hauptstadt schon lange im Zentrum der Markenführung und gilt nicht nur für Touristen als begehrenswertes Markenerlebnis. Auch der Einwohner selbst wird als wichtiger Kunde identifiziert und erhält zunehmend die gleiche Bedeutung wie internationale Gäste – sein Aufenthalt in einem Nachbarviertel zählt in gleichem Maße als wertvoller Beitrag zur touristischen Wertschöpfung.

EXPERIENCE DESIGN – VON DER STRATEGIE ZUR SZENOGRAFIE

Ganz ähnlich sieht das WienTourismus mit seiner „Visitor Economy Strategy 2025". Bedürfnisse von Gästen und Einwohnern werden hier behutsam ausbalanciert. Nicht reiner Konsum steht im Mittelpunkt, die „Visitor Economy" soll vielmehr einen aktiven Beitrag zu sämtlichen Qualitäten der Stadt leisten – zur Lebensqualität der Wiener*innen („Quality of Life"), zur Aufenthaltsqualität der Gäste in der Stadt, zur Qualität des Angebots („Quality of Place") und letztlich zur Erlebnisqualität („Quality of Experience").

Als „Visitors" werden dabei alle Gäste verstanden, die kurzfristig oder für einen längeren Zeitraum in die österreichische Hauptstadt kommen, hier leben, arbeiten oder studieren, einkaufen und flanieren, Kultur- und Freizeitangebote nutzen – und bei all dem Spuren hinterlassen. Sei es in Form von ökonomischen Effekten, durch ihren Außenblick auf die Stadt oder durch die Vielfalt an Einflüssen, Ideen und Kompetenzen, mit denen sie Wien bereichern. Das Ökosystem wird also wesentlich weiter gefasst.



In Corona-Zeiten beschäftigen sich Tourismusorganisationen zudem mehr denn je mit Erlebnisgestaltung und Inszenierung der gesamten Region und verstehen sich als Service-Designer für Gäste und Gastgeber. Sie beauftragen Szenografen, Dramaturgen, Künstler, Erlebnisgestalter, Architekten oder Landschaftsplaner und verzichten zunehmend auf Broschüren oder Messeauftritte. Placemaking oder Brand Experience Design, Szenografie – das In-Szene-Setzen wird zum neuen Berufsbild in der Branche.

Walt Disney verband bereits 1952 die beiden Begriffe „Imagination" und „Engineering" und schloss interdisziplinäre Experten wie Storyteller, Bühnenbildner, Lichtdesigner, technische Ingenieure oder Architekten zusammen, um sie an seiner Vision neuartiger Vergnügungsparks und magischer Storyboards arbeiten und neue Attraktionen und Erlebnisse erfinden zu lassen. In Tourismusorganisationen stellen Chief Experience Officer heute erfolgreiche Markenführung sicher. Ästhetisch wertvolles Placemaking, Besucherlenkung sowie aktuell Gesundheitsschutz- und Hygienemaßnahmen in Innenstädten, aber auch in Fluss-, See-, Berg- und Naturlandschaften sind das Gebot der Stunde zur Gestaltung einer sicheren, vertrauensvollen Customer Experience. Folgerichtig erhielt im „2020 Digital Transformation Report" der Plattform Skift die Bereitstellung von „High Quality Customer Experience" höchste Priorität. An zweiter und dritter Stelle folgten die Kriterien „Grow Traveler or Guest Base" und Kundenloyalität.

SMARTE TOURISMUSDATEN

Der digitale Vertrieb dreht sich heute vor allem um Echtzeitdaten. Etliche Tourismusorganisationen arbeiten daher seit ein paar Jahren an der Entwicklung eines touristischen „Knowledge Graph", sprich der semantischen Anreicherung statischer Angebotsdaten touristischer Anbieter um maschinenlesbare Qualitätsinformationen. Das Ziel ist es, Google Business, den Google- und Facebook-Knowledge-Graphen sowie teure Schnittstellen zwischen Technologieanbietern obsolet zu machen, um künftig jedem Digitaldienstleister weltweit sogenannte Points-of-Interest-Daten von Tourismusorganisationen im DACH-Bereich als Open-Data-Informationen maschinenlesbar zugänglich zu machen.

Die Beschäftigung mit Kunden- und Verhaltensdatenanalysen ist dagegen weit dynamischer und wird gerade jetzt, wo es um Vertrauen geht, zum zentralen Erfolgsfaktor und wirkungsvollen Marketinginstrument. Smarte Datenanalysen von Bewegungs-, Contact-Tracing- und Verhaltensdaten über Mobilfunkanalysen, Videoanalysen, Digital-Signage-Analysen, die Nutzung von WiFi-Daten oder Daten aus Gästekarten, Gutschein- und Activity-Booking-Plattformen geben anonymisiert und datenschutzkonform Aufschluss über Kundenmuster und -verhalten in Tourismusregionen. Bezahldienstleister wie der Ostdeutsche Sparkassenverband mit seinem Tourismusbarometer, Concardis oder die Plattform Mastercard Tourism Insights bieten Destinationsmanagern anonymisierte Zahlungsstrom-Analysen. Abhebungen von Geldautomaten und Bezahlprozesse über Gästekarten werden mit anderen touristisch relevanten Datenlieferanten verknüpft und geben u. a. Aufschluss über Herkunft, Umsatz, Länderspezifika wie Hotelkategorie, Gasthausqualität, Nutzung von Fortbewegungsmitteln, Bezahlverhalten sowie Nutzung von Lokalitäten und Attraktionen.

Destinationen beschäftigen sich daher immer stärker mit dem Einsatz von Technologien wie digitalen Gästekarten, Digital Signage Touchpoints, Gutscheinsystemen und Activity Booking Engines, die den Destinationsmanagement-Organisationen die Möglichkeit bieten, unkompliziert selbst Location Based Services anzubieten und Upselling zu initiieren.

Branchenweisheit: Loyale Kunden kosten nur 10 % der Marketingausgaben für die Neukundengewinnung.

Es gilt das alte Prinzip „Loyale Gäste statt teurer Neukunden". Dafür braucht es ein wirkungsvolles Customer Relationship Management. In einer repräsentativen Befragung von Saint Elmo's Tourismusmarketing geben 40 % der Tourismusmanager an, ein CRM-System bereits einzusetzen, und 80 % derer, die noch keines nutzen, planen es innerhalb der nächsten Monate einzuführen (Quelle: Branchenkurzstudie von Saint Elmo's Tourismusmarketing, Juli 2020).

Daher gilt: Anonymisierte, datenschutzkonforme überbetriebliche Analysen der Mobilfunk-, WLAN-, Aktivitäten-, Zahlungs- und touristischen Wertschöpfungsdaten in einer „Near Realtime"-Variante sind die neuen Wege in Beziehungsaufbau und -pflege zu den Reisenden. Innovative Erfolgsprojekte in diesem Bereich sind z. B. Feratel mit dem digitalen Concierge PIA, Alturos mit JAMES (digitaler Assistent) und EMMA (Location Based Marketing), die digitale Sommercard von Schladming-Dachstein, oder das Gästebindungsprogramm von Serfaus-Fiss-Ladis. Andere, wie Zermatt Tourismus und Bergbahnen, launchen die innovative Matterhorn App, Laax entwickelt das innovative Loyalitätssystem „INSIDE LAAX".

Die nächste Ära touristischer Kommunikation hat also begonnen, und der Schlüssel dazu sind Customer-Data-Plattformen (CDP). Eine CDP versetzt Touristiker in die Lage, sämtliche unternehmensweiten Datenquellen (Onsite, Offsite, CRM, BI, Offline etc.) über alle Kanäle hinweg sauber miteinander zu verbinden. Datensilos werden endlich aufgebrochen und vereint. Dies alles ermöglicht Marketingautomatisierung mit dem wichtigsten Kapital eines jeden Unternehmens – den Kunden.



CDP CUSTOMER-DATA-PLATTFORM





DIGITALES REISEN UND ANALOGE EMOTIONEN

Wie Social Media unsere Art zu reisen verändert hat und wie der Wiener Tourismusverband dies zu einem integralen Bestandteil seiner Kampagnen macht, erklärt Edmund Hochleitner, Managing Partner WIEN NORD Serviceplan.

Der Einfluss der sozialen Medien auf den Tourismus ist ein globales Phänomen, das unser Verhalten während Reisen verändert. Das Veröffentlichen von Fotos und Videos und das Teilen von Erlebnissen sind zu einem wesentlichen Bestandteil jedes Urlaubs geworden. Überlaufene Orte und Instagram-Hotspots beeinflussen weltweit die Wahrnehmung von Reisezielen, die digital dargestellten Pendants realer Locations schaffen beinahe eine alternative Realität zu den Originalschauplätzen. Must-see-Listen und Online-Bewertungsplattformen haben zu einer gewissen Homogenisierung der Reiseerlebnisse geführt. Viele Urlauber planen ihre Trips auf der Grundlage von Bewertungen und Meinungen völlig fremder Menschen. Dies hat zugleich entgegengesetzte Trends wie Digital Detox hervorgebracht, die zeigen, dass immer mehr Menschen bereit sind, die kleinen Momente im Urlaub wieder wertzuschätzen.

Wien ist ein Reiseziel, das sich voll und ganz mit diesem Trend identifizieren kann, liegt die größte Schönheit dieser Stadt doch tatsächlich häufig in solchen kleinen Momenten: einem Kaffee in imperialer Umgebung, einem faszinierenden Gemälde in einer berühmten Galerie, einem Stück klassischer Musik auf der Straße. Genau diese kleinen Momente des Genusses bei seinen Besuchern zu fördern, ist ein Anliegen des Wiener Tourismusverbands. Um dies zu erreichen, sucht man hier nach Möglichkeiten, die Stadt wie keine andere touristische Destination zu präsentieren – und setzt dabei auf Kampagnen, die aktuelle gesellschaftliche Themen rund um den Tourismus aufgreifen.

Die jüngsten von WIEN NORD Serviceplan zusammen mit WienTourismus entwickelten Kampagnen „Unhashtag Vienna" und „Unrating Vienna" waren Teil einer Initiative, die Touristen dazu ermutigen sollte, Wien und seine Highlights nicht nur durch die Linse ihrer Smartphone-Kameras oder durch das Checken von Top-10-Listen auf Bewertungsplattformen zu sehen. Die Kampagnen trafen den Zeitgeist, fanden weltweit Anklang und trugen Wiens starke Botschaft in die wichtigsten Hotspots der Zielmärkte wie London, Barcelona, Madrid, Paris, Hamburg sowie New York City und Silicon Valley – und damit die Epizentren der Listicles- und Bewertungskultur.

Kampagnen-Websites:
https://unhashtag.vienna.info/
https://unrating.vienna.info/

MUST-SEE-LISTEN UND ONLINE-BEWERTUNGS-PLATTFORMEN HABEN ZU EINER GEWISSEN HOMOGENISIERUNG DER REISEERLEBNISSE GEFÜHRT.



5 FRAGEN AN

... **ANDREAS REITER,**
Zukunftsforscher und Gründer des ZTB Zukunftsbüros



Welchen Einfluss hat die Corona-Krise auf die Entwicklung der Tourismuswirtschaft?

ANDREAS REITER: Der Tourismus kommt in eine unerwartete Post-Growth-Phase. Zahlreiche Branchen-Segmente werden komplett neu konfiguriert, insbesondere der Städte-, Kultur- und der Geschäftstourismus. Langfristig wird eine Re-Dimensionierung der Wachstumsbranche Tourismus erfolgen, es folgt definitiv eine Reduktion der Anbieter, z. B. bei den Airlines oder in der Kreuzfahrtbranche. Reisen ist eine anthropologische Konstante und seit dem 19. Jahrhundert ein demokratisches Gut. Dieses wird nun infrage gestellt, der Zugang zu Attraktionen und Erlebnissen ist künftig ein beschränktes (Luxus-)Gut. Doch nach Wiederaufnahme der internationalen Flugverbindungen wird bald ein erneutes Wachstum bei Reisen einsetzen.

Wie verändert sich das Reiseverhalten der Menschen durch Corona?

AR: Die Erlebnis-Ökonomie durchläuft jetzt zwei Phasen, aktuell die Transitphase und anschließend die post-pandemische Phase. Die Dauer der Transitphase hängt davon ab, ob in absehbarer Zeit tatsächlich weltweit ein Impfstoff auf den Markt kommt oder wir zu diesem Zeitpunkt einen anderen, unaufgeregteren Umgang mit dem Virus pflegen. Bis dahin sind die Erwartungshaltungen der Reisenden gedämpft. Sichere Erholung ist im Moment zentrales Reisemotiv. Die Radien der Reisenden sind überschaubar und Retro-Erfahrungen wie Ferien-Apartments, Camping und gemeinsam Wandern haben Hochkonjunktur. Die Wagemutigen machen Städteurlaub oder fahren nach Grado. Das war's.

Lassen sich neue Reisetrends ausmachen?

AR: Da einem durch Corona wochenlang zuerst die Freiheit vorenthalten wurde und dann das ungezwungene Leben, stehen diese beiden Motive jetzt im Vordergrund. Nature Pleasure geht dabei vor Socio Pleasure. Natursehnsucht entsteht aufgrund der digitalen Zoom Fatigue. Man akzeptiert auch, wenn im Naturraum viele andere Menschen unterwegs sind. Dies wird als Bestätigung und damit als gut wahrgenommen: „Ich habe es richtig gemacht." Neu ist auch der Trend zum Clean Travel (Caravan, Camping, Glamping, naturnahe Premium-Resorts). Wir erkennen zudem ein Ende des kuratierten Reisens und der algorithmisch getriebenen Formate. Das Geführte, Vorgedachte wird nicht mehr gewollt. Viel wichtiger ist die Überraschung – die zufällige Erfahrung (Serendipity) entwickelt sich zu einem der zentralen Reisemotive. Darüber hinaus hat der 365-Tage-Healthy-Lifestyle auch auf Reisen große Bedeutung. Alles verlagert sich nach draußen, selbst der Meeting-Bereich, denn Draußensein bedeutet, etwas für seine Gesundheit zu tun. Selbst im Winter wird Gesundheit von Outdoor-Erlebnissen besetzt. „Kalt, aber gesund" ist die Devise, und damit auch die Außen-Gastronomie positiv konnotiert. Nachhaltigkeit ist als Thema nach hinten gerutscht, Sicherheit hat Vorrang vor dem nachhaltigen Gewissen.

Werden diese Trends die post-pandemische Phase überdauern?

AR: Mittelfristig werden wir besonders im Bereich der Mobilität wieder mit einer starken Ökologisierung konfrontiert sein. In der post-pandemischen Phase blüht zudem das Leben neu auf – und damit auch die Reiselust. Die Asiaten kommen wieder, und wir fliegen nach Asien. Fernreisen werden boomen, weil da für viele ein gefühlter Nachholbedarf besteht. Die Alpen mit Schweiz und Österreich werden wieder Zugewinne haben, aber international weiter an Marktanteilen verlieren. Der Städtetourismus wird allerdings bis 2023 leiden, u. a. weil die Flugverbindungen zerstört sind. Ein paar Länder, etwa Slowenien oder Norwegen, werden durch Green Tourism stärker auf der touristischen Landkarte auftauchen.

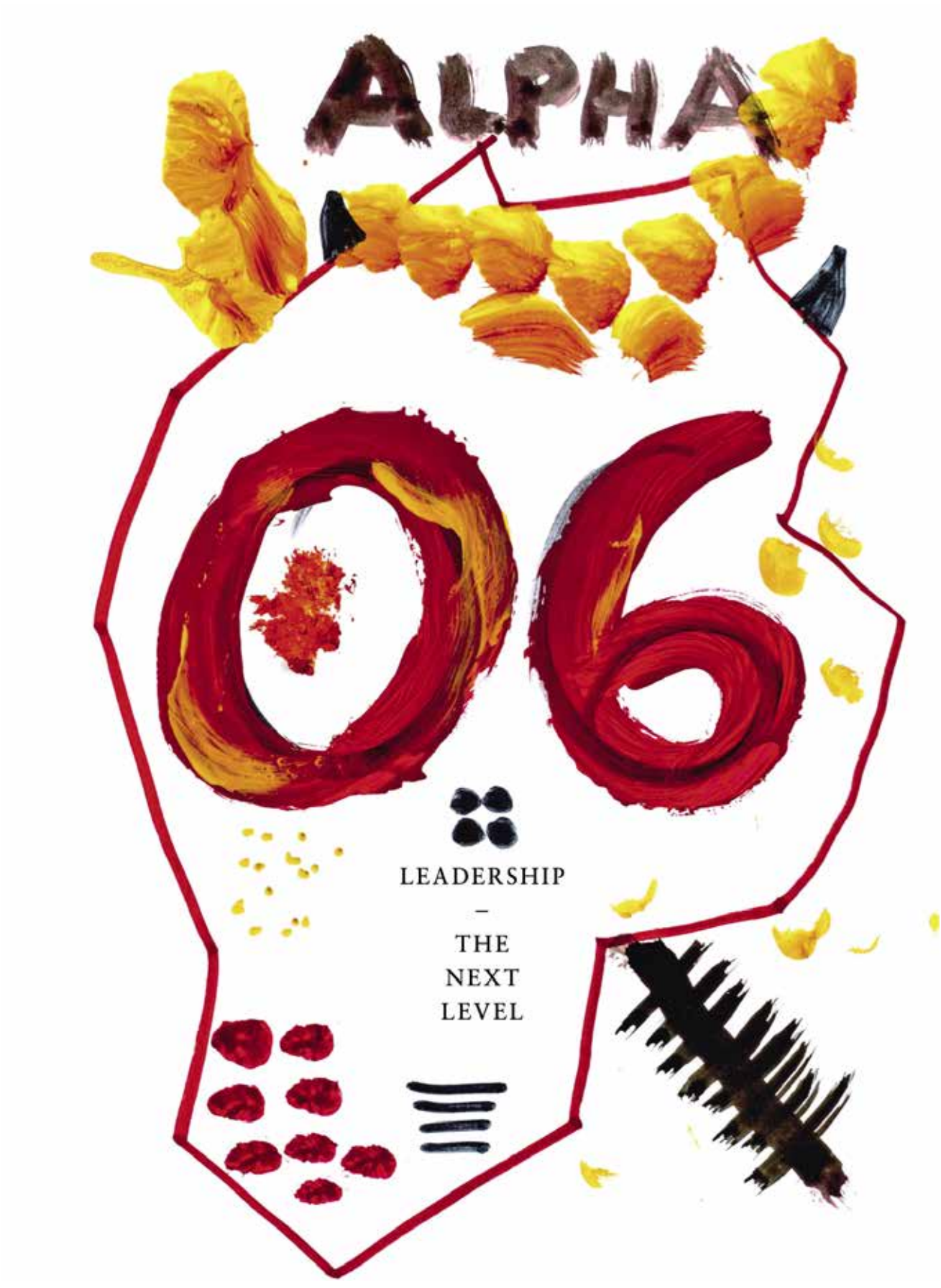
Bleiben Kultur- und Abenteuertrips langfristig auf der Strecke?

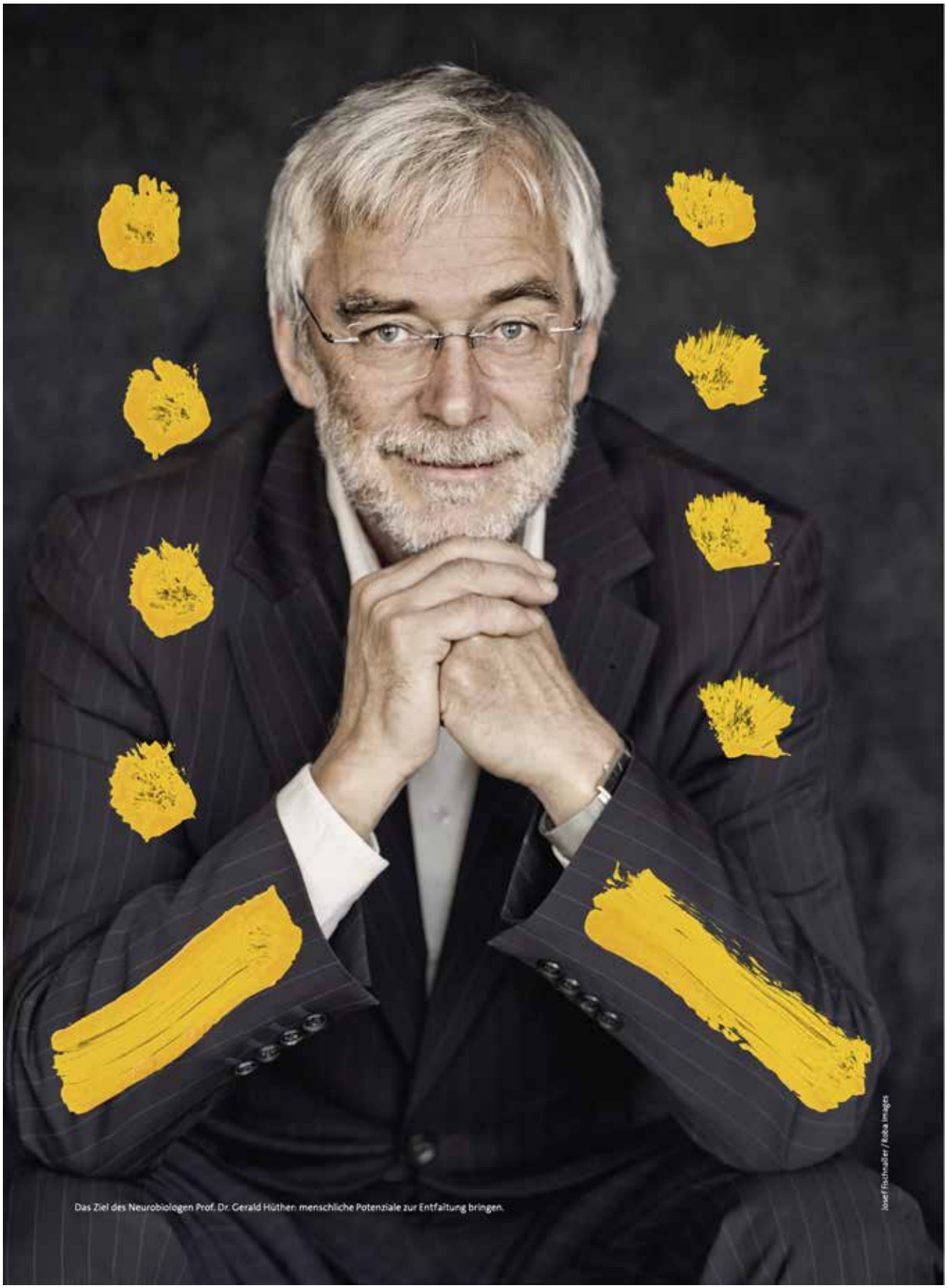
AR: Wenn die Distance-Barrieren wieder fallen, wird es einen Boom an haptischen, multisensuellen Formaten geben, die Reisende tief eintauchen lassen. Mega-Events, eine neue Festivalisierung und vor allem Kultur werden in den nächsten fünf Jahren ein Revival erleben. Auch Abenteuer- und Extremsportarten erhalten wieder stärkere Nachfrage, vor allem als gemeinsames Erlebnis mit anderen. Edge-of-the-World-Trips und Lost Places rücken ins Zentrum der Reisesehnsucht. Auch die Vertikale wird zur Destination – Weltall und Unterwasser.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung künftig beim Reisen?

AR: Bei der Organisation und beim Planen einer Reise ist Digital natürlich relevant – das Hologramm im Reisebüro, die Gesichtserkennung im Hotelzimmer ... Das Reiseerlebnis selbst aber bleibt weiterhin eine analoge Erfahrung, vor allem als vertieftes Erleben der lokalen Umgebung. Eine erfolgreiche Customer Experience benötigt also auch in Zukunft beide Dimensionen – digital und analog.


FANTOMAS
ERZ


ALPHA
06
LEADERSHIP
–
THE
NEXT
LEVEL


Das Ziel des Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther: menschliche Potenziale zur Entfaltung bringen.
Josef Fischnaller / Redux Images

KUNST

DAS

ZAUBER WORT

ART

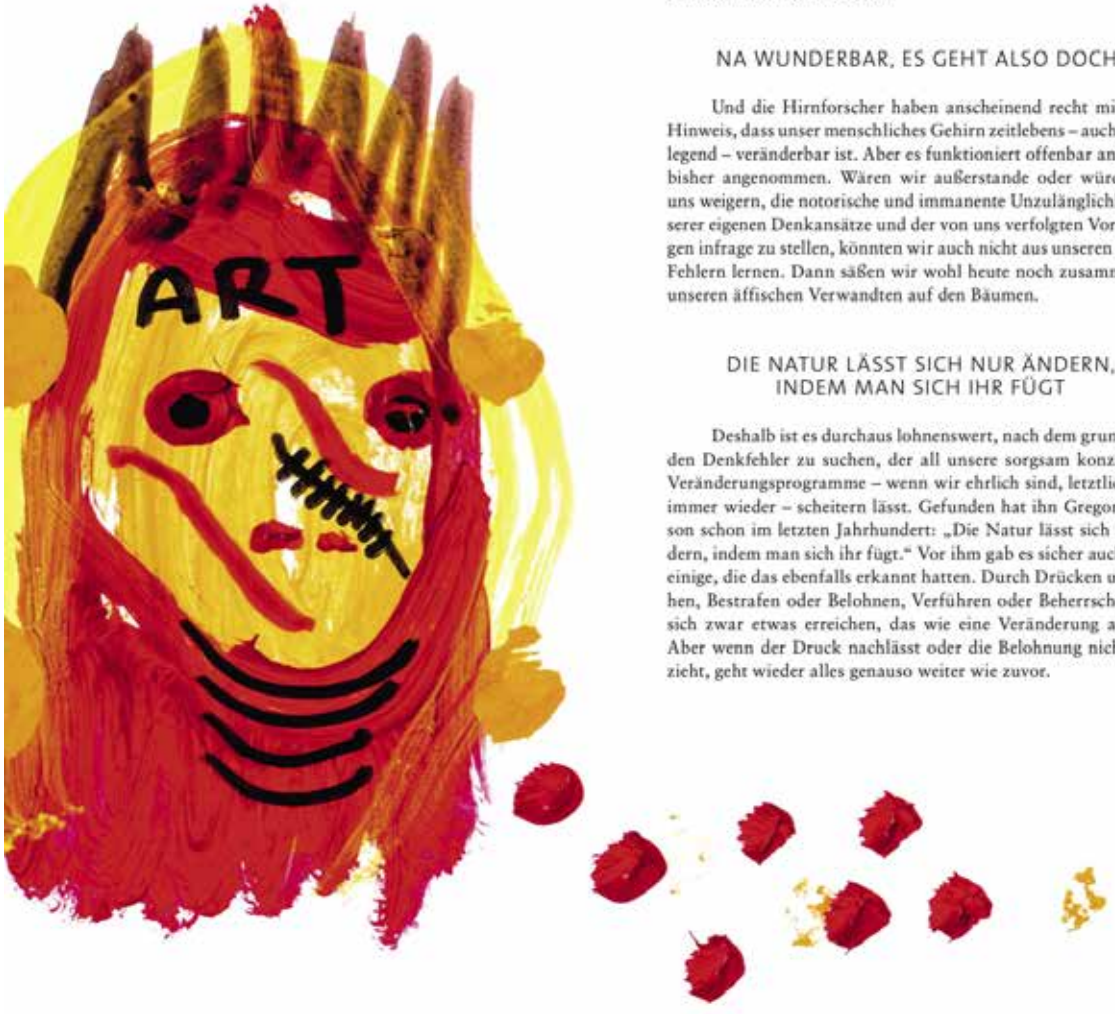
NACHHALTIGER VERÄNDERUNGEN HEISST VERWANDLUNG

Die Anforderungen der hochkomplexen digitalen Wirtschaftswelt der Zukunft machen eine neue Führungskultur notwendig – das haben die meisten Führungskräfte verstanden. Und dennoch tun sie sich schwer damit, die gewohnten Pfade zu verlassen. Der bekannte Hirnforscher und Buchautor Prof. Dr. Gerald Hüther erklärt, wie echte Veränderung gelingen kann.

LIEBE LOVE

PROF. DR. GERALD HÜTHER / Hirnforscher und Bestsellerautor

NA WUNDER-BAR, ES GEHT ALSO DOCH!



Die Erkenntnis, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann, hat sich inzwischen überall herumgesprochen, nicht nur in der Wirtschaft, auch in der Politik, sogar in der Verwaltung. Und in vielen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen wird jetzt ja auch ernsthaft versucht, etwas zu verändern. Aber es klappt nicht so recht mit all den Veränderungen, die nun endlich in Gang gesetzt werden sollen. Woran liegt das?

TAUSENDMAL PROBIERT UND TAUSENDMAL IST NICHTS PASSIERT

Dieses Lied können alle singen, die sich darum bemühen, die alten eingefahrenen Muster in den Köpfen der Menschen und in den Strukturen einmal entstandener Organisationen zu verändern. Nicht nur ein wenig, sondern wirklich tiefgreifend und nachhaltig. Aber glücklicherweise kommt es ja häufig genug vor, dass etwas nicht so funktioniert, wie wir es gedacht und erwartet haben. Deshalb haben wir ja auch längst erkannt, woran das liegt: Unsere Erwartungen und das ihnen zugrunde liegende Denkmodell waren falsch. Wir hatten uns geirrt, waren also mit einer unzutreffenden Vorstellung ans Werk gegangen. Doch der Umstand, dass es so nicht ging, hat uns – nach der Überwindung gewisser Widerstände – letztlich auch immer wieder dabei geholfen, unsere alten Vorstellungen, unsere Denkmuster und die auf deren Grundlage geschaffenen Organisationsstrukturen infrage zu stellen und neu zu ordnen.

NA WUNDERBAR, ES GEHT ALSO DOCH!

Und die Hirnforscher haben anscheinend recht mit ihrem Hinweis, dass unser menschliches Gehirn zeitlebens – auch grundlegend – veränderbar ist. Aber es funktioniert offenbar anders als bisher angenommen. Wären wir außerstande oder würden wir uns weigern, die notorische und immanente Unzulänglichkeit unserer eigenen Denkansätze und der von uns verfolgten Vorstellungen infrage zu stellen, könnten wir auch nicht aus unseren eigenen Fehlern lernen. Dann säßen wir wohl heute noch zusammen mit unseren äffischen Verwandten auf den Bäumen.

DIE NATUR LÄSST SICH NUR ÄNDERN, INDEM MAN SICH IHR FÜGT

Deshalb ist es durchaus lohnenswert, nach dem grundlegenden Denkfehler zu suchen, der all unsere sorgsam konzipierten Veränderungsprogramme – wenn wir ehrlich sind, letztlich doch immer wieder – scheitern lässt. Gefunden hat ihn Gregory Bateson schon im letzten Jahrhundert: „Die Natur lässt sich nur ändern, indem man sich ihr fügt." Vor ihm gab es sicher auch schon einige, die das ebenfalls erkannt hatten. Durch Drücken und Ziehen, Bestrafen oder Belohnen, Verführen oder Beherrschen lässt sich zwar etwas erreichen, das wie eine Veränderung aussieht. Aber wenn der Druck nachlässt oder die Belohnung nicht mehr zieht, geht wieder alles genauso weiter wie zuvor.

MENSCHEN SIND KEINE ZIRKUSPFERDE

Menschen sind gestaltende Subjekte, keine beliebig gestaltbaren Objekte. Sie können sich verändern, sogar sehr grundlegend, aber nur dann, wenn sie es auch selbst wollen. Und wer sein bisheriges Verhalten ändern will, wird das nur tun, wenn das, was ihn dann erwartet, seiner inneren Natur besser entspricht als das, was er bisher gemacht hat. Wenn er sich dadurch wieder lebendiger und glücklicher fühlt, als das bisher der Fall war. Wie aber findet jemand zu dem zurück, was seiner Natur besser entspricht, wo er sich endlich „in seinem Element" erlebt? Wie kommt so jemand wieder mit all den lebendigen Anteilen und Bedürfnissen in Kontakt, die sie oder er bisher so tapfer unterdrückt hatte, um optimal zu funktionieren und möglichst erfolgreich zu sein?

WIR KÖNNEN WIEDERFINDEN, WAS WIR VERLOREN HABEN

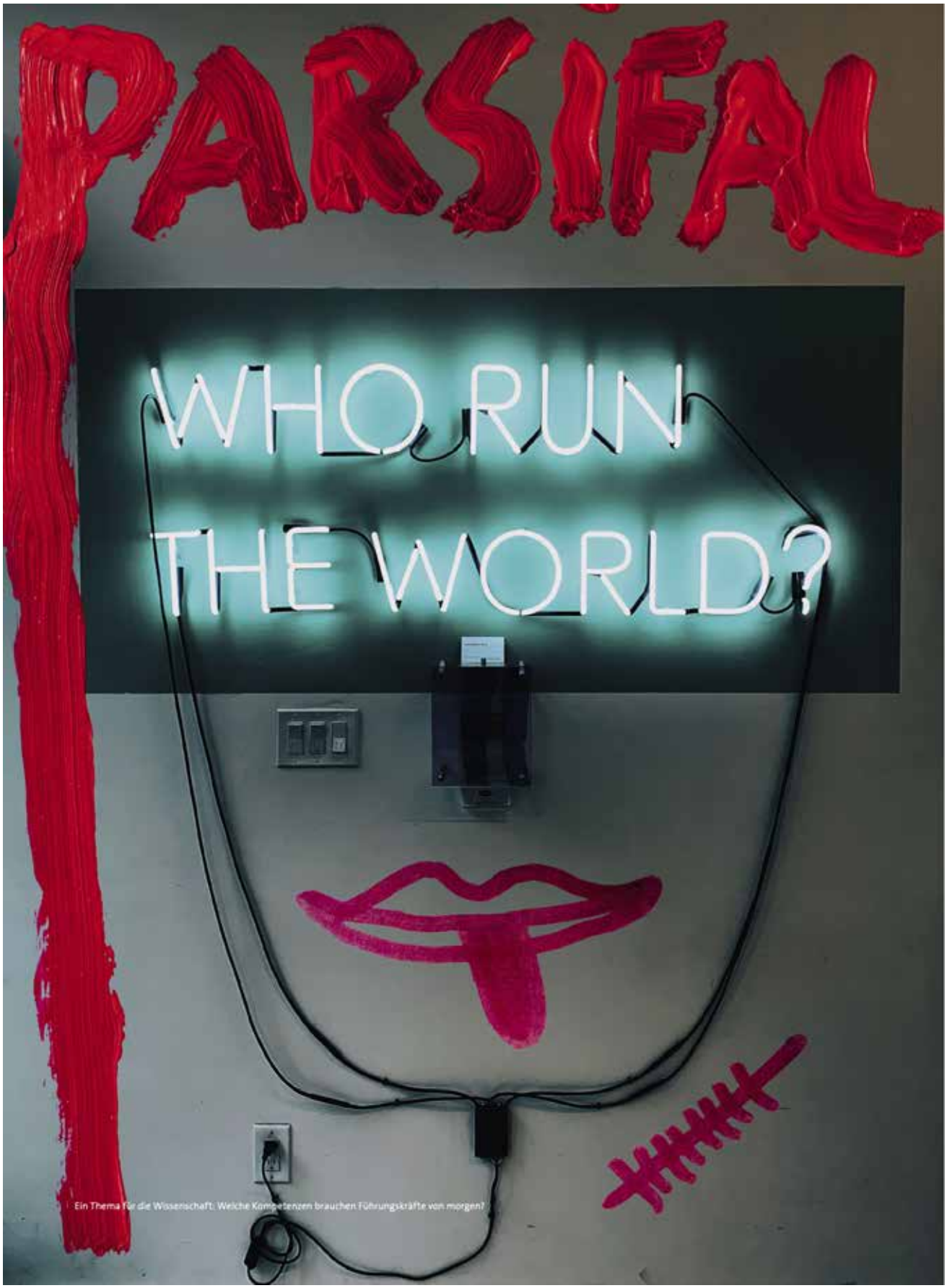
Moshé Feldenkrais hat das bereits in den 1950er-Jahren für das Wiederfinden natürlicher Bewegungsmuster beschrieben. Otto Scharmer nennt es in seiner U-Theorie „Presencing". Und in der Biologie heißt dieses Grundprinzip jedes Neuanfangs und damit jedes wieder in Gang kommenden Entfaltungsprozesses „Entdifferenzierung". Eine Leberzelle lässt sich weder durch Drücken noch durch Ziehen in eine Lungenzelle verwandeln. Aber man kann ihr helfen, sich durch Entdifferenzierung in eine pluripotente Stammzelle zurückzuverwandeln. Und die kann anschließend unter dafür geeigneten Bedingungen – indem sie „ihrer Natur folgt" – zu einer Lungenzelle werden.

UND WIR KÖNNEN UNS VERWANDELN

Was aber wäre dann das geeignete „Entdifferenzierungsverfahren" für Menschen, um in ihnen den Wunsch zu wecken, sich und ihr bisheriges Leben grundsätzlich zu verändern? Sie müssten Gelegenheit bekommen, wieder mit ihren ursprünglich einmal ausgeprägten, dann aber zunehmend von ihnen und in sich selbst unterdrückten, abgespaltenen und verdrängten Anteilen und Bedürfnissen in Berührung zu kommen. Mit ihrer ursprünglich einmal vorhandenen Entdeckerfreude zum Beispiel. Oder mit ihrer Gestaltungslust, mit ihrer Sinnlichkeit, ihrer Offenheit und ihrem Einfühlungsvermögen, auch mit ihrem Bedürfnis, sich um etwas zu kümmern und Verantwortung für etwas zu übernehmen. Was dann mit ihnen und in ihnen geschieht, wie sie fortan unterwegs sind, was sie dabei tun und vor allem lassen, ist allerdings etwas ganz anderes als das, was wir so leichthin „Veränderung" nennen. Das ist eine Verwandlung. Verändern können wir Bauwerke und Maschinen, aber nichts, was lebendig ist. Denn alles, was lebt, kann sich nur selbst verändern, indem es sich verwandelt.



ALLES, WAS LEBT, KANN SICH NUR SELBST VERÄNDERN, INDEM ES SICH VERWANDELT.



Ein Thema für die Wissenschaft: Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte von morgen?

RICHARD WAGNERZ

(DIGITAL) REIF FÜR DIE ZUKUNFT. EINE ANLEITUNG ZU ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM DIGITALEN

ZEIT-ALTER

Wie sieht zukunftsfähige Leadership aus? In einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit der Münchner LMU und der Uni Hohenheim haben die Serviceplan Consulting Group und Plan.Net das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter untersucht. Das Ergebnis: viele spannende Erkenntnisse zu Digital Leadership und digitaler Unternehmenskultur – und fünf Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

MATTHIAS BREITSCHAFT / Managing Partner Serviceplan Consulting Group



Experte für Digital Leadership: Matthias Breitschaft.

Klassische Führung im Sinne von Planung und Kontrolle hat weitestgehend ausgedient, eine neue Generation von Mitarbeitern fordert einen anderen Führungsstil – und dass im Zuge der Digitalisierung eine neue Führungskultur etabliert werden muss, stellt längst niemand mehr infrage. Was aber zeichnet zukunftsfähige Führung aus? In einem gemeinsamen Forschungsprojekt mit dem Institut für Marketing der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) und dem Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Hohenheim haben die Serviceplan Consulting Group und Plan.Net das Führungsverhalten im digitalen Zeitalter untersucht. Aus den Ergebnissen haben wir fünf Handlungsempfehlungen abgeleitet, wie sich Leadership in Unternehmen neu, digitaler und ganzheitlich denken, in den Kontext von Unternehmenskultur setzen und erfolgversprechend umsetzen lässt.

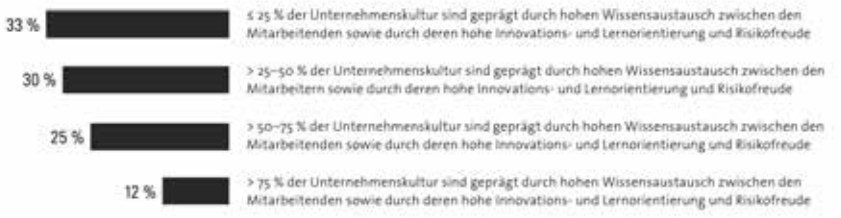
#1 ROLLENBASIERTE, FLEXIBLE FÜHRUNG DURCH DIGITAL LEADERSHIP

Als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung haben viele Unternehmen einen Chief Digital Officer eingestellt. Dieser soll sich um sämtliche Digitalisierungsthemen kümmern – von der Digitalstrategie über die Digitalisierung von Geschäftsmodellen, Produkten oder Prozessen bis hin zu Digital Leadership.

Die oftmals rein technologisch geprägte Rolle eines CDO reicht jedoch nicht aus, um den benötigten Kulturwandel und Digital Leadership nachhaltig voranzutreiben. In Zukunft muss Digitalisierung von allen Führungskräften verstanden und gelebt werden. Die vielfältigen Anforderungen der Digitalisierung verlangen dabei nach unterschiedlichen, je nach Situation wechselnden Führungsrollen. Unsere Studie hat, basierend auf dem Digital Leadership Framework, sieben Rollen erforscht, die vor dem Hintergrund der digitalen Transformation erfolgversprechend sind:

- **DIGITAL PIONEER:** Als Digital Pioneer erkennt die Führungskraft die Chancen und Risiken der digitalen Transformation für ihr Unternehmen. Sie diagnostiziert frühzeitig digitale Trends, identifiziert Veränderungsbedarfe, versteht die Treiber der digitalen Transformation und handelt entsprechend einer klaren digitalen Vision.
- **NETWORKER:** Die Führungskraft baut tragfähige Beziehungen zu anderen Personen innerhalb sowie zu Organisationen außerhalb des Unternehmens auf. Sie pflegt ihr interdisziplinäres Netzwerk und kann für jede Fragestellung den passenden Kontakt konsultieren.
- **ENABLER:** Der Enabler schafft Freiräume, damit die Mitarbeitenden Neues ausprobieren können; er ermöglicht eigenverantwortliches, hierarchiefreies und flexibles Arbeiten in interdisziplinären Teams und schafft eine offene Fehlerkultur.
- **INNOVATOR:** In dieser Rolle treibt die Führungskraft durch innovative und kreative Ideen Veränderungen voran und implementiert diese. Mit ihrem Auftreten begeistert und inspiriert sie ihr Team.
- **MENTOR:** Die Führungskraft fungiert als Beziehungsmanager, der eine individuelle und vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufbaut und sie darin unterstützt, ihre individuellen Ziele zu erreichen. Sie kennt deren Stärken und Schwächen und gibt ihnen aktiv individuelles, direktes Feedback.
- **MANAGER:** Als effektiver Manager arbeitet die Führungskraft zielorientiert mit Blick auf die Unternehmenskennzahlen. Sie definiert KPIs, strukturiert und koordiniert Aufgaben, trackt die Arbeitsfortschritte und bewertet Arbeitsprozesse und Methoden.

AUSMASS EINER DIGITALEN UNTERNEHMENSKULTUR



n = 313

› **DIGITAL MENTEE:** Als Digital Mentee macht sich die Führungskraft mit der digitalen Lebenswelt der Mitarbeitenden vertraut. Durch deren Input entwickelt sie ihre digitalen Fähigkeiten weiter, holt Feedback zur digitalen Arbeitsweise ein und lernt den Umgang mit unbekannten digitalen Tools.

Ein Digital Leader muss – je nach Situation, Kontext und Anforderung – unterschiedliche Rollen einnehmen können und ist nicht, wie bisher üblich, auf ein eher eindimensionales Rollenverständnis fokussiert.

#2 WERTSCHÖPFUNG ENTSTEHT ERST DANN, WENN DIGITAL LEADERSHIP UND DIGITALE UNTERNEHMENSKULTUR HAND IN HAND GEHEN

Die Teilnehmer unserer Studie schätzen ihr eigenes Unternehmen als weit entfernt von dem Ideal eines digitalen Unternehmens ein. Als ideal werden dabei Unternehmen verstanden, die durch den Einsatz digitaler Technologien wertschöpfende Geschäftsmodelle umsetzen, verbesserte Prozesse implementieren und Mitarbeitende beschäftigen und fördern, die ausgeprägte digitale Kompetenzen aufweisen.

Ein zentraler Grund für die fehlende Wertschöpfung ist – neben ungenügender Digital Leadership – die unzureichend ausgeprägte digitale Unternehmenskultur. Darunter verstehen wir in diesem Zusammenhang eine Unternehmenskultur, die durch einen hohen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden sowie durch deren hohe Innovations- und Lernorientierung und Risikofreude geprägt ist.

Neben Digital Leadership ist eine digitale Unternehmenskultur für die digitale Reife eines Unternehmens essenziell. Unter digitaler Reife verstehen wir in unserer Studie die Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle, den Anteil digitaler Produkte/Dienstleistungen, digitalisierte Prozesse, Big-Data-Nutzung sowie digitale Mitarbeiterkompetenzen.

Um die Wertschöpfung voranzutreiben, muss in allen Bereichen und bei allen Akteuren eines Unternehmens eine digitale Denkweise verankert sein. Die Start-up-Szene macht es vor: Bei keinem Start-up wird man eine eigene Digitalabteilung oder einen CDO finden, da Digital in der DNA dieser Unternehmen festgeschrieben ist.

#3 DIGITAL LEADERSHIP IST EINE GEMEINSAME LERNREISE UND KEIN TOP-DOWN-PROJEKT

Besonders herausfordernd für Unternehmen in der digitalen Transformation sind laut unserer Studie Situationen, die sich sehr schnell verändern oder hochkomplex sind. Um diese zu meistern, benötigen Führungskräfte und Mitarbeitende bestimmte Kompetenzen. Neben den Soft Skills werden digitale Kompetenzen immer wichtiger, um Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten.

Nur wer über den richtigen Kompetenzen-Mix verfügt, kann unter den Rahmenbedingungen der VUCA-Welt situativ und dynamisch handeln. Umso alarmierender sind die Ergebnisse unserer Studie: Bei drei Vierteln aller Befragten haben nicht einmal die Hälfte der Mitarbeitenden eine ausgeprägte digitale Kompetenz. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Das Angebot digitaler Weiterbildungsmöglichkeiten ist bei rund 70 % der befragten Unternehmen stark ausbaufähig.

Kompetenzen können allerdings auch durch den Wissensaustausch unter allen Akteuren eines Unternehmens entwickelt und ausgebaut werden. Wichtig ist, dass diese Kompetenzentwicklung nicht hierarchieabhängig ist, sondern als gemeinsame Lernreise begriffen wird.

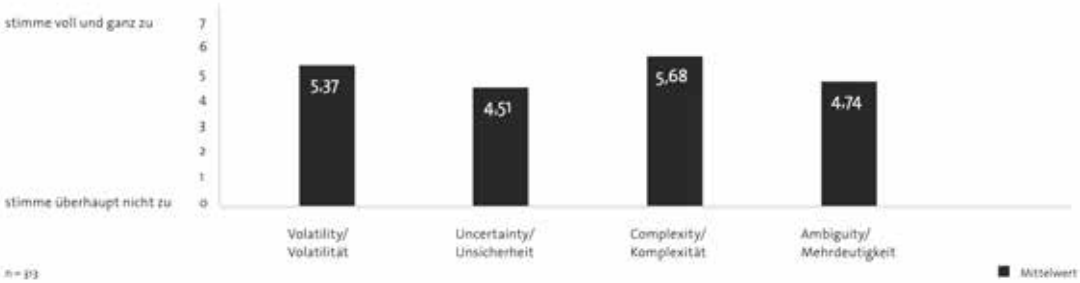
DEPECHE MODE

VUCA-WELT

Mein Unternehmen bzw. Verantwortungsbereich (im Unternehmen) ist mit Situationen konfrontiert, ...

V ... die sich sehr schnell verändern können.
U ... deren Ausgang ungewiss ist.
C ... die hochkomplex sind.
A ... die nicht eindeutig interpretierbar sind.

Einschätzung auf einer Zustimmungsskala von 1 bis 7:



n = 313

Was bedeutet das für Führungskräfte? Die Dualität von Mentorship und Mentee-Rolle, die Führungskräfte vereinen müssen, ist für diese gemeinsame Lernreise besonders spannend. Hier trifft sich die Führungskraft auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden und lernt von ihnen. Dies führt zu einer neuen Art der Wertschätzung und einem direkten Austausch über alle Hierarchien hinweg, da Wissen sowohl Top-down als auch Bottom-up entwickelt wird. Positiver Nebeneffekt: Die Führungskraft wird in ihrer klassischen Rolle als Allwissender entlastet.

Dabei ist nicht zu unterschätzen, was diese neue Kompetenzsichtweise den Führungskräften abverlangt. Sie haben – wie auch die Mitarbeitenden – über Jahrzehnte ein Verhalten trainiert, das sich nun plötzlich ändern soll. In der Rolle des Digital Mentee werden Führungskräfte zu Schülern, und Mitarbeitende müssen damit umgehen, dass sie in speziellen Bereichen mehr Kenntnisse haben als ihre Vorgesetzten. Diese Veränderung benötigt Zeit, gegenseitiges Verständnis und ein neues Mindset.

Um in der VUCA-Welt zu bestehen, müssen Unternehmen ihren Kern – also Unternehmens- und Führungskultur – stärken, indem sie konsequent auf die Themen gemeinsame Lernreise und Kompetenzentwicklung setzen.

#4 DIGITAL MENTEE, NETWORKER UND INNOVATOR SIND DIE PRÄGENDEN ROLLEN FÜR DIE DIGITALE KULTUR UND DIE DIGITALE REIFE

Was macht Führungskräfte zu Leitfiguren einer Organisation, in der Digital Leadership und digitale Unternehmenskultur Hand in Hand gehen? Laut unserer Studie sind die Führungsrollen Networker, Innovator und Digital Mentee von tragender Bedeutung. Je höher die Ausprägung dieser Rollen bei den Führungskräften ist, desto höher ist auch das Ausmaß der digitalen Unternehmenskultur. Diese Rollen sind deshalb in besonderem Maße zu etablieren bzw. zu fördern.

Besonders erfolgreiche Unternehmen haben verstanden, dass die starke Ausprägung der Rollen Networker, Innovator und Digital Mentee den Unterschied macht. Führungskräfte mit diesen Kompetenzen können als Leitfiguren einen erheblichen Beitrag zur digitalen Reife und digitalen Unternehmenskultur leisten.

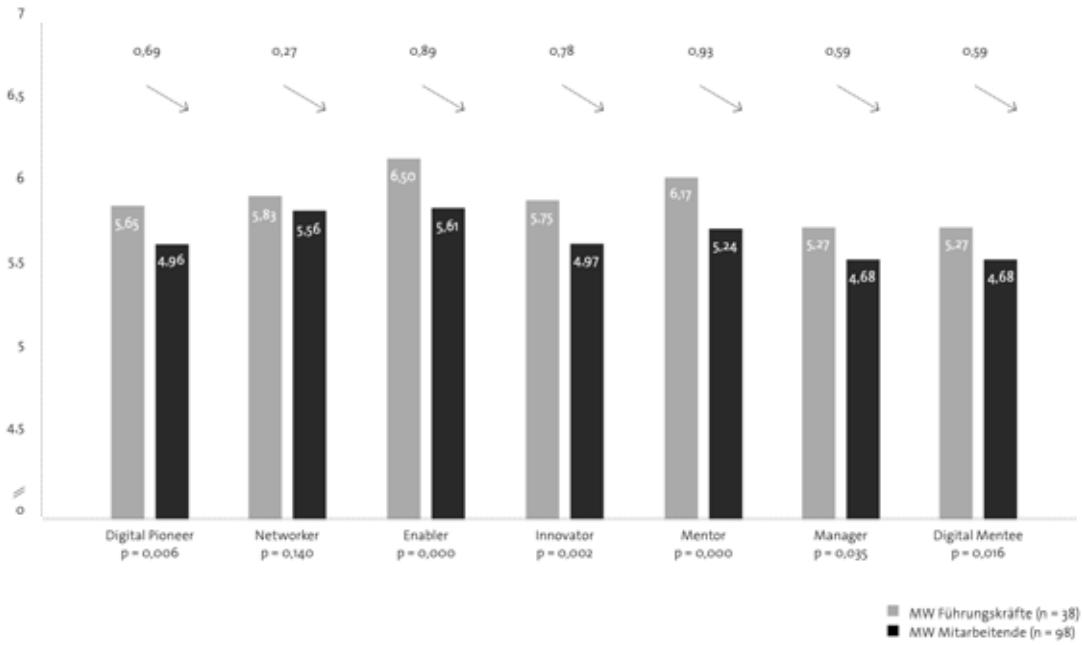
#5 DIGITAL LEADERSHIP BENÖTIGT EHRLICHE SELBSTREFLEXION

Unsere Studie zeigt, dass Führungskräfte sich selbst in den sieben Leadership-Rollen deutlich besser einschätzen, als die Mitarbeitenden sie beurteilen. Selbst- und Fremdbild stehen hier in einem diametralen Widerspruch.

Wie aber kommt diese große Diskrepanz zustande? Da die Wahrheit vermutlich in der Mitte liegt, muss man sich aus zwei Richtungen annähern: Während die Führungskräfte sich zu überschätzen scheinen, haben Mitarbeiter extrem hohe Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Diese hohe Erwartungshaltung ist in den lange trainierten Verhaltensweisen und Rollen begründet: Mitarbeiter sind es gewohnt, dass Führungskräfte allwissend und Alleskönner sind. Führungskräfte wiederum signalisieren den Mitarbeitenden genau das und haben gelernt, Schwächen oder Unwissen nicht offenzulegen.

Wie ist die Diskrepanz konkret zu lösen? Um Selbst- und Fremdbild einander anzunähern, ist zunächst Selbstreflexion gefordert. Erfolgreiche Digital Leadership in Form von rollenbasierter Führung beginnt mit einem klaren Bewusstsein des eigenen Ichs sowie der damit verbundenen Stärken, Werte und Verhaltensweisen. Eine Führungskraft kann nur dann Führungsrollen erfolgreich einnehmen, wenn sie sich selbst bzw. die eigene Ausprägung in den jeweiligen Rollen realistisch einschätzen kann.

ERFÜLLUNG DER LEADERSHIP-ROLLEN



Neben der Selbstreflexion gilt es, die Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild durch Kommunikation zu reduzieren. Ein aktives Erwartungsmanagement und ein gemeinsames Verständnis von Digital Leadership sind dabei elementar. Die Mitarbeitenden müssen dafür sensibilisiert werden, vorgefertigte und möglicherweise unrealistische Vorstellungen bezüglich der Führungsrollen abzulegen.

Um ein neues, gemeinsames Verständnis aufzubauen, eignet sich eine partizipative Herangehensweise: Bei der gemeinsamen Entwicklung eines auf das eigene Unternehmen angepassten Digital Leadership Frameworks können die Führungsrollen individuell ausdifferenziert werden. Wichtig ist, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende hier aktiv mitwirken und ihre Bedürfnisse und Anforderungen einfließen lassen können. Dies führt zu höherer Transparenz und einem besseren gegenseitigen Verständnis.

Die realistische Selbsteinschätzung und der Abgleich von Selbst- und Fremdbild mit den Mitarbeitenden bilden den starken Kern eines Digital Leaders.

FAZIT: DIGITAL LEADERSHIP IST ERFOLGREICH, WENN ...

#1 ... Führung als rollenbasiertes Modell verstanden wird und Führungskräfte in der Lage sind, situativ und dynamisch die verschiedenen Rollen zu besetzen.
#2 ... Digital Leadership als integraler Bestandteil der digitalen Unternehmenskultur verstanden wird.
#3 ... Kompetenzentwicklung und eine gemeinsame Lernreise der Führungskräfte und der Mitarbeitenden als Priorität gesetzt und gelebt werden.
#4 ... die Rollen Innovator, Networker und Digital Mentee für das Vorantreiben der digitalen Kultur und digitalen Reife besonders gefördert werden.
#5 ... Selbstreflexion der Führungskräfte zu einem Angleich von Selbst- und Fremdbild führt.

STECKBRIEF: DIE STUDIE

Titel:
„Digital Leadership –
Leading your company in the digital economy"

Herausgeber:
Ludwig-Maximilians-Universität München,
Universität Hohenheim,
Serviceplan Consulting Group und Plan.Net

Durchführungszeitraum:
Online-Befragung, 5. Juli bis 6. September 2019

Teilnehmende Unternehmen:
313 Führungskräfte, 98 Mitarbeiter

Top-5-Branchen:
Konsumgüter, Medien, Banken & Versicherungen, Handel, Automobilindustrie

Quelle: Weber, E., Krehl, E.-H., Büttgen, M. & Schweikert, K. (2019). The Digital Leadership Framework: Insights into New Leadership Roles Facing Digital Transformation, 79th Annual Meeting of the Academy of Management (AOM), Boston, Massachusetts, USA, August 9-13, 2019, https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.13650abstract

LEADER-SHIP A.R.T.

DER SCHLÜSSEL ZU ERFOLGREICHER FÜHRUNG IM DIGITALEN ZEITALTER:

TENSEGRITY

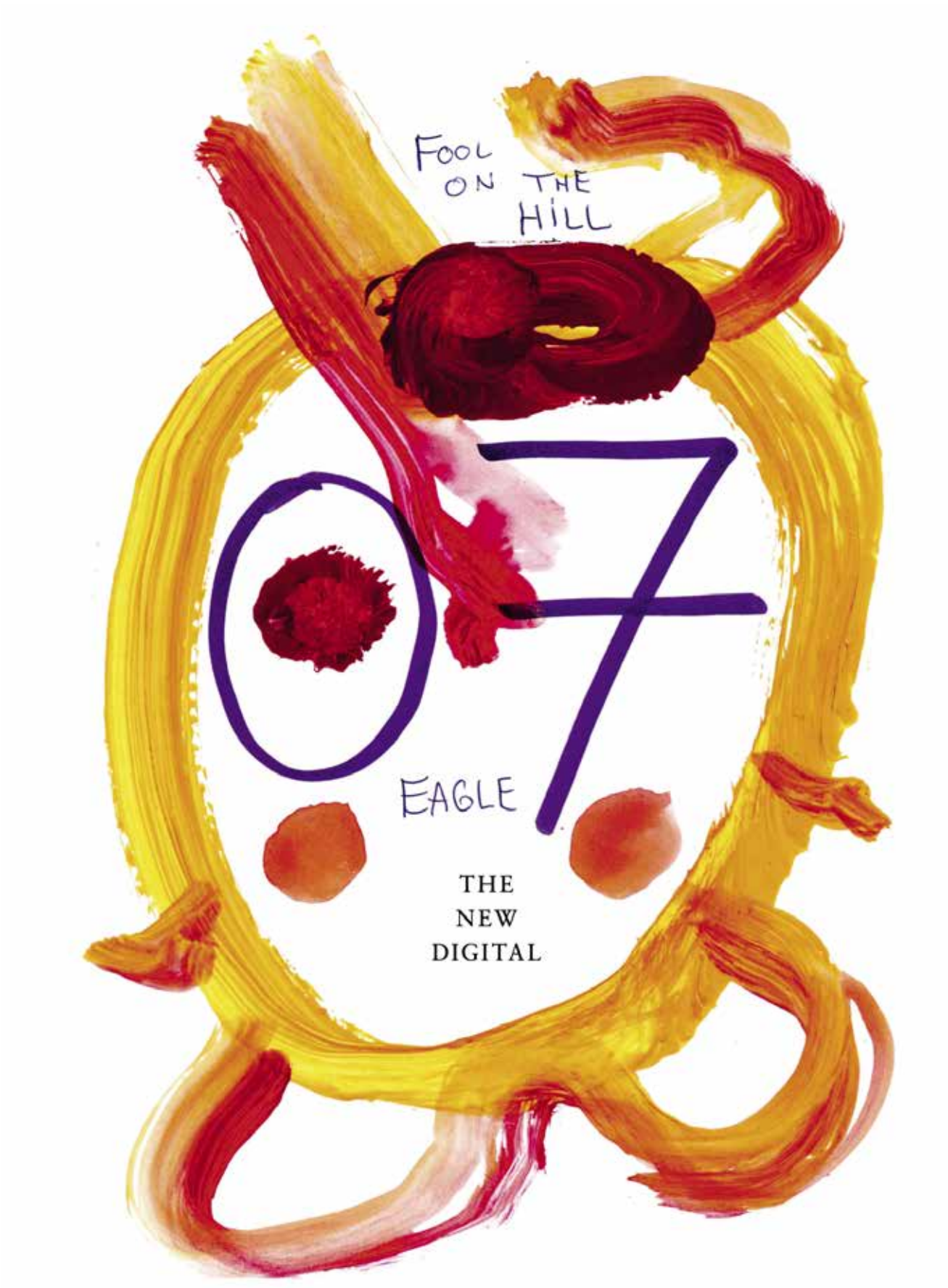
Ein Weg, diese anspruchsvollen Anforderungen erfolgreich zu meistern, ist „Tensegrity". Das aus dem Englischen stammende Kofferwort aus Tension (Spannung) und Integrity (Zusammenhalt) bedeutet im übertragenen Sinn: Digital Leadership muss stark und stabil im Kern und zugleich flexibel und situationsbedingt im Handeln sein. Eine dynamische Stabilität sorgt somit für Orientierung und Festigkeit bei gleichzeitiger Flexibilität, um auf Veränderung reagieren zu können. Auf diese Weise trägt Digital Leadership in einer gelebten Unternehmenskultur entscheidend zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen bei.

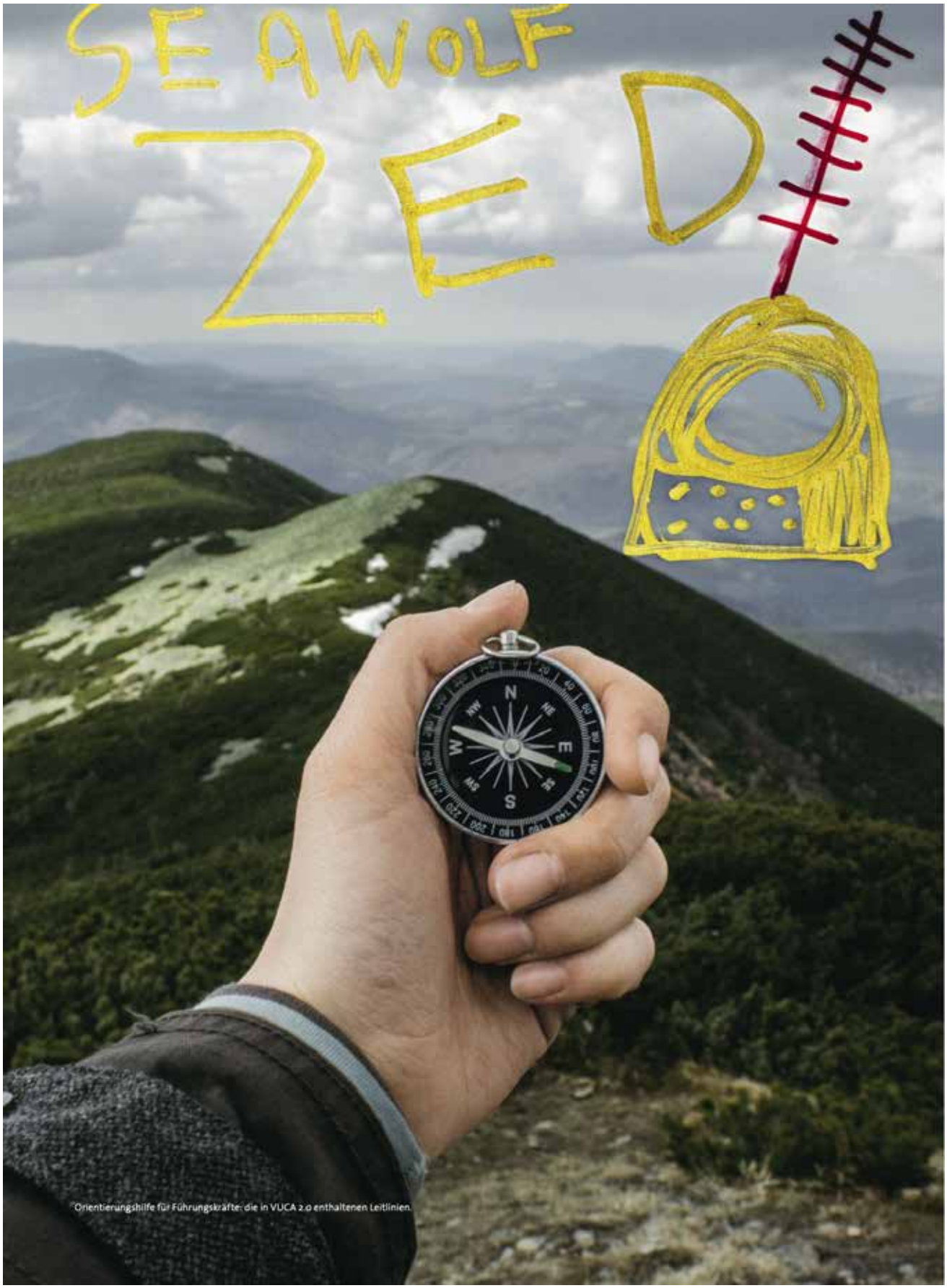
Für uns ist Tensegrity die logische und einzig gute Antwort auf eine Welt des Wandels. Das Markt- und Wettbewerbsumfeld ist und bleibt dynamisch und herausfordernd. Weil wir die Rahmenbedingungen nicht ändern können, müssen wir den Blick in die Organisation selbst richten. Wir glauben: Die Zukunft von Organisationen beginnt von innen heraus. Dabei befassen wir uns zunächst konsequent mit dem Kern und bringen diese starke Basis anschließend in Aktion.

KONKRET

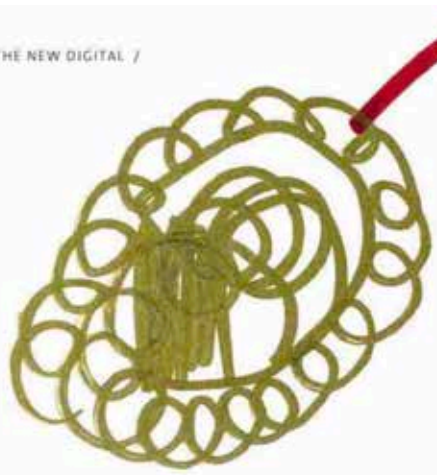
- Gemeinsame Erarbeitung und klare Definition von Purpose, Vision, Zielen
- Ableitung von Strategien zur Stärkung der Organisation durch Kompetenzausbau und -entwicklung
- Gestaltung neuer Strukturen und robuster interner Prozesse, die eine radikale Kunden-/Marktorientierung sichern und ein situationsbedingtes Handeln ermöglichen
- Neuaufstellung des Zusammenarbeitsmodells mit zukunftsweisenden Denk- und Arbeitsmethoden
- Aufbau einer Lern-, Netzwerk- und Innovationskultur


STRAWBERRY FIELDS FOREVERZ!
DANCING QUEEN !!!!!!!
FLY LIKE AN EAGLE !


FOOL
ON THE
HILL
07
EAGLE
THE
NEW
DIGITAL



Orientierungshilfe für Führungskräfte: die in VUCA 2.0 enthaltenen Leitlinien.



MOBY DICK

VUCA 2.0

+++ —

AHAB

DAS ANTIDOT IN UNSICHEREN ZEITEN

Um dem coronabedingt beschleunigten Wandel der Arbeitswelt und der nochmals gestiegenen Unsicherheit erfolgreich begegnen zu können, brauchen Führungskräfte neue Fähigkeiten. Wolf Ingomar Faecks stellt mit VUCA 2.0 ein wirksames Gegenmittel vor, das Führungskräfte für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wappnet.

DER SEEWOLF

WOLF INGOMAR FAECKS / Chief Executive Officer Plan.Net Gruppe

NEW NORMAL

ERZ



Führender Kopf auf dem Gebiet der digitalen Transformation: Wolf Ingomar Faecks.

NEW NORMAL

Herbert F. Barber hat mit VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, englisch für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – bereits 1992 einen Begriff ins Leben gerufen, der die heutige Zeit besser nicht beschreiben könnte. Initial wurde VUCA von ihm als Bezeichnung der strategischen Unternehmensführung eingeführt. Mittlerweile spiegelt sie wider, mit welchen Problemstellungen sich Führungskräfte auch außerhalb ihrer jeweiligen Organisationen auseinandersetzen müssen. Heute beschreibt der Begriff die Einflüsse, die globale Abhängigkeiten, politische Kontroversen, Technologisierung und verändertes Kundenverhalten auf Unternehmen und ganze Gesellschaftsbereiche ausüben – und dadurch Führungskräfte im 21. Jahrhundert in Schach halten.

Kaum einer dieser Einflüsse hat jedoch derartig grundlegende Veränderungen nach sich gezogen wie die seit März andauernde COVID-19-Pandemie. Durch sie hat sich ereignet, was viele im Vorfeld für unmöglich gehalten haben: Die US-eCommerce-Penetration hat innerhalb von drei Monaten ein Wachstum von 16 auf ca. 34 % erlebt (zum Vergleich: Für den Anstieg von 5 auf 16 % brauchte es ca. zehn Jahre), interne Projekte wurden an nur einem Wochenende aus der Taufe gehoben, für die vorab ein Zeithorizont von rund drei Jahren angedacht war, und ganze Branchen wurden disrumpiert, wenn man sich die Auswirkungen auf beispielsweise die Gastronomie, das Gesundheitswesen oder den Handel vor Augen führt. Corona hat dazu geführt, dass bisher geltende Gewissheiten nicht mehr gültig sind, eine neue Normalität Einzug gehalten hat und damit die Bedeutung von VUCA eine neue Facette bekommen hat.

In der daraus entstehenden Unsicherheit gelangt die Digitalisierung als ein zentrales Instrument auf die Agenda nunmehr aller Firmenlenker, um auf diese volatilen Einflüsse flexibler reagieren und Gegenmaßnahmen einsteuern zu können. Obwohl es bereits im Vorfeld für viele Unternehmen eine Herausforderung war, Unternehmensprozesse auf das nächste (digitale) Level zu heben, ist dies durch Corona jetzt zu einem Überlebensfaktor geworden, der über die Zukunft der Unternehmen entscheiden wird. Sei es, um Offline Sales in den Online-Bereich zu erweitern, Projekte komplett digital durchzuführen oder Teams über digitale Kanäle zu managen – durch digitale Services und Plattformen werden diese Initiativen in nur einem Bruchteil der initial angedachten Zeit ermöglicht und sind dementsprechend als ein zentraler Bestandteil der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken.

Die Herausforderungen für Führungskräfte sind dabei, die durch Homeoffice-Pflicht entstandene physische Distanz zu den einzelnen Kolleginnen und Kollegen zu überwinden und trotz vorwiegend dezentraler Teamverteilung Nähe durch digitale Interaktionen zu erzeugen, um Projektabläufe umzusetzen und den Teamgedanken zu fördern. Demzufolge hat die Pandemie die Dringlichkeit der Implementierung von digitalen Lösungen verstärkt, da nur so der Krise adäquat begegnet und auf die Auswirkungen der Einflüsse schneller reagiert werden kann. Entsprechend ist es wenig verwunderlich, dass laut einer DMEXCO Trendstudie ca. 70 % der in DACH ansässigen Führungskräfte angeben, dass die Pandemie die Umsetzungsvorhaben ihrer digitalen Transformationsprojekte beschleunigen wird, um den neuen Anforderungen begegnen zu können.

ANPASSUNGSFÄHIGKEIT ENTSCHEIDET ÜBER DEN ZUKÜNFTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG

Führungskräfte durchleben gerade einen Crashkurs zu den Themen Digitalisierung, aber auch Change Management und New Work – wobei vor allem der individuelle Umgang von „Remote Leadership" in Unternehmen einen kritischen Erfolgsfaktor darstellt, da die Agilität und Flexibilität der zumeist crossfunktionalen und dezentral verteilten Teammitglieder fortlaufend sichergestellt werden muss. Somit ist es ein elementarer Aspekt für Unternehmen, wie fähig sie sind und mit welcher Schnelligkeit sie angemessen auf Krisen und Veränderungen in ihrem Organisationsumfeld reagieren und ihre Organisation darauf basierend anpassen können.

VUCA 2.0 ALS GEGENMITTEL FÜR AKTUELLE UNSICHERHEITEN

Angetrieben von den externen Einflüssen, sehen sich Führungskräfte gezwungen, neue Wege zu gehen und sich neue Fertigkeiten anzueignen, um den sich verschärfenden Existenzfragen begegnen zu können. Dafür ist es notwendig, ein klares Verständnis der gemeinsamen Orientierung der Organisation zu haben, diese erfolgreich in das Unternehmen vermitteln und zusammen bestreiten zu können.

Dies gelingt durch die Vermittlung eines Zielbildes (Vision), das Verständnis des Kontextes (Understanding), vorgetragen mit Klarheit (Clarity) und der notwendigen Beweglichkeit (Agility) in der Umsetzung – oder in Kurzform: durch VUCA 2.0.

Es kann als das Antidot zu dem von Herbert F. Barber eingeführten VUCA-Begriff gesehen werden. VUCA 2.0 gibt Führungskräften Leitlinien, die sie in ihren operativen Führungsaufgaben anwenden müssen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu bleiben:

VISION: Führungskräfte brauchen mehr denn je die Fähigkeit, im Kontext von Veränderungen stetig die Orientierung zu geben und eine Vision aufzuzeigen, nach der sich die Organisation ausrichten kann. Dies bedarf nicht nur der Definition eines Nordsterns, sondern auch der Schaffung einer entsprechend notwendigen Transparenz, damit jeder Mitarbeiter sich mit auf die anvisierte Mission begibt. Gleichzeitig ist es wichtig, gemeinsames Verständnis für Werte sowie die Strategie der Organisation zu schaffen, sodass Führungskräfte in der Lage sind, relevante Unternehmensentscheidungen zu treffen und so den Teams den gemeinsamen Weg zu ermöglichen.

UNDERSTANDING: Neben der Definition einer gemeinsamen Vision ist ein weitreichendes Verständnis der Strukturen und Abläufe wichtig, um Fähigkeiten, die innerhalb des Unternehmens existieren, schnell und effektiv anwenden zu können. Gleichzeitig muss ein tiefgreifendes Verständnis für den Unternehmenskontext bestehen, um sich flexibel und agil an dynamische Anforderungen durch Kunden, Wettbewerber und politische Großwetterlagen anpassen zu können. Dafür muss eine unternehmensweit transparente Kommunikation und Vernetzung etabliert sein, um gemeinsam den volatilen Einflüssen frühzeitig zu begegnen. Nur dadurch können äußere Veränderungen flexibel beantwortet, Risiken minimiert und Resilienz gefördert werden.

CLARITY: Dem komplexen internen und externen Organisationsumfeld kann durch fokussierte und klar formulierte Unternehmensführung entgegengetreten werden. Dadurch wird Klarheit in das vorhandene Chaos gebracht, Unsicherheit in Unschärfe umgewandelt. So können effektive Gegenmaßnahmen definiert und implementiert werden. Infolgedessen können Prozesse klarer strukturiert, Kommunikationskanäle effizienter genutzt und Unternehmensentscheidungen schnell und konsequent vermittelt werden, sodass sie trotz existierender Komplexität transparent an Mitarbeiter kommuniziert und kontinuierlich sichtbar gemacht werden können.

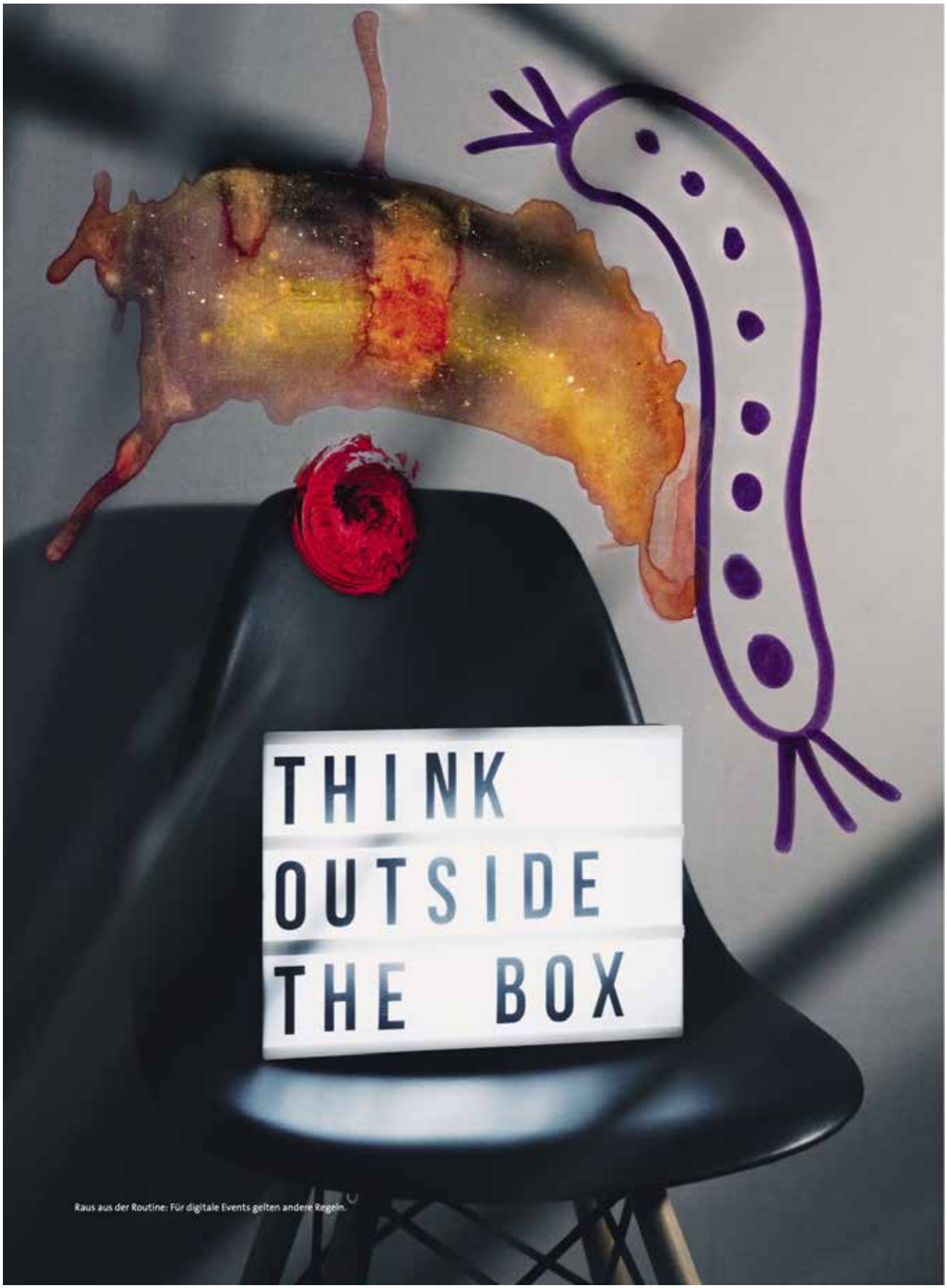
AGILITY: Unternehmen müssen sich agil äußeren Anforderungen anpassen und flexibel auf ein sich veränderndes Umfeld reagieren können, um zukunftsfähig zu bleiben. Agilität muss sich deshalb nicht nur in den Unternehmensstrukturen und -prozessen widerspiegeln. Sie stellt gleichzeitig eine Führungseigenschaft dar, die durch einen agilen Mindset bei Führungskräften sichtbar wird. Deshalb ist die Initiierung eines kulturellen Wandels, das Aufsetzen von flexiblen Prozessen und crossfunktionalen Zusammenarbeitsmodellen eine zentrale Aufgabe heutiger Führungspersonen. Dafür müssen sie offen innerhalb der Organisation kommunizieren können und schnell entsprechende Lösungen zu äußeren Veränderungen finden, ohne dabei den Nordstern aus den Augen zu verlieren.

DIGITALISIERUNG IST ENTSCHEIDEND FÜR DEN ERFOLG VON VUCA 2.0

VUCA 2.0 bietet Führungskräften eine Herangehensweise, an der sie sich in Zeiten von wachsender Unsicherheit orientieren können. Dazu müssen jedoch entsprechende Technologien genutzt, digitale Plattformen eingesetzt und der interne Wissenstransfer so ausgerichtet werden, dass relevante Informationen, Daten und Transparenz hinsichtlich sich verändernder Situationen schnell und flexibel ausgetauscht werden können. Organisationen müssen dafür Silos aufbrechen, bereichsübergreifende Kollaboration sowie Integration fördern und Mechanismen etablieren, die Selbstreflexion motivieren. Zusätzlich müssen Unternehmen ein Umfeld für kontinuierliches Lernen und eine wertebasierte Kultur schaffen, um Mitarbeiter mit Werkzeugen zum Umgang mit plötzlich unvorhergesehenen Ereignissen auszustatten. Dadurch werden einzelne Teams und Mitarbeiter ermächtigt, durch Selbstverantwortung und Eigenreflexion der auf absehbare Zeit existierenden Kombination von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit begegnen zu können. Ein solches Vorgehen führt dazu, dass Mitarbeiter und Führungspersonen befähigt werden, notwendige Informationen zielgerichtet und im Sinne des Unternehmens einzusetzen, sodass Ressourcenverteilung optimiert und Ineffizienzen vermieden werden können.

VUCA 2.0 ALS KERNKOMPETENZ DER ORGANISATION VON HEUTE

Schlussendlich ist die Umsetzung der in VUCA 2.0 enthaltenen Leitlinien ein kritischer Faktor für Führungskräfte, um den Herausforderungen durch die VUCA-Einflüsse heute und in Zukunft standhalten und daraus gestärkt hervorgehen zu können. Durch die Definition einer Vision, das Verstehen der eigenen Organisation, Klarheit in der Kommunikation sowie eine gelebte Agilität in der Organisation kann Unsicherheit entschärft und somit die gemeinsame Vision verfolgt werden. Eine Veränderung des Management- und Mitarbeiterverhaltens im Sinne von VUCA 2.0 wird dann wirklich Früchte tragen, wenn sie in eine Linie mit entsprechenden Tools, Plattformen und Technologien gebracht wird. Doch Veränderung geschieht nur dann, wenn man sie ins Rollen bringt – und dafür ist es spätestens jetzt allerhöchste Zeit.



Raus aus der Routine: Für digitale Events gelten andere Regeln.



WAS

DIGITALE EVENTS UND VIRTUAL SHOWROOMS FÜR DIE ZUKUNFT VON MARKEN- UND PRODUKTINSZENIERUNG BEDEUTEN





Ob Homeoffice oder Videokonferenz mit dem ganzen Team: Wenn Corona eine Erkenntnis gebracht hat, dann die, dass digital mehr funktioniert als bislang angenommen. Das gilt auch für erfolgreiche Marken- und Event-Kommunikation. Kevin Prösel weiß, wie sich Unternehmen hier einen digitalen Vorsprung erarbeiten können.



KEVIN PRÖSEL / Managing Director Saint Elmo's

DAS VIRUS ALS DISRUPTOR



Seit einem Jahr stellt Corona unsere Welt auf den Kopf. Geltende Regeln und Gepflogenheiten haben sich radikal verändert. Das wirkt sich auf alle Ebenen der Kommunikation aus, besonders auf den persönlichen Austausch. Homeoffice und Video-Presence sind das „New Normal“. Für geschäftliche Treffen, vor allem aber für Vertriebsveranstaltungen, Messen und Produktinszenierungen, die vom Zusammenkommen vieler Gäste abhängig sind, ein Dilemma.

Wie kann man dennoch auf persönliche Art und Weise kommunizieren? Wie kann man weiterhin Events veranstalten und so inszenieren, dass sie relevant und spannend sind? Wie lassen sich Produkte Interessenten vorstellen, wenn Präsentationen wegen Corona-Auflagen ausfallen? Eine Situation, in der das digitale Standard-Marketing und die darum herumgewachsenen Strukturen an ihre Grenzen stoßen.

POWER

„SAY GOODBYE TO HANDSHAKES AND THE OLD WAY OF DOING BUSINESS"

Charlie Fink, AR/VR-Evangelist und Forbes-Kolumnist, bringt es mit dieser Aussage auf den Punkt. Aus analog und persönlich wird plötzlich digital und virtuell. Was uns gestern noch wie Zukunftsmusik vorkam, wird nun zum Pflichtprogramm. Digitale Tools wie Videokonferenzen über Zoom & Co., Website-Videos und Online-Kollaboration gab es schon vorher. Doch erst jetzt erfahren sie eine breite Nutzung und werden zum Standard.

Mit diesen Tools können auch digitale Kommunikationswege zur Produktpräsentation und -inszenierung relativ einfach aufgebaut werden. Unternehmen stellen sich den Herausforderungen jedoch ganz unterschiedlich, und nicht jedes Produkt eignet sich dazu, auf einer digitalen Bühne präsentiert zu werden.

Überhaupt, was bedeutet eine digitale Bühne? Ein Beispiel: Apple, eigentlich für durchchoreografierte Live-Events bekannt, bei denen auf einer Bühne vor Presse und Fan-Community über Produkte gesprochen wird, hat bei der Vorstellung des neuen iPhone 12 nur ein Video auf der Website freigeschaltet. Dieses zeigte jedoch eine beeindruckende Inszenierungsqualität. Mehrere Speaker wechselten sich ab, wobei die Szenen nahtlos per Kamerafahrten und Zoom-ins miteinander verschmolzen. Durch die trickreiche Inszenierung wurden rund zwei Stunden Informationsvermittlung zu einem Erlebnis in Spielfilmqualität. Die vorgestellten Produkte konnte man anschließend in webbasierten Augmented Reality Experiences auf dem eigenen Smartphone erleben. Alles über die Website.

Eine andere Form von digitalem Bühnen-Event zeigten die Emmy Awards 2020, in denen die Preisvergabe virtuell stattfand. Die Nominierten wurden jeweils in ihrem Zuhause gefilmt und in einer Mischung aus vorproduzierten Clips und Live-Sequenzen mit einer Studio-Live-Präsentation zusammengeschaltet. Keine großen Jubelszenen, dafür aber der Beweis: The show must go on! Und es hat funktioniert. Dabei handelte es sich im Grunde genommen nur um clever kombinierte Varianten normaler Kommunikations-Tools, wie wir sie im Homeoffice täglich benutzen.

Verfolgte man den Saison-Restart der NBA und die Playoffs 2020, fiel auf, dass die Spiele allesamt ohne reale Zuschauer, dafür aber mit „Virtual Fans" stattfanden. Über Microsoft Teams und die neue Funktion „Together Mode" wurden virtuelle Plätze verlost, die das Webcam-Bild der Zuschauer während der Spiele auf großen LED-Wänden zeigten. Auch eine Form der Partizipation – mit dem lustigen Ergebnis, dass man als Fan vielleicht sogar das Glück hatte, neben Live-Bildern von echten Celebrities zu erscheinen.

Auch in kleinerem Rahmen und anderen Kontexten können diese Tools zu einer erfolgreichen Inszenierung von digitalen Events beitragen. Dabei kommt es darauf an, sich als Marke oder Unternehmen auf das zu konzentrieren, was wichtig ist – denn die Herausforderungen liegen nicht darin, einen analogen Event oder ein analoges Verkaufsformat in ein digitales zu übertragen, sondern in der Auswahl des richtigen Kommunikationsschwerpunktes, der Dosierung an Inhalten und nicht zuletzt in der eigenen Organisationsform. Technologie ist da nur das Werkzeug.

DIGITALER EVENT IST NICHT GLEICH ANALOGER EVENT

Maßstäbe im digitalen Bereich entsprechen nicht realen Maßstäben. Dies gilt sowohl in puncto Größenordnung und Handhabung als auch hinsichtlich der internen und externen Erwartungshaltung. Trotz Videoschaltung und virtueller Partizipation ist ein Teilnehmer am Ende allein an seinem Rechner. Der räumliche Kontext einer Event-Location fehlt und in der Regel auch die Interaktion mit anderen Teilnehmern. Das heißt: Fehler im Ablauf fallen schneller und gravierender auf. Dort, wo auf einer Jahresversammlung die Büfetthäppchen in der Pause oder der Plausch mit dem Sitznachbarn über Längen und Pannen einer Bühnenshow hinwegtrösten, gibt es im Online-Format eine gnadenlose Absprungrate. Denn warum mehrere Stunden konzentriert einem langweiligen Stream folgen, wenn man nebenbei etwas vermeintlich Sinnvolleres erledigen kann.

Es ist ein Kardinalfehler anzunehmen, dass sich ein Offline-Event 1:1 in ein digitales Format übertragen lässt. Vielmehr gilt es, das Wichtigste formvollendet auf den Punkt zu bringen. Teilnehmer zeigen online ein vollkommen anderes Rezeptionsverhalten als bei einem realen Event. Sie erwarten keine sich über Stunden hinziehende Dramaturgie, sondern eine knackige Inszenierung, deren Zusammenfassung sie sich im Zweifelsfall auch schnell zusammenklicken können.

Die visuelle 1:1-Übertragung einer Event-Architektur ist ebenfalls nur bedingt empfehlenswert. Selbst eine noch so gut inszenierte virtuelle Nachbildung etwa einer Messehalle in 3-D ist am Ende doch nur eine Kopie, die in der Wahrnehmung immer Grenzen haben wird. Einzelne virtuell nachempfundene architektonische Elemente hingegen können wunderbar eingesetzt werden – solange man sie gezielt inszeniert. Eine sinnvolle Alternative kann z. B. eine bewusst überspitzte virtuelle Darstellung einer fiktiven Architektur sein. Und wenn schon ein fiktives Konstrukt, warum nicht gleich (Brand-)Welten inszenieren, die in einem realen Event-Kontext undenkbar wären. Schließlich geht es auch darum, Zuschauer und Nutzer zu entertainen.

Auch bezüglich der Kosten und des Aufwands lässt sich keine 1:1-Portierung anlegen. Sicherlich entfallen bei einem digitalen Event die Catering-Kosten sowie Mittel für Bühnenbau und Logistik. Allerdings sollte man sich nicht der Illusion hingeben, dass nur Ausgaben für eine Website anfallen. Je nach Art und Inszenierung eines Events müssen auch Budgets für die Produktion, gegebenenfalls das 3-D-Design virtueller Räume sowie das Scripting der Video-Feeds berücksichtigt werden. Hinzu kommen die Streaming-Infrastruktur, die ein ruckelfreies und unmittelbares Erlebnis garantieren soll, und natürlich die konzeptionelle Leistung.

ENTER OUR WORLD OF ÜBERCREATIVITY JOIN OUR HOUSES OF COMMUNICATION WITH 4,400 COLLEAGUES IN 24 LOCATIONS AS WE CELEBRATE 50 YEARS OF BUILDING BEST BRANDS.



Take your phone, point the camera towards the globe and learn more about independence, integration, innovation and internationality at Serviceplan Group.
https://ar.serviceplan.com/5oyeARs/index.html?lang=en&utm_campaign=Twelve_2021

SICH SELBST ERKENNEN UND HINTERFRAGEN

Bei einem digitalen Auftritt müssen sich Unternehmen fragen: Wer sind wir überhaupt? Was ist unsere Essenz, was die Markenbotschaft? Denn wer authentisch sein will, kann sich bei einem digitalen Event nicht hinter Showeinlagen oder prominenten Moderatoren verstecken. Digitale Events sind meist keine abendfüllenden Veranstaltungen, sondern stark verkürzte, auf den Punkt gebrachte Marken-Shows im Web. Bling-Bling wie bei einer Abendgala gibt es hier nicht. Und: Die Nutzer sind knallhart. Ist die Übertragung langatmig oder weckt eine Produktpräsentation keine Neugier, sinken die Aufmerksamkeit und der Wille dranzubleiben. Das heißt: Unternehmen und Marken müssen sich und ihre Strukturen hinterfragen.

SIND WIR DIE MARKE? SIND WIR DAS PRODUKT?

Die Erfahrung zeigt, dass sich die Repräsentanten einer Marke oder eines Produktes am besten aus dem Kreis der Mitarbeiter rekrutieren. Wer könnte schließlich besser für ein Produkt sprechen als diejenigen, die es tagein, tagaus erdenken, erschaffen, auf den Markt bringen, verkaufen? Sicher, das hat es auch schon bei analogen Events gegeben. Aber in Zeiten der digitalen Omniverfügbarkeit mit Kommunikations- und Kollaborations-Tools wandert die Produktions- und Partizipationshoheit verstärkt in Mitarbeiterhände. Und hier zeigt sich die nächste Herausforderung: Wie digitalaffin sind die Mitarbeiter und wie flexibel die Unternehmensstrukturen? Schließlich fällt bei einem digitalen Event sofort auf, wenn sich die Absender z. B. mit Präsentationstechniken schwertun.

IST LIVE LIVE?

Mit dem Wegfall eines bühnengestützten Programms entfällt auch der Druck, einen zeitlichen Ablauf in Echtzeit zu haben. Der wesentliche Vorteil eines online gestützten Event-Formates ist, dass es jeder jederzeit abrufen kann. Da, wo eine auf einen bestimmten Zeitpunkt getimte Präsentation nicht unbedingt erforderlich ist, empfiehlt es sich, Event-Inszenierungen ganz oder teilweise vorzuproduzieren. Live-Elemente können dann beliebig mit vorproduzierten Inhalten kombiniert werden. Durch das Vermeiden aufwendiger Live-Schaltungen können zudem Fehlerquellen reduziert und Produktionsaufwände geringer gehalten werden.

Eine Ausnahme bilden Formate, bei denen eine direkte und nahe Kommunikation gewünscht ist. Findet der digitale Event mit einer moderierbaren Menge an Nutzern statt, können Webinar-Formate sinnvoll sein. Hier entsteht ein persönlicherer Austausch, auch unter den Event-Teilnehmern. Eine andere Möglichkeit wäre, mit einem vorproduzierten Haupt-Event zu starten und dann mit kleineren Gruppen in einen direkten Live-Austausch zu gehen.



DIGITALER EVENT UND VIRTUAL SHOWROOM

Ein digitaler Event kann einen zusätzlichen explorativen Aspekt haben. Digitale Event- und Produktinszenierungen mit einer ausgewogenen Mischung aus kurzen Videobotschaften und interaktiven Inhalten sorgen für entsprechende Kurzweil und verankern das Vorgestellte nachhaltig in der Kundenwahrnehmung.

Eine mögliche Erweiterung stellen Virtual Showrooms dar. Die Grenzen sind dabei sogar fließend: So könnten Nutzer nach einem Event die beworbenen Produkte direkt erleben. Hier eröffnet der Faktor „Digital" eine schier endlose Menge an Inszenierungsmöglichkeiten, die auch interaktiv sein können (und komplett ohne den Event-Teil auskommen). Differenzierungsmerkmale können technische Neuerungen sein, die ein nie zuvor da gewesenes Produkterlebnis bieten.

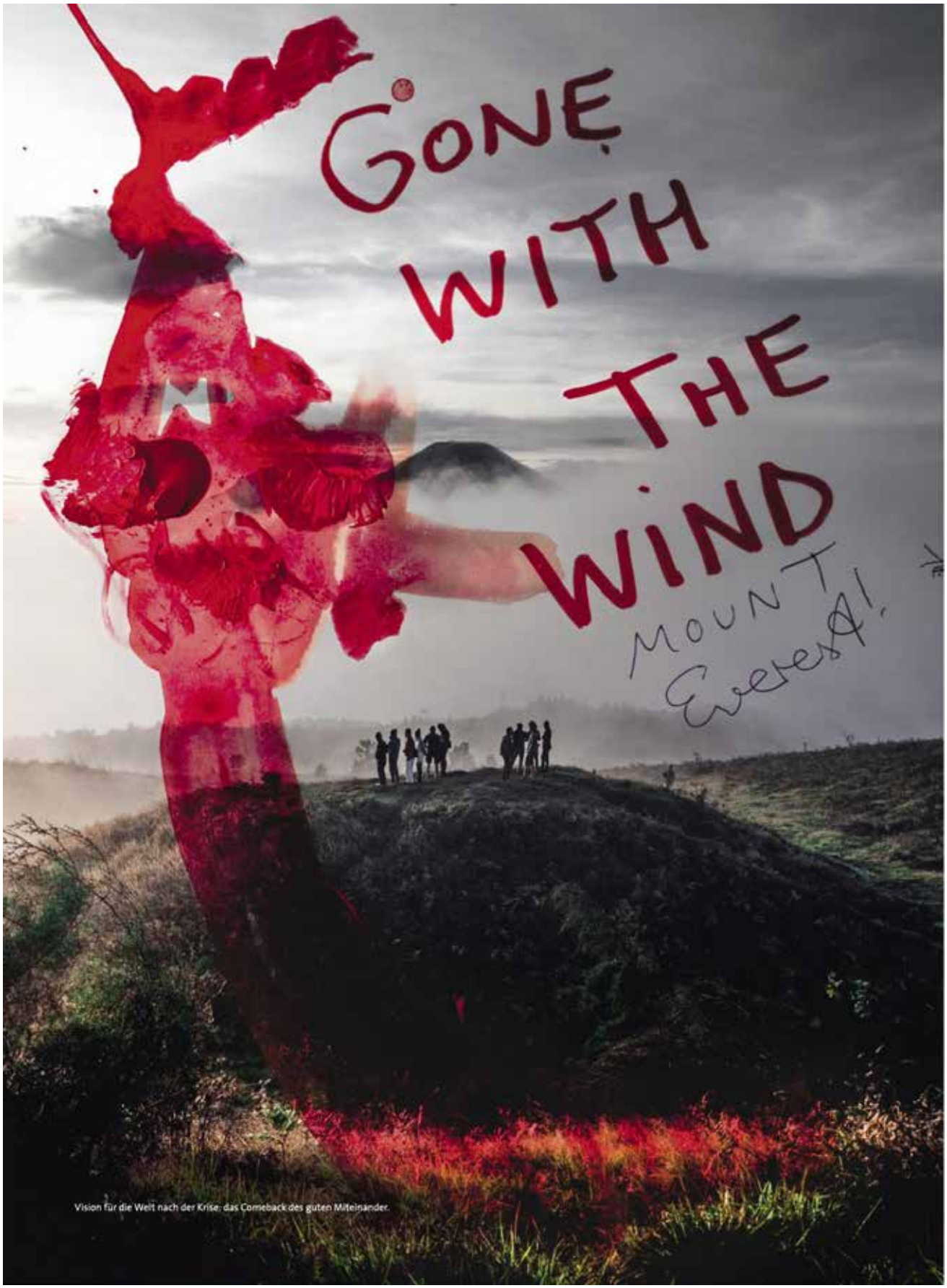
Dank der Entwicklungen im Augmented-Reality-Bereich etwa können Nutzer von überall und jederzeit in Markenwelten eintauchen, ohne sich vorher in Menschenschlangen zu stellen oder in vollen Räumen aufzuhalten. Produkte werden nicht mehr von zig Leuten angefasst, bevor ein Kauf stattfindet, sondern können von Interessierten ganz in Ruhe zu Hause in holografischer Form entdeckt werden. Und das Beste dabei: Das alles funktioniert schon übers Web. Theoretisch kann also jeder ganz unkompliziert Zugang dazu haben.

Eine Überführung von einem Event-Teil in den nächsten kann dabei vollkommen nahtlos ablaufen. Ein Aufruf einer mobilen Microsite kann z. B. per QR-Code im laufenden Stream eingeblendet werden. Stellt ein Moderator gerade ein Produkt vor, können Nutzer dieses parallel zum Geschehen virtuell und in 3-D auf ihrem Smartphone erleben und testen – quasi in einem parallelen AR-Showroom. Dabei könnten ihnen holografische Avatare des Sales-Personals zur Seite stehen. Für Fashion Brands ist zusätzlich ein virtuelles Try-on in AR per Selfie-Kamera auf dem Smartphone denkbar, das sogar eine Verlinkung zum Online-Shop enthalten kann. Touristische Locations wiederum könnten mittels AR ein Gefühl von Teleportation vermitteln und Nutzer durch AR-Portale in andere Welten eintauchen lassen – ohne dass diese dabei das eigene Wohnzimmer verlassen müssen.

NEUE CHANCE FÜR DIE MARKEN- UND EVENT-KOMMUNIKATION

Die Corona-Krise kann also auch eine Chance sein: Grundsätzlich sind alle dargestellten Technologien bereits seit Jahren verfügbar, doch erst jetzt erfahren sie eine breite Akzeptanz – und damit ihren wahren sozialen Nutzwert. Digitale Events und Virtual Showrooms sind ein willkommenes Addendum zur klassischen Marken- und Event-Kommunikation. Zum einen helfen sie, eine kontinuierliche Kundennähe in Zeiten von Social Distancing und unvorhersehbaren Corona-Beschränkungen zu gewährleisten, zum anderen werden sich die Best Practices, die sich jetzt ausprägen, auch nach Corona als parallel existierender und von der Nutzerschaft erwarteter Teil des Kommunikations- und Service-Mixes etablieren.

Bei genauerer Betrachtung ist alles auch gar nicht so kompliziert. Es braucht zwar etwas Mut in Unternehmen, aber die Mühen, neue Denk- und Produktionsmuster zu etablieren, lohnen sich. Diejenigen, die jetzt in digitale Inszenierungen investieren, werden nicht nur als besonders innovativ wahrgenommen, sondern auch nach Corona ihren digitalen Vorsprung weiter ausbauen können.



Vision für die Welt nach der Krise: das Comeback des guten Miteinander.



DIE SOZIALEN MEDIEN IM WANDEL: PUTTING THE „SOCIAL" BACK INTO

SOCIAL MEDIA

(ORKAN)

Während der Corona-Krise hat das Social-Media-Nutzungsverhalten der Menschen fünf Phasen durchlaufen, sagt Verena Letzner. Ihre These: Die Social Media haben ihre ursprüngliche Funktion des „Social" wiederentdeckt – und können wesentlich dazu beitragen, das während der Pandemie entstandene neue Wir-Gefühl auf Dauer zu erhalten.



VERENA LETZNER / Managing Director Plan.Net NEO



DAS NEUE WIR STEHT HOCH IM KURS





OLYMP



Expertin für Social-Media-Strategien: Verena Letzner.



Durch COVID-19 ist unsere Welt, wie wir sie kannten, völlig aus den Fugen geraten: Unsicherheit, Angst und Isolation, gesundheitliche Bedrohungen, wirtschaftlich noch kaum abzusehende Entwicklungen sowie eingeschränkte persönliche und räumliche Freiheiten sind nur ein paar Aspekte, die die globale Pandemie zur Folge hatte, noch immer hat und auch weiterhin haben wird. Eine weitreichende Veränderung der Lebenswelt, die man auch im Medienkonsum – insbesondere auf den digitalen Plattformen – beobachten konnte: Online-Shops und Live-Streams boomten, und News-Portale erlebten einen schon lange nicht mehr da gewesenen Zulauf. Die weltweiten Einschränkungen der Offline-Welt führten die Menschen ins World Wide Web.

Und auch wenn viele Menschen die erste Zeit hauptsächlich in den eigenen vier Wänden verbracht haben, schaffte diese Krise doch ein neues Gefühl der Zusammengehörigkeit. Ein neues Wir, das sich nicht nur, aber gerade in den sozialen Medien stark zeigte. Damit kehrten Facebook, Instagram und Co. zurück zu ihrem eigentlichen Auftrag. Nämlich Menschen auf der ganzen Welt zusammenzubringen, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen und zu vernetzen. Eine schöne Idee, die auf der Jagd nach Klicks, Likes und Abverkäufen in den letzten Jahren manchmal zu kurz gekommen ist.

Aufgrund der coronabedingten Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen und der daraus resultierenden sozialen Abgeschiedenheit vieler Menschen hat die Nutzungsintensität der sozialen Medien stark zugenommen: 18 % der Deutschen über 18 Jahre gaben bei einer Befragung an, Facebook in der Zeit des Lockdowns vermehrt zu nutzen; bei Instagram fiel dieser Zuwachs mit 48 % der 18- bis 29-Jährigen sogar noch signifikanter aus.[1] Die Menschen nutzten das Social Web verstärkt, um sich über das Tagesgeschehen zu informieren, zu diskutieren und mit anderen in Kontakt zu treten. Und – in späteren Phasen des Lockdowns – um sich abzulenken, Zerstreuung zu suchen, sich um andere zu kümmern oder auch um Solidarität zu zeigen.

Die Entwicklung dieser neuen Art, soziale Medien aktiv und passiv zu nutzen, verlief nicht gleichförmig. Von der Zeit der ersten Krankheitsfälle in Deutschland über den Lockdown bis hin zum „New Normal“ veränderte sich das Nutzungsverhalten der Menschen – und lässt sich in fünf Phasen gliedern:

PHASE 1: NEWS, NEWS, NEWS – WAS PASSIERT DA DRAUSSEN?

„Stay home, stay safe." Dieser Slogan prägte die ersten Wochen im Lockdown wie kein anderer. In großen Städten patrouillierte die Polizei und forderte mit Lautsprecherdurchsagen die Bevölkerung dazu auf, in ihren Wohnungen zu bleiben und diese nur in dringenden Fällen zu verlassen. Ein verstörendes Gefühl einer unsichtbaren Bedrohung machte sich breit – und warf viele Fragen auf: Ist meine Stadt auch so stark betroffen? Wie ansteckend ist das Virus wirklich? Darf ich meine Wohnung zum Einkaufen verlassen? Was passiert, wenn ich mich testen lassen muss? Brauche ich eine Maske oder besser nicht? Gerade Nachrichtenseiten und Accounts offizieller Behörden erlebten in der ersten Zeit des Lockdowns einen nie da gewesenen Boom. Facebook – schon länger vom ursprünglichen „Freundebuch" zum digitalen Newsfeed transformiert – profitierte hier ebenfalls. Und wo bot sich ein Teaser zu einer sich im Stundentakt verändernden Lage besser an als auf Twitter, wo beispielsweise der Account des Bundesgesundheitsministeriums die Anzahl der Follower auf mittlerweile fast 200.000 Nutzer erhöht hat – und das ganz ohne Werbung.

HERA

NIE IST DIE SONST SO ABGEDROSCHENE PHRASE „PURPOSE SCHAFFEN" SO WICHTIG WIE IN KRISENZEITEN.

ZEUS

CYCLOP

PHASE 2: AUF DER SUCHE NACH GEMEINSCHAFT

Viele Marken nutzten in Phase 2 das Social Web auf eine ganz andere Art und Weise: Klassische Werbung trat erst einmal in den Hintergrund. Brands setzten verstärkt auf Inhalte, die den Menschen einen Mehrwert schafften, Gemeinschaft förderten oder Erleichterung im Lockdown-Alltag brachten.

Ein Beispiel dafür waren die Aktivitäten zahlreicher Marken aus dem Health- und Fitnessbereich: Regelmäßige Live-Sessions über Instagram mit fachkundigen Trainern brachten das Sportstudio nach Hause – und gaben ein Gefühl von gemeinsamer sportlicher Betätigung trotz Kontaktverbot.[2]

Und auch Prominente engagierten sich für ein fitteres Leben trotz Lockdowns. Unter dem Hashtag #StayAtHomeChallenge teilte die Internetgemeinde ihre kreativsten Ideen, um daheim Sport zu machen – allen voran prominente Fußballspieler wie Jérôme Boateng und Superstar Neymar.

Die Supermarktkette Penny[3] hingegen setzte auf Solidarität und Gemeinschaft. Auf Facebook wurden Erntehelfer gesucht, Plakate für die Nachbarschaftshilfe für den Hausflur als Download zur Verfügung gestellt oder zum Applaus für die Mitarbeiter als „Helden des Alltags" aufgerufen.

Viele Marken haben dieses neue Handlungsfeld im Social Web für sich und die eigene Markenbildung genutzt, um sich auch für die Zeit danach zu positionieren. Nie ist die sonst so abgedroschene Phrase „Purpose schaffen" so wichtig wie in Krisenzeiten. Es geht um Haltung, um Solidarität, darum, auch als Marke ein Teil der Gemeinschaft zu sein – und die Macht der eigenen Reichweite für das Gemeinwohl zu nutzen. Wer hier clever agierte, brachte sich in eine gute Position.

Und die Nutzer schauten genau hin. Unternehmen, die ausschließlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht waren, rechtliche Schlupflöcher in der neuen Gesetzgebung suchten oder plump weiter warben, wurden ohne Umschweife abgestraft. So wie beispielsweise mehrere große Handelsmarken, die präventiv die Mietzahlungen für ihre Ladengeschäfte aussetzten, um die wirtschaftliche Handlungsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten. Eine Entscheidung, die gravierende Folgen nach sich zog: Kunden riefen im Social Web zum Boykott auf, ein Shitstorm entlud sich auf den Profilen der Marken. Einige der Unternehmen ruderten daraufhin zurück und kündigten an, private Vermieter doch bezahlen zu wollen – der Image-Schaden insbesondere im Social Web war aber angerichtet.

PHASE 1 – 5

PHASE 3: ESKAPISMUS

„Können wir bitte über etwas anderes sprechen?" Dieser Satz fiel nach einer Weile immer häufiger in Gesprächen. Eine vollkommen normale Reaktion in Krisenzeiten: Der Mensch akzeptiert die Dinge, die er nicht beeinflussen kann, und sehnt sich nach Normalität und einer Art Alltag in einer nicht mehr alltäglichen Welt. Verfolgte man zu Beginn noch aufmerksam die Nachrichten, las jeden Artikel auf einschlägigen News-Portalen und fieberte dem nächsten „Public Applause"-Event entgegen, war die Phase 3 der Krise geprägt vom Wunsch nach Zerstreuung.

Und diese erhoffte und erwartete man sich u. a. von seinem Social-Media-Newsfeed: Lustige Videos von Hunden, die sich über die dauerhafte Anwesenheit ihrer Besitzer freuten, standen hoch im Kurs, User fotografierten leere Klopapierregale in der Drogerie, und man wunderte sich kollektiv über den reißenden Absatz von Hefewürfeln. Und noch etwas war neu: Man quittierte die Krise erstmals mit einem Augenzwinkern. Zahlreiche Memes zu angefutterten Corona-Kilos oder Rezepttipps für das beste Bananenbrot machten die Runde. Der beliebte Hashtag #coronahaircut zeigte die missglückten Versuche, den gewohnten Friseurbesuch durch einen heimischen Laienschnitt zu ersetzen.[4] Allein in den ersten zwei Monaten verzeichnete der Hashtag mehr als 8.000 Beiträge auf Instagram.

PHASE 4: FAKE NEWS ON THE RISE

Dieser verstärkte Konsum von sozialen Medien brachte jedoch auch die dunklen Seiten der Plattformen auf den Plan – und zwar schon sehr bald. Nirgendwo lassen sich Verschwörungstheorien besser verbreiten, Misstrauen besser schüren oder Falschmeldungen besser streuen als in den sozialen Medien. Die Ausbreitung des weltweiten Virus wurde schon früh von Gerüchten und Falschmeldungen begleitet, die WHO warnte gar vor einer „Infodemie mit Fake News".

Facebook ließ verlauten, dass man einen „signifikanten Anstieg von weitergeleiteten Nachrichten feststellte, die auch zur Verbreitung von Falschinformationen beitragen könnten". Und beschränkte daraufhin die Forward-Funktion auf WhatsApp von bereits häufig geteilten Beiträgen in Chat-Gruppen. Außerdem konnten User Meldungen an eine Art „Fact Checker"-Organisation schicken, um den Wahrheitsgehalt der News überprüfen zu lassen.

Auch Twitter reagierte im Mai, nachdem Falschmeldungen gefühlt überhandnahmen. Tweets mit Inhalten, die von Experten als irreführend oder falsch eingestuft worden sind und durch die Menschen zu Schaden kommen könnten, würden gelöscht werden[5], kündigte das Unternehmen an. Inhalte müssten künftig mit einer vertrauenswürdigen Quelle versehen werden, um dem Test standzuhalten.

Doch der Kampf gegen Falschmeldungen ist noch lange nicht gewonnen: Fake News von echten News zu unterscheiden, ist auch heute, viele Monate nach dem Lockdown, eine der wichtigsten Herausforderungen, der sich Plattformbetreiber, News-Portale, aber auch Konsumenten dieser Nachrichten stellen müssen.

PHASE 5: DAS NEUE WIR-GEFÜHL?

Es fühlt sich gut an, es fühlt sich wohlig an – überall entstehen neue Formen von digitalen Gemeinschaften, Kooperationen und Kollaborationen. Wir organisieren uns in Facebook-Gruppen, um Menschen in der Nachbarschaft zu helfen, wir verabreden uns auf WhatsApp, um gemeinsam für die Belegschaft im Krankenhaus zu musizieren, wir posten unsere persönlichen Mutmach-Statements auf Instagram und fordern unsere Follower auf, es uns gleichzutun.

Eine Reihenhaussiedlung in Bamberg veröffentlichte ihre persönliche Interpretation von „Bella Ciao", um den italienischen Mitmenschen Mut zuzusprechen, die von der Corona-Krise besonders betroffen waren. Unter dem Hashtag #nachbarschaftschallenge riefen User auf Twitter dazu auf, ältere oder kranke Menschen durch Einkäufe oder andere Erledigungen zu unterstützen.

Und untersucht man die Anzahl der Nennungen des Wortes „danke" in den sozialen Medien, so war von Februar auf März ein signifikanter Anstieg zu verzeichnen. Gedankt wurde Menschen in Pflegeberufen, Ärzt*innen, Angestellten in Supermärkten – oder eben dem netten Nachbarn von nebenan, der uns die Einkäufe mitgebracht hat.

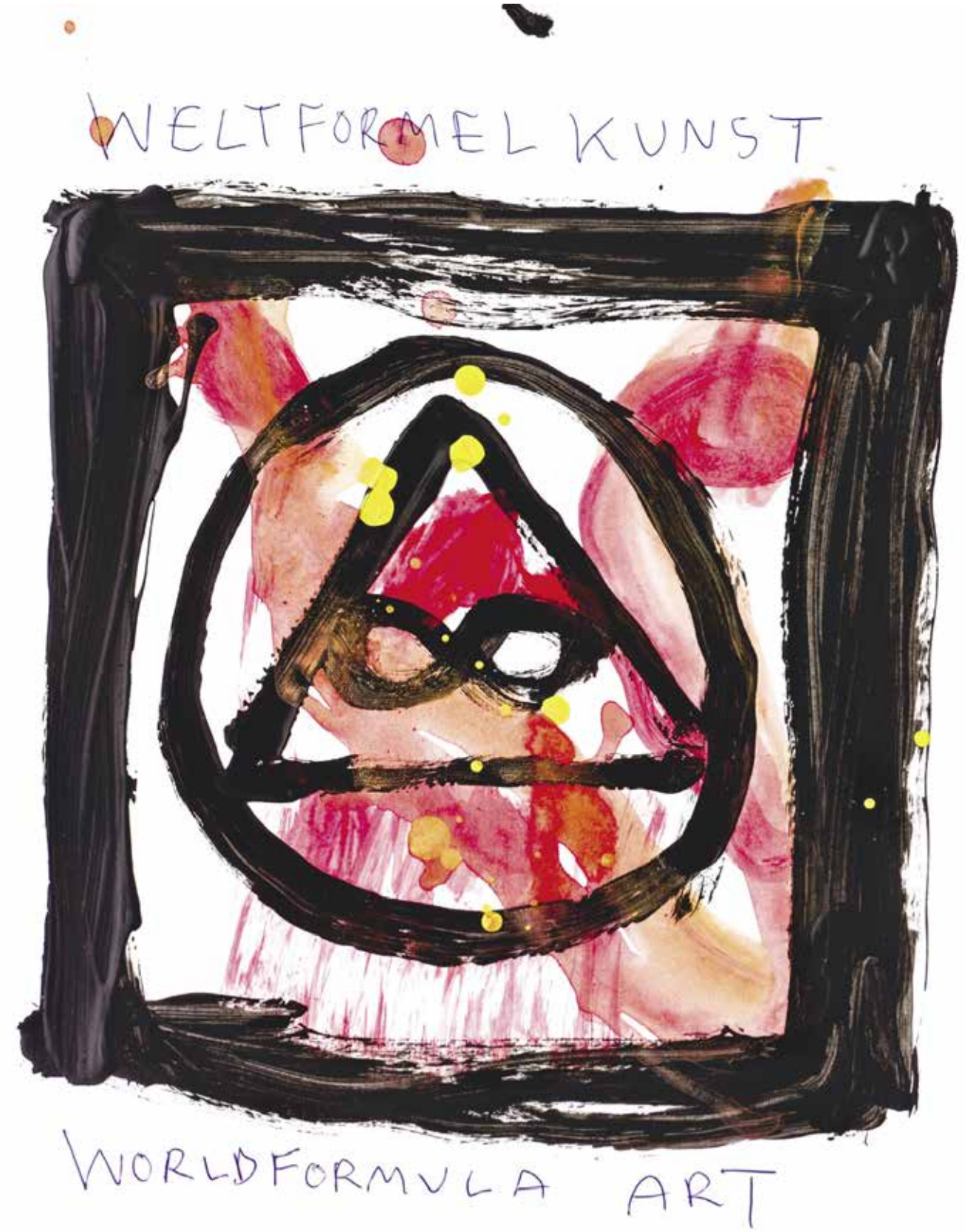
Das neue Wir steht also hoch im Kurs. Ein soziales Miteinander in einer Zeit, in der alle denselben unsichtbaren Feind zu haben scheinen, der keinen Unterschied macht zwischen Mann und Frau, Arm und Reich, Weiß und Schwarz. Das solidarisiert und bringt zusammen. Doch wie nachhaltig ist diese neue Kultur? Bleibt diese Solidarität auch nach der akuten Krise bestehen – wenn wir uns an das „New Normal" gewöhnt haben und geschäftig unserem Alltag nachgehen?

Nimmt man ein bekanntes Beispiel aus Jean-Paul Sartres Werk „Critique de la raison dialectique", bestehen berechtigte Zweifel: In dem Buch wartet eine Menschenmenge tagtäglich auf einen Bus. Immer dieselben Personen an immer demselben Ort zu immer derselben Zeit. Sie sprechen nicht miteinander, jeder wartet für sich. Sie nehmen nicht einmal bewusst Notiz voneinander. Dann kommt der Bus eines Tages nicht. Und zum ersten Mal sind die Menschen aufeinander angewiesen: Sie organisieren sich, sie werden kreativ, sie helfen einander – um gemeinsam eine Lösung zu entwickeln. Denkt man diese Geschichte einmal weiter, muss man sich unweigerlich die Frage stellen: Was passiert, wenn alles wieder zur gewohnten Ordnung übergeht? Wenn der Bus morgen wieder pünktlich abfährt?

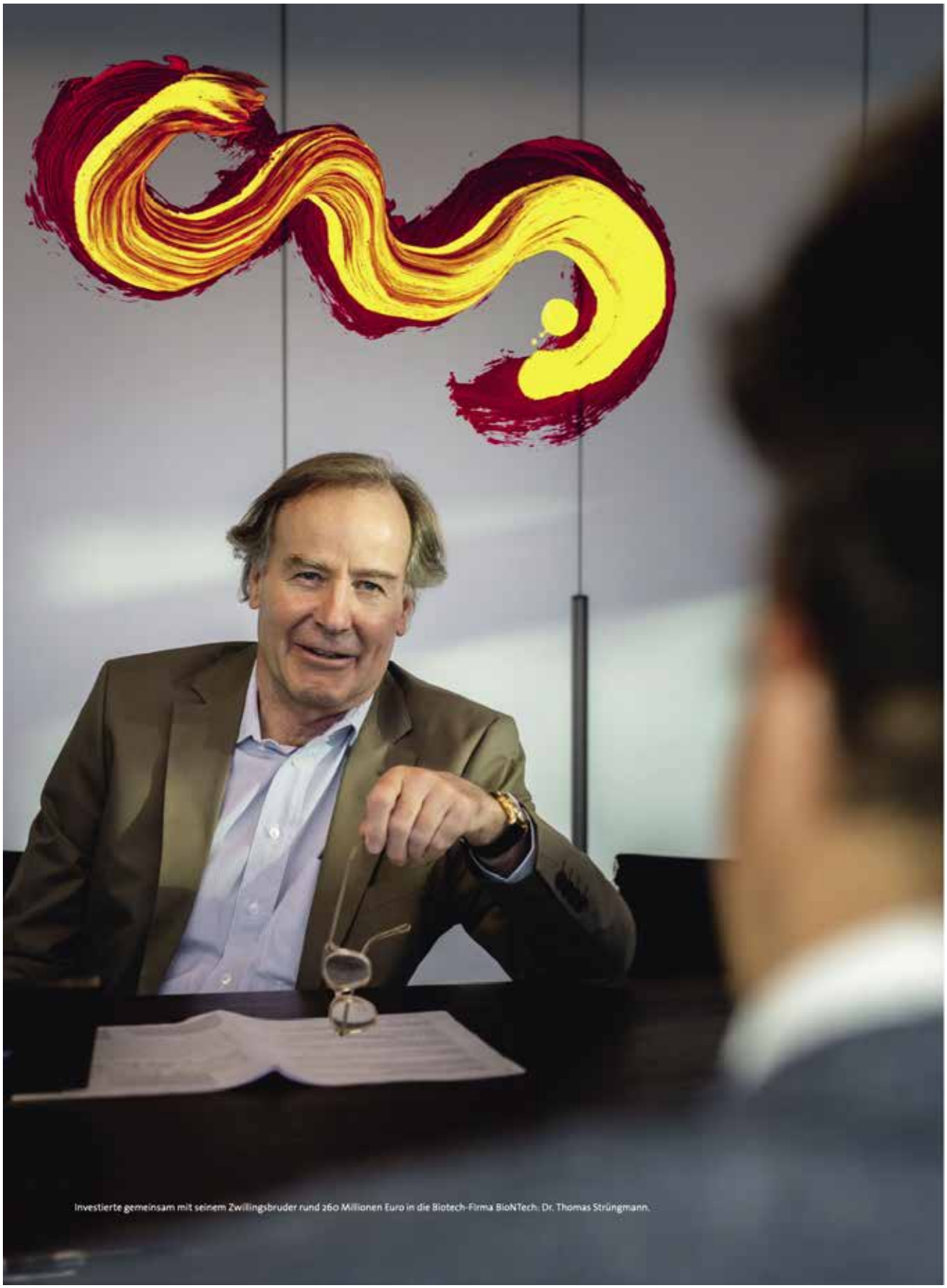
Doch es besteht durchaus die Möglichkeit einer bleibenden Gemeinschaft, der Wiederentdeckung der Familie, der Freunde, des Comebacks der guten Nachbarschaft. Und die sozialen Medien könnten einen ganz wesentlichen Teil dazu beitragen, dass morgens an der Bushaltestelle wenigstens ein freundlicher Gruß oder eine helfende Hand beim Einsteigen bleibt. Sie bieten virtuelle Räume für ein Miteinander in einer Zeit, in der kollektives Handeln im klassischen Sinne (noch) nicht möglich ist. Soziale Medien haben einen immensen Einfluss darauf, wie wir unseren Alltag erleben, sie ermöglichen gemeinschaftliche Erfahrungen mit Menschen, ganz unabhängig davon, ob sie uns bekannt oder fremd sind. Und solche Erfahrungen sind in Krisenzeiten von enormer Bedeutung. Sie stabilisieren und geben uns Halt – und lassen uns optimistischer nach vorne blicken. Nutzen wir diese Chance!



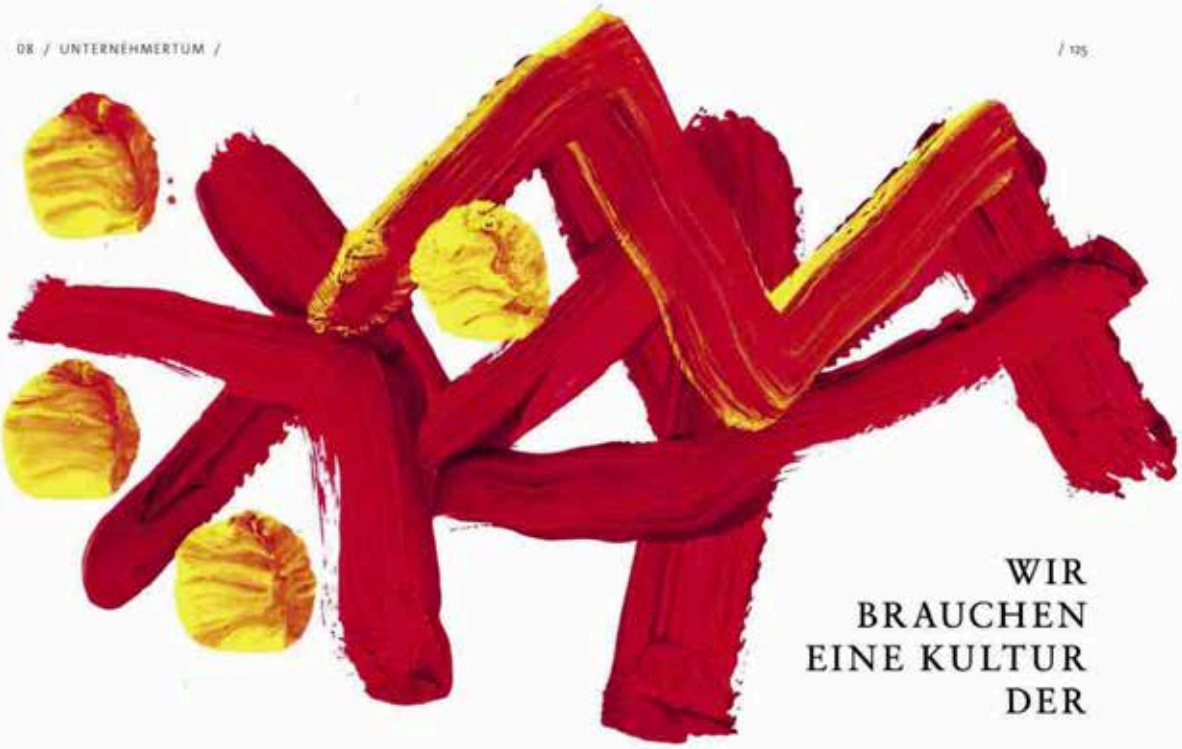
Quellen:
1 MEDIAPLUS | Insights. Fragetext: Inwiefern hat sich Ihre Mediennutzung durch das Corona-Virus verändert?
2 Foodspring auf Instagram https://www.instagram.com/foodspring
3 Penny auf Facebook https://www.facebook.com/PennyDeutschland/
4 #coronahaircut auf Instagram https://www.instagram.com/explore/tags/coronahaircut
5 https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2020/updating-our-approach-to-misleading-information.html


WELTFORMEL KUNST
WORLDFORMULA ART


ART KUNST
08
UNTERNEHMER-
TUM
KUNST ART



Investierte gemeinsam mit seinem Zwillingsbruder rund 260 Millionen Euro in die Biotech-Firma BioNTech: Dr. Thomas Strüngmann.



WIR BRAUCHEN EINE KULTUR DER

INNO-VATION!

Florian Haller traf sich mit dem BioNTech-Investor Dr. Thomas Strüngmann zum TWELVE-Unternehmer-Talk. Im Mittelpunkt ihres äußerst anregenden Gesprächs: die schwierigen Rahmenbedingungen für Investoren und Innovation in Deutschland, Politik als Innovationsbremser – und Leidenschaft als wichtigste Basis für Erfolg.

DR. THOMAS STRÜNGMANN / Unternehmer und BioNTech-Investor
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



Blick nach vorne: Dr. Thomas Strüngmann verwirklicht seinen Traum, Innovation zu schaffen.

FLORIAN HALLER: ***Herr Dr. Strüngmann, welchen Rat würden Sie einem jungen Gründer heute mit auf den Weg geben?***

THOMAS STRÜNGMANN: Ich würde ihm ein Paar Nike-Turnschuhe schicken: „Just do it und dann bleib dabei, wenn du davon überzeugt bist."

Nach meiner Beobachtung ist die junge Generation ein bisschen kurzatmig, nennen wir es mal „wohlfühlig", so nach dem Motto: Es geht mir doch gut …

TS: Ja, das ist eine Generation, die mehr Wert auf Work-Life-Balance legt. Wir haben von unseren Eltern noch die Nachkriegsmentalität mitbekommen. Das fängt an bei Sätzen wie „Was auf den Teller kommt, wird gegessen". Mir fehlt oft bei den Jungen das Kämpferische, das Hungrigsein, wenn ich von so manchen Start-up-Gründern absehe. Wenn ich aus Asien nach Deutschland zurückkomme, habe ich oft das Gefühl, hier ist alles unter Tranquilizer.

Sie selbst scheinen immer noch hungrig zu sein. Nachdem Sie und Ihr Bruder 2005 Hexal verkauft haben, hätten Sie auch Ruhe geben können. Stattdessen wurden Sie Biotech-Investor. Was treibt Sie an?

TS: Wir wollten mit 55 nicht aufhören zu arbeiten, unsere Intention war eine andere. Mein Bruder drückte es so aus: „Ein Straußenei entspricht ungefähr 20 bis 23 Hühnereiern. Mit Hexal hatten wir das Glück, ein Straußenei zu schaffen. Lass uns das Straußenei verkaufen und mit 23 Hühnereiern der nächsten Generation die Chance geben, ihr eigenes Straußenei zu entwickeln." Unser Traum war von jeher, gemeinsam etwas zu schaffen, das hochinnovativ ist. Also haben wir nach dem Verkauf in die Forschung investiert. Daneben haben wir mit der Max-Planck-Gesellschaft das nach unserem Vater benannte Ernst Strüngmann Institute (ESI) gegründet, das Grundlagenforschung im Bereich der Neurowissenschaften betreibt.

Wie kam es zu Ihrem Einstieg beim Krebsforschungsunternehmen BioNTech, das aktuell ja ganz vorn dran ist bei der Entwicklung eines Corona-Impfstoffs?

TS: Mein Freund Michael Motschmann hat mich auf die Co-Gründer Uğur Şahins und dessen Frau Özlem Türeci aufmerksam gemacht, die beiden solle ich mir mal anhören. Also habe ich sie mir angehört. Nach eineinhalb Stunden habe ich den Raum verlassen, bin zu meinem Bruder gegangen und habe zu ihm gesagt: „Heute habe ich die gefunden, die unseren Traum verwirklichen." Das war vor 13 Jahren. Warum ich von Uğur Şahins Idee überzeugt war? Bauchgefühl. Von der Materie selbst habe ich nicht viel verstanden. Aber er und seine Frau Özlem Türeci haben mich so begeistert, wie sie ihre Arbeit dargestellt haben, vor allem, mit welcher Leidenschaft. Das ist für mich persönlich das Wichtigste: Passion, Leidenschaft für das, was man tut.

Ist es bei Ihnen im Fall BioNTech die Leidenschaft fürs Unternehmerische oder für die Mission der Firma?

TS: Das eine schließt das andere nicht aus. Wenn die Leidenschaft für das, was man tut, da ist, tritt das Wirtschaftliche in den Hintergrund. Uns geht es darum, Innovationen zu schaffen. Und mit Uğur Şahins und Özlem Türeci über die Zukunft der Medizin zu diskutieren, ist großartig und inspirierend. Er sagt, wir werden es schaffen, den Krebs zu besiegen. Wir sind heute so weit, dass man nicht mehr an Aids sterben muss, sondern man stirbt mit Aids. Auch den Krebs können wir immer mehr in Schach halten. Wir kommen jetzt dahin, mit dem Krebs zu sterben. Dazu tragen die Immuntherapien bei, die wir mit BioNTech entwickeln.



Kritischer Blick: Florian Haller vermisst bei der jungen Generation den langen Atem.

In den vergangenen Jahren hat die Digitalisierung unser Leben so ziemlich auf den Kopf gestellt. Wie schaffen Sie es, bei dem rasanten technologischen Fortschritt mitzuhalten?

TS: In den vielen Begegnungen und neuen Projekten werde ich mit diesem Thema laufend konfrontiert. Mit der Digitalisierung haben wir z. B. in der Krebsforschung substanzielle Fortschritte in den letzten Jahren erzielt; wir verstehen zunehmend die Komplexität des Krebses. Oder dank künstlicher Intelligenz, E-Rezept und digitaler Patientenakte ergeben sich völlig neue Perspektiven zu Diagnostik und Therapien von Krankheiten. Wir leben in einer spannenden Zeit. Mein Bruder und ich sind jetzt aus der Geschäftsleitung des Family-Office ausgeschieden und fokussieren uns nur noch auf spezielle Themen.

Bei Innovationen gibt es ja zwei Ansätze: Man kann radikal neu denken und man kann Dinge weiterentwickeln. Ich habe das Gefühl, man muss da die Balance finden, um voranzukommen.

TS: Ich stimme Ihnen völlig zu. Man muss sich fragen, wie viele Risiken möchte ich eingehen. Umso mehr Themen ich habe, umso komplexer werden die Entscheidungen. Beim Lesen der Wirtschaftsmagazine habe ich immer geschaut: Was trifft auf mich zu? Wie kann ich Fehler vermeiden, die schon einmal gemacht wurden? Und was machen andere, um das zu verhindern? Oder kann ich Ideen und Entwicklungen aus anderen Gebieten auf unsere Bereiche übertragen?

Wo holen Sie sich Inspiration?

TS: Ich bin ein sehr neugieriger Mensch. Wenn ich früher nach Amerika geflogen bin, hatte ich zwei, drei Tüten mit Zeitschriften dabei, inklusive aller Bordexemplare. Nach meiner Rückkehr habe ich Ausrisse mit Bemerkungen verteilt. Und ich habe den Leuten gesagt: „Wenn Sie von 100 Artikeln 99 in den Papierkorb werfen, ist mir das völlig egal, bei den übrigen Ausrissen könnte aber ja eine gute Idee dabei sein." Und es ist doch toll, wenn sich aus einer kleinen Sache wie einem Ausriss eine Eigendynamik entwickeln kann. Das imponiert mir auch bei Uğur Şahins. Er liest laufend wissenschaftliche Literatur. Wie kann man Krebs noch angehen? Er hat gegoogelt, ob es eine Firma gibt, die einen solchen Ansatz verfolgt, fand eine in San Diego, sein Team kontaktierte sie, die Firma war gerade in der Insolvenz, er flog rüber und kaufte das spezielle Produkt aus der Insolvenz heraus. Fünf, sechs Monate

später wurde eine wissenschaftliche Publikation veröffentlicht, in der die herausragende Wirkung beschrieben wurde.

Spielt da nicht auch Glück mit?

TS: Ja, natürlich! Aber wie sagt Beckenbauer: „Ich muss zehnmal auf das Tor schießen, um vielleicht ein-, zweimal zu treffen." Und bis jetzt haben wir – toi, toi, toi – ganz gut getroffen.

Ist es wichtiger, Tore zu schießen oder keine reinzukriegen?

TS: Klar ist es wichtiger, auf das Tor zu schießen, es zu versuchen. Wir haben unseren Leuten immer gesagt, sie dürfen Fehler machen, nur bitte nicht denselben zweimal. Ich habe irre viel probiert und auch Misserfolge gehabt.

Wie können Unternehmen ihre Innovationspower stärken?

TS: Indem sie z. B. eine gewisse Fehlerkultur pflegen. Wir laden jedes Jahr alle unsere Biotech-Beteiligungen zu einem Treffen ein, um uns auszutauschen und voneinander zu lernen. Wir haben zusätzlich Experten eingeladen und um ihre Kritik gebeten. Das war am Anfang schwierig, weil natürlich keiner sagen wollte, was bei ihm schiefgelaufen ist. Also haben wir bewusst unsere eigenen Fehler geschildert. Dadurch wurde die Atmosphäre aufgelockert.

Bietet Deutschland im Bereich Biotech ein gutes Umfeld für Innovationen? In Amerika scheint da viel mehr zu passieren.

TS: Wir haben die Kultur nicht. Wir haben weder die Banken noch die Analysten, keinen funktionierenden Kapitalmarkt. Uns fehlt der entsprechende Mindset. Wir brauchen eine Kultur, die mehr auf die Chancen als auf die Risiken schaut. Wir sind mehr an der Bestandswahrung interessiert. Das hat natürlich auch mit unserer Altersstruktur zu tun. In Amerika bringt die Finanzwelt Zuversicht und Sachkenntnis für die Biotechnologie mit. Als BioNTech das Joint Venture mit dem amerikanischen Unternehmen Genentech vor drei Jahren vereinbarte, löste das in Amerika einen Wow-Effekt aus. In Deutschland war das nicht mal eine Zeile wert.

Weil wir eher klassisch industrieorientiert sind?

TS: Auch das. Unsere Politik ist mehr an der Old Economy interessiert. Die Biotechnologie ist eine Zukunftsbranche. Die Frage mag erlaubt sein, warum sie im Vergleich mit z. B. der Autoindustrie so wenig Unterstützung erhält. Aufgrund von Corona sieht die Politik hoffentlich die Notwendigkeit, mehr Zukunftstechnologien zu unterstützen. Es ist schon sehr irritierend, dass EU-Forschungsminister die Mittel für Forschung und Entwicklung gerade drastisch kürzen möchten. Deutschland hat ein sehr großes Innovationspotenzial. In der Biotechnologie haben wir großartige Forscher, wir haben aber keine Unterstützung. Das fängt bei der Gesetzgebung an. Zum Beispiel müsste dringend ein neues Gesetz geschaffen werden, was die Voraussetzungen für Start-ups hinsichtlich der Finanzierung angeht. Wo bleibt der proaktive Ansatz?

Beim Corona-Impfstoff gibt es jetzt staatliche Unterstützung …

TS: Grundsätzlich ist es positiv, eine staatliche Unterstützung zu erhalten – in diesem Fall etwa acht Monate nach dem Start des Projekts und nachdem BioNTech bereits einen signifikanten dreistelligen Millionenbetrag investiert hatte und erste positive Daten der Phase 1 vorlagen. Corona ist hoffentlich ein Weckruf für die Politik.

Was wünschen Sie sich von der Politik?

TS: Ich wünsche mir den politischen Willen, alle Kräfte zu bündeln, damit die gewaltigen Probleme der Zukunft in Angriff genommen werden. Wir bräuchten einen grundlegenden Wandel in der Einstellung zu neuen Technologien. In Europa



Spickzettel: Zum Gespräch erschien Dr. Thomas Strüngmann …



… gut vorbereitet mit handschriftlichen Notizen.





DREI GRUND-SÄTZE VON

DR. THOMAS STRÜNGMANN

#1 Jedem Menschen begegnet man zweimal im Leben, also handle danach. Ich habe einen Mitarbeiter entlassen, dem habe ich gesagt: „Wir verstehen uns nicht, aber ich such dir eine neue Stelle." Er hat mir dafür ein großes Kompliment gemacht. Als ich ihn nach 15, 20 Jahren wieder getroffen habe, sagte er zu mir: „Herr Strüngmann, Sie hatten damals recht damit, dass wir uns getrennt haben."

#2 Stell dich immer wieder neu infrage. Damit hängt der Grundsatz „Der größte Feind des Erfolgs ist der Erfolg selbst" zusammen.

#3 Wenn du einen langen Weg vor dir hast, mach kleine Schritte. Jeder noch so schwere Weg beginnt mit einem ersten Schritt. Da gibt es nichts hinzuzufügen.

geben wir durchschnittlich 2 % des BIP für Forschung und Innovationen aus, während die USA und China mindestens 3 % ihres BIP investieren. Man muss eine positive Stimmung für Innovationen und Unternehmertum schaffen, dann hat eine Innovation auch eine Chance. Und wenn wir es schaffen, Europa zu einer gemeinsamen Wirtschafts- und Finanzpolitik zu bringen, sind wir unabhängiger von Amerika und China. Deutschland allein hat gegen Amerika und China keine Zukunft.

Warum ist uns Amerika in Sachen Innovation so weit voraus?

TS: Meine Meinung ist: Der Himmel in Amerika ist nicht blauer als in Deutschland. Wir haben in Deutschland großartige Grundlagenforscher, nur die Translation fehlt. Wir schaffen es nicht, Grundlagen, die wir erforscht haben, ins Wirtschaftliche zu bringen. Da fehlt es, wie schon gesagt, an Risikobereitschaft, Mindset etc.

Sehen Sie China, wenn es um das Thema Innovationen geht, als eine Chance für die Welt oder als eine Gefahr?

TS: Sowohl als auch.

Hat Europa eine Chance, neben den USA und China zu bestehen?

TS: Jetzt wäre die richtige Zeit, dass die EU-Länder zusammenstehen und eine Antwort auf die Politik der USA und von China formulieren. Die EU muss Führung zeigen, um den Herausforderungen der Zukunft – ob Internetdaten, digitale Plattformen, Klimawandel etc. – zu begegnen. Man sollte sich bewusst sein, dass neben „America first" genauso „China first" herrscht. Dieser Kampf wird zwischen Amerika und China entschieden, und wir stehen mittendrin. Was mir Sorge macht, wie zurzeit oft zu lesen ist, ist, dass wir uns vielleicht pro Amerika oder pro China entscheiden müssen. Wie wir uns entscheiden, setzt aber eine gewisse Stärke voraus. Nur durch ein vereintes Europa haben wir die Chance, nicht zwischen Amerika und China zerrieben zu werden.

Für diese Stärke müssten die Mitgliedsstaaten der EU aber an einem Strang ziehen ...

TS: Auf jeden Fall. Die Politiker sollten sich endlich einmal zusammensetzen, damit wir doch zu einer gemeinsamen Wirtschafts- und Finanzpolitik kommen, ohne zu sehr die Partikularinteressen in den Vordergrund zu stellen. Denn anders ist das meiner Meinung nach nicht zu lösen.

Auf unsere Technologie sind wir in Europa nach wie vor stolz. Zu Recht?

TS: Bei den Zukunftstechnologien verschieben sich die Kräfteverhältnisse. Die USA nehmen immer noch in fast allen Bereichen die Spitzenposition ein. Europa kann zwar auf bewährte Stärken bauen, aber China und Südkorea holen dank einer viel höheren Dynamik massiv auf. Auf zwei Gebieten, so konnte ich kürzlich lesen, sind wir noch top: Windkraft und Functional Food. Das sind die einzigen Bereiche.

Und die klassischen Industrien ...

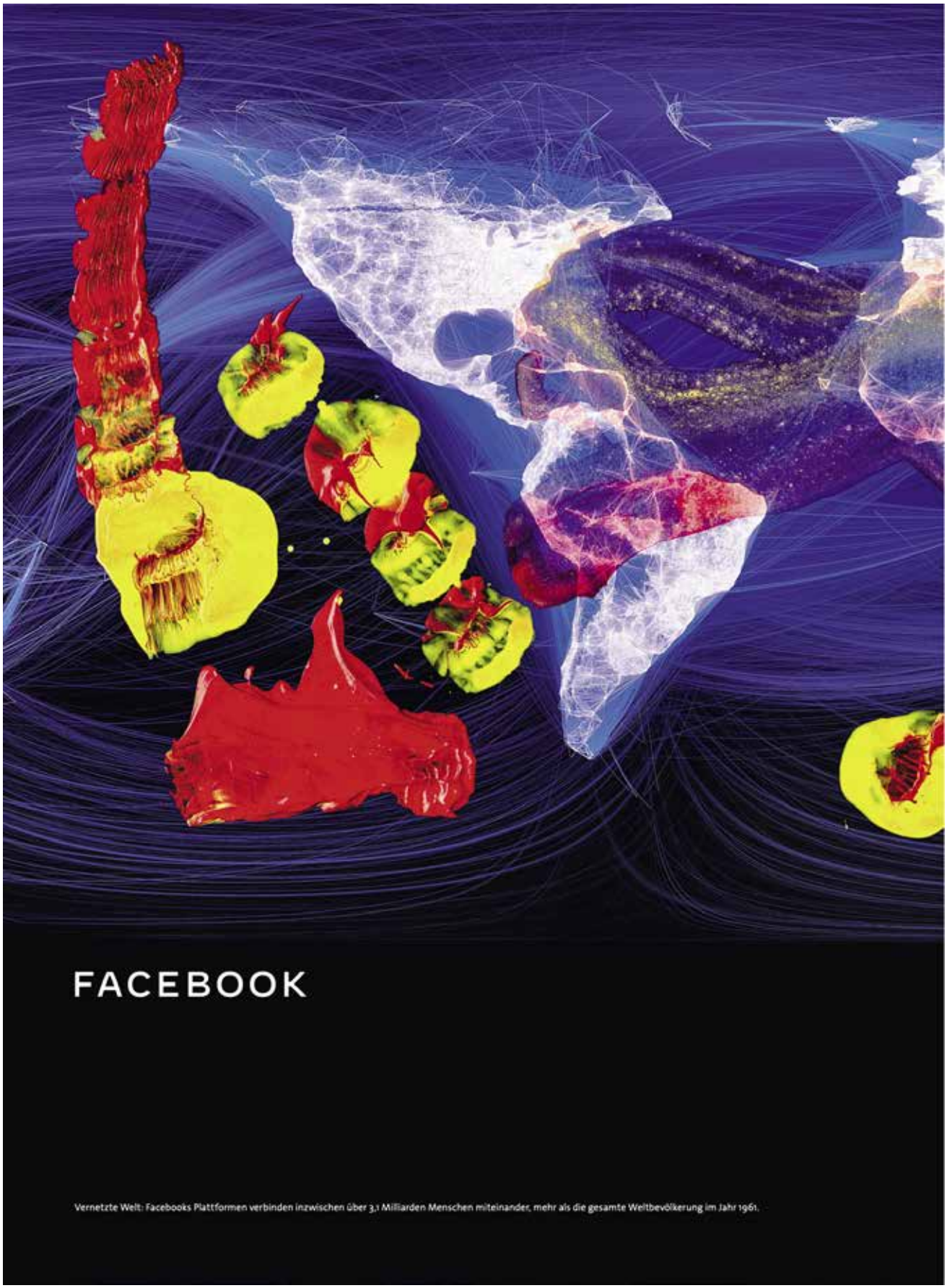
TS: Na ja, Tesla hat inzwischen mehr Wert als BMW, Daimler und Volkswagen. Und Apple ist heute mehr wert als alle DAX-Unternehmen in Deutschland zusammen ...

Welches Start-up finden Sie persönlich gerade besonders spannend?

TS: Da möchte ich kein Start-up besonders hervorheben. Es gibt viele ansprechende Ansätze.

Danke für das inspirierende Gespräch.





Vernetzte Welt: Facebooks Plattformen verbinden inzwischen über 3,1 Milliarden Menschen miteinander, mehr als die gesamte Weltbevölkerung im Jahr 1961.



Was braucht man, um in Sachen Innovation immer die Nase vorn zu haben? Wie wird die Innovationskultur bei einem Tech-Giganten gepflegt? Und wo geht beim Thema Technologie die Reise hin? Darüber sprach Florian Haller mit der Facebook-Managerin Angelika Gifford.

ANGELIKA GIFFORD / Vice President Central Europe Facebook & Multi Supervisory Board Member
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



Seit Januar 2020 für die Geschäftsentwicklung von Facebooks Plattformen in 34 europäischen Ländern verantwortlich: Angelika Gifford.



Kommunikation in Corona-Zeiten: Angelika Gifford und Florian Haller unterhielten sich im September 2020 per Videocall.

FLORIAN HALLER: *Neu denken, sich selbst immer wieder neu erfinden – gehört „Rethink" bei einem Tech-Unternehmen wie Facebook zur DNA?*

ANGELIKA GIFFORD: Es ist sogar ein wesentlicher Bestandteil unserer Facebook-DNA, immer Dinge zu hinterfragen, immer neu zu denken. Unsere Leitschnur dabei: Wir bleiben bei allem, was wir tun, unserer Unternehmensmission treu. Nämlich: Wir wollen mit unseren Plattformen Menschen verbinden und ihnen eine Stimme geben. Ein zentraler Treiber beim Neudenken ist für uns die Frage: Was brauchen die Menschen, die unsere Services nutzen, gerade? Wir haben z. B. erst im Sommer Messenger Rooms gestartet, ein einfaches Videokonferenz-Tool im Facebook Messenger, nutzbar für jeden, und haben die Teilnehmerzahl bei Gruppen-Videoanrufen in WhatsApp auf acht erhöht, alles auf Basis des Feedbacks der Menschen da draußen. Rethink heißt für mich auch, dass man sich nie mit dem Stand X eines Produktes zufriedengibt, sondern sich immer fragt: Wie können wir die Dinge verbessern, vereinfachen, beschleunigen, anpassen und weiterentwickeln? Dieses Denken ist bei Facebook sehr ausgeprägt.

Facebook heute ist nicht mehr Facebook von vor 16 Jahren. Gab es bestimmte Meilensteine der Veränderung im Laufe dieser Zeit, oder ist das eher ein ständiger Prozess?

AG: Es ist ein ständiger Veränderungsprozess, deshalb passieren Anpassungen oft kontinuierlich, graduell über einen längeren Zeitraum und mögen dem Betrachter nicht direkt auffallen. Insgesamt haben wir uns aber deutlich weiterentwickelt, z. B. beim Stichwort „Election Integrity", also allem, was wir unternehmen, um transparente und sichere politische Wahlen sicherzustellen. Eine deutliche Veränderung sehe ich auch beim Thema Kommunikation: Ich glaube, wir sind über die Zeit besser im Erklären geworden, wer wir sind, was wir tun, wie wir denken, wie wir etwas anpacken und wieso. Das ist auch meine persönliche Ambition, „giving a face to Facebook". Wir müssen nahbarer, erlebbarer sein. Wir machen natürlich auch Fehler und sind noch lange nicht da, wo wir sein wollen. Aber wir sind eine lernende Organisation und entwickeln uns ständig weiter, erfinden uns immer wieder neu.



Was braucht es, um in Sachen Innovation immer die Nase vorn zu haben?

AG: Ich habe für sehr erfolgreiche Unternehmer arbeiten dürfen, 21 Jahre für Bill Gates und jetzt ein knappes Jahr für Mark Zuckerberg. Und ich erkenne viele Gemeinsamkeiten. Punkt eins: die Vision und die Ausdauer, starke, relevante Produkte auf den Markt zu bringen. Punkt zwei: eine hohe Vielfalt innerhalb des Unternehmens zu schaffen, nicht nur hinsichtlich Geschlecht, sondern auch bezüglich des religiösen, geografischen, ethnischen, kulturellen und politischen Hintergrundes und so weiter. Man muss viele Stimmen hören und die Vielfalt der Nutzer und Kunden, die man bedient, intern widerspiegeln. Punkt drei: eine gewisse Rastlosigkeit, bei der man erst mal mithalten können muss. Da härten einen die Amerikaner wirklich ab. Das bedeutet konsequent unternehmerisches Denken, die Bereitschaft, sich zu verändern und eben eine lernende Organisation zu schaffen. Heißt: Es ist erlaubt und sogar erwünscht, auch Fehler zu machen – sofern man daraus lernt und sich weiterentwickelt. Und der vierte Punkt: Mitarbeiter*innen mitnehmen, sie befähigen und ermuntern, sich selbst und das Unternehmen immer wieder zu hinterfragen.



Unternehmenskultur vermitteln: Die Poster aus Facebooks Büros gibt es im Homeoffice virtuell als Desktop-Hintergrund.



Wie muss das Empowerment konkret aussehen, damit es bei den in Ihrem Fall mehr als 56.000 Mitarbeiter*innen weltweit auch wirklich ankommt und etwas bewirkt? Was ist Ihr Geheimnis?

AG: Wir versuchen erst mal, unsere Kultur überall im Unternehmen zu materialisieren, auch physisch, sei es auf Postern, Bildschirmschonern, Aufklebern, Unterlagen: Da liest man Dinge wie „Be bold", „Move fast" oder auch „What would you do if you were not afraid?". Man muss die Leute immer wieder inspirieren, ermutigen und daran erinnern: Wir gehören zusammen, das ist unser aller Firma, jede Meinung wird gehört, jeder kann und soll etwas beitragen.

Poster und Bildschirmschoner, mehr braucht es nicht?

AG: Doch, das waren nur einige konkrete Beispiele. Wir haben insgesamt eine sehr transparente, partizipative Unternehmenskultur und sind eine wirklich durchlässige Organisation. Von offenen Türen sprechen wir gar nicht erst, die Arbeitsbereiche in unseren Offices haben oft nicht mal Türen. Außerdem der Grundsatz „Make others look great", den finde ich wirklich einzigartig: Wenn Sie eine coole Idee haben, fühlen Sie sich befähigt, diese auszuarbeiten, andere ins Boot zu holen, sie dafür zu gewinnen. Und auch den Mut zu haben, damit dann an Führungskräfte heranzutreten, das ist für mich das Wichtigste überhaupt.

Die Gesellschaft in Deutschland ist – noch – nicht sehr divers. Wie bringen Sie an allen Standorten Diversität in die Organisation?

AG: Erst mal, indem wir überall in Personalgewinnung und -weiterentwicklung großen Wert auf Diversität legen. Jede*r unserer Mitarbeiter*innen in Job-Interviews hat vorher Schulungen zum Umgang mit Vorurteilen und viele weitere verpflichtende Trainings durchlaufen. Außerdem können wir als weltweit agierendes Unternehmen, in dem Englisch gesprochen wird, vielen Mitarbeiter*innen anbieten, in ein anderes Land zu wechseln, sei es z. B. nach Deutschland, um hier zwei, drei Jahre lang den Markt und die Kunden kennenzulernen.

Wie viel Mobilität erwarten Sie von potenziellen Mitarbeiter*innen?

AG: Wir stellen ganz aktuell auch dort Leute ein, wo wir gar kein Office haben, und statten sie dann mit einer Homeoffice-Ausrüstung aus. So gewinnen wir etwa osteuropäische Top-Talente für uns, die nicht unbedingt physisch aus unserem zentralen Office in Warschau arbeiten wollen oder können. Ich denke, das ist ein weiterer Schritt zu noch mehr Diversität bei Facebook, aber auch hin zu neuen, flexibleren Arbeitsmodellen. Wir schätzen, dass in den nächsten fünf bis zehn Jahren jeder zweite Facebook-Mitarbeiter dauerhaft von zu Hause aus arbeiten wird.



Menschen verbinden und die Welt näher zusammenbringen: Facebooks Unternehmensmission.



Eines der weitläufigsten Großraumbüros der Welt mit begrüntem Dach für „Walking Meetings": Facebook-Campus in Menlo Park, Kalifornien.

ALASKA KID

Welche Rolle spielen Unternehmerpersönlichkeiten wie Mark Zuckerberg oder Elon Musk im Kontext von Innovation? Werden sie von der Öffentlichkeit überschätzt?

AG: Diese Unternehmer haben eine starke Vision, eine zündende Geschäftsidee. Mark Zuckerberg z. B. ist ein wirklich außergewöhnlicher Mensch: Er ist 36, ein Visionär, disruptiv, unkonventionell und auch in manchen Dingen provokant. Und er hat eine sehr klare Vision: Menschen weltweit die Möglichkeit zu geben, sich auszutauschen und Gemeinschaften zu bilden. Das sind mittlerweile mehr als 3,1 Milliarden Menschen. Außerdem hat er bei Facebook eine wirklich offene, vertrauensvolle und Feedback-orientierte Kultur aufgebaut, die jeden befähigt und ermutigt, sich zu hinterfragen und eigenverantwortlich zu handeln. Er teilt seine Ideen, aber auch die Dinge, die nicht gut gelaufen sind. Ich habe noch nie erlebt, dass sich ein CEO jede Woche vor seine gesamte Belegschaft stellt und Fragen beantwortet. Diese sind nicht vorbesprochen, alle können anbringen, was sie bewegt, von der IT-Ausstattung bis zur Unternehmensstrategie, und Mark geht darauf ein und erklärt seinen Standpunkt dazu. Und Unternehmer wie Mark Zuckerberg haben als Mehrheitseigentümer auch den Spielraum, eine langfristige, kohärente Strategie zu verfolgen und in Innovationen zu investieren.

*Facebook hat hauptsächlich junge Mitarbeiter*innen, Sie sind also sozusagen „the adult in the room". Müsste die Europa-Chefin nicht eigentlich selbst eine 28- oder 30-Jährige sein?*

AG: Vielleicht wäre das besser (lacht). Nein, ich glaube es wäre nicht besser. Wir haben sehr viele kreative, agile, schnell denkende, smarte Mitarbeiter*innen. Partizipation und Empowerment von Einzelnen sind essenziell, aber Agilität darf nicht in Chaos münden. Wir wachsen als Firma, da braucht es klare Rahmenbedingungen, Spielregeln, einen Kurs, Prioritäten, um aus diesem an sich sehr guten, kreativen Chaos eine Ordnung und ein Ziel ableiten zu können, was dann jeder mitträgt. Es braucht also aus meiner Sicht eine Symbiose aus strukturierendem Management und Kreativität sowie Agilität.

Deutschland macht in Sachen Digitalisierung keine gute Figur. Welche Rethink-Hausaufgaben würden Sie dem Land und den Unternehmen mitgeben?

AG: Ich bin über den Digitalisierungsgrad hierzulande seit vielen Jahren enttäuscht. Dass wir so schlecht dastehen, hat auch etwas mit der Mentalität zu tun. Vor dem Neuen hat man in Deutschland oft erst mal Angst, zumindest große Skepsis. Das spüre ich, wenn ich mit Menschen rede,

WIR MÜSSEN DIE DIGITALISIERUNG KONSEQUENT WEITER VORANBRINGEN UND INNOVATIONSTREIBER SEIN.

vor allem aus kleinen und mittelständischen Unternehmen. Menschen haben oft Vorbehalte vor Technologie, befürchten, dass künstliche Intelligenz die Welt regieren wird. Diese Angst müssen wir ihnen nehmen. Es muss ein Wandel in der Mentalität her, die Menschen sollten Technologie nicht als Bedrohung, sondern als Chance und Bereicherung sehen. Und ein weiterer Punkt: Schauen Sie sich an, welche bürokratischen Hürden heute beispielsweise zu nehmen sind, wenn man in Deutschland Innovation vorantreiben möchte. Verstehen Sie mich nicht falsch, wir brauchen z. B. ein starkes Datenschutzgesetz! Ich finde aber, wenn laut Bitkom bei jedem zweiten Unternehmen neue, innovative Projekte aufgrund von Datenschutzbedenken scheitern, dann ist das wiederum sehr bedenklich. Und zu guter Letzt das Thema Umsetzung: Oft wird von Digitalisierung groß geredet und es werden bunte, schöne Folien gezeigt, aber die wenigsten investieren richtig, setzen Dinge wirklich um und verändern somit auch ihre Geschäftsmodelle und ihre Kultur. Das alles aber müsste passieren, damit man von erfolgreicher Digitalisierung in einem Unternehmen sprechen kann.

Wo geht aus Facebook-Sicht in Sachen Technologie die Reise hin? Was ist das Next Big Thing?

AG: Drei Themen beschäftigen uns besonders: Erstens haben wir z. B. unser Facebook Artificial Intelligence Research Lab mit einem internationalen Team, das Grundlagenforschung im Bereich künstliche Intelligenz betreibt. Ich bin zwar kein Techie, aber was dieses Team da macht, ist absolut führend. Mein zweites Lieblingsthema ist das, was Mark Zuckerberg als großen Trend zu Mobile sieht, nämlich Virtual und Augmented Reality. Wir haben kürzlich erst die neueste Version unserer Oculus-Quest-Brille vorgestellt und haben richtig spannende Anwendungsfälle, nicht nur im Privaten, sondern auch im Business-Umfeld: Ob das virtuelle Schulungen in Warenverteilzentren von DHL sind, virtuelle Operations-Trainings bei Johnson & Johnson oder virtuelle Hotel-Touren für Hilton-Mitarbeiter. Kommendes Jahr werden dann auch Smart Glasses ein großes Thema. Wir arbeiten daran, alle Anwendungen in einer kleinen Brille unterzubringen. Dann können Sie sich etwa eine Wegbeschreibung anzeigen lassen, wenn Sie z. B. München zu Fuß erkunden. Ein drittes Thema ist Nachhaltigkeit. Viele wissen das nicht, aber Facebook ist schon heute der zweitgrößte Abnehmer erneuerbarer Energien weltweit. Darüber hinaus haben wir uns ganz konkrete Klimaneutralitätsziele für 2030 gesetzt: Selbst unsere Zulieferer müssen dann eigene Nachhaltigkeitsziele umgesetzt haben, und wir wollen die innovativsten Rechenzentren der Welt am Netz haben. Außerdem haben wir ein Klimainformationszentrum geschaffen, ein Tool auf Facebook, das jeder über sein Menü aufrufen kann und mit dem wir unsere Nutzer*innen mit konkreten Beispielen und Fakten zu einer nachhaltigeren Lebensweise inspirieren möchten.

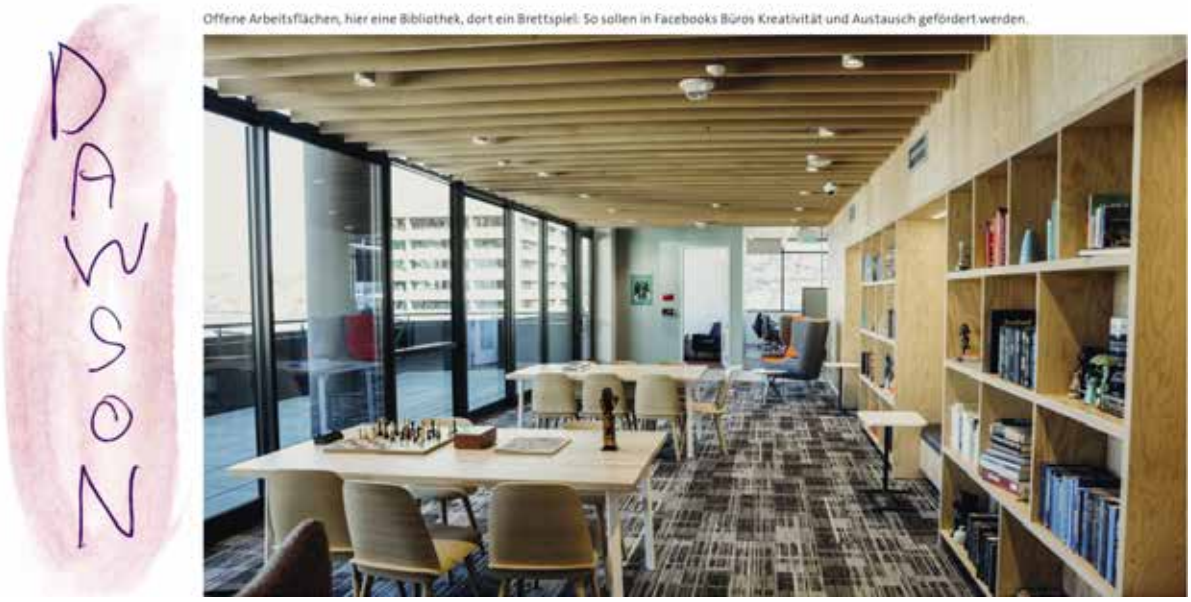
Dazu darf ich sagen, Sie sprechen mit dem Chef der ersten zertifizierten klimaneutralen Agenturgruppe Deutschlands nach hundert Tagen. Darauf sind wir richtig stolz. Aber lassen Sie mich bei einem Punkt nachhaken: Bei AR und VR habe ich das Gefühl, dass es in den letzten Monaten ein bisschen still geworden ist. Da fehlt mir der Bezug zum Alltag der Menschen.

AG: Wir arbeiten im Moment genau daran, die Technologie in den Alltag zu bringen – etwa in Brillen, die wir zusammen mit Ray-Ban, einer Marke von EssilorLuxottica, entwickeln wollen. Bis wir ein massentaugliches Produkt haben, das sich jeder morgens aufsetzt, wie er seine normale Brille aufsetzen würde, werden noch Jahre vergehen, sicher. Aber unsere Vision ist es, sinnvolle Produkte für Menschen zu entwickeln, und wir nehmen sie auf dieser Innovationsreise auch mit.

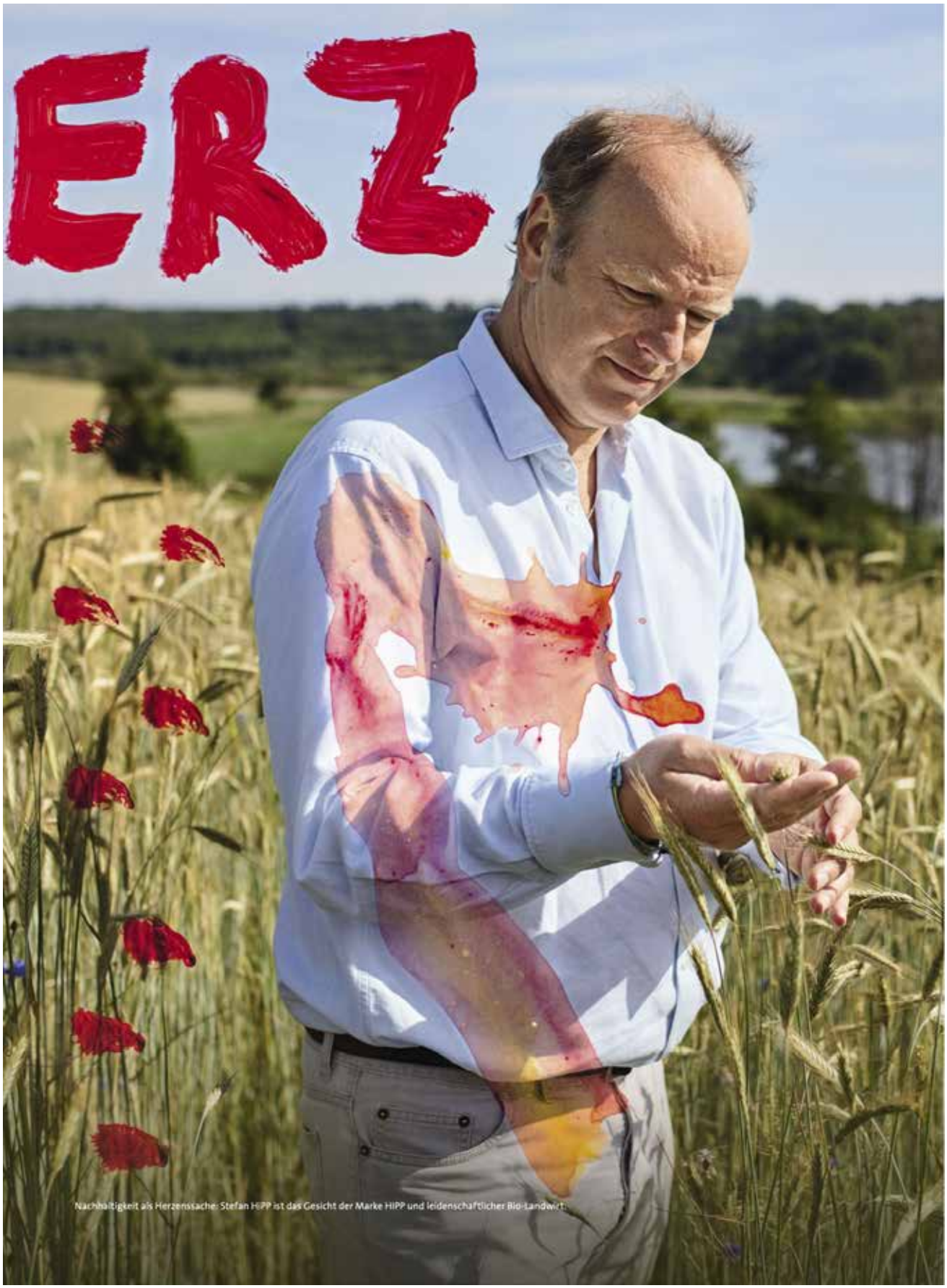
Wie lautet Ihr wichtigster Rat für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen?

AG: Also, wenn ich die Zauberformel dafür in der Tasche hätte, würden wir uns heute wahrscheinlich nicht unterhalten (lacht). Nun, was müssen wir tun? Wir müssen die Digitalisierung konsequent weiter voranbringen, Innovationstreiber sein. Dafür braucht es die entsprechenden Kompetenzen. Das bedeutet auch, schon unsere Kinder entsprechend auszubilden und ihnen Spaß am Thema IT und Digitales zu vermitteln. Und genau da muss die Politik die richtigen Rahmenbedingungen setzen, sei es bei Bildung und Ausbildung, aber auch bei flexiblen Arbeitsmodellen. Und wir alle müssen erkennen: Technologie ist keine Bedrohung, sondern eine Chance. Die müssen wir nachhaltig nutzen, um in der globalisierten Welt die Nase weiter vorn zu haben.

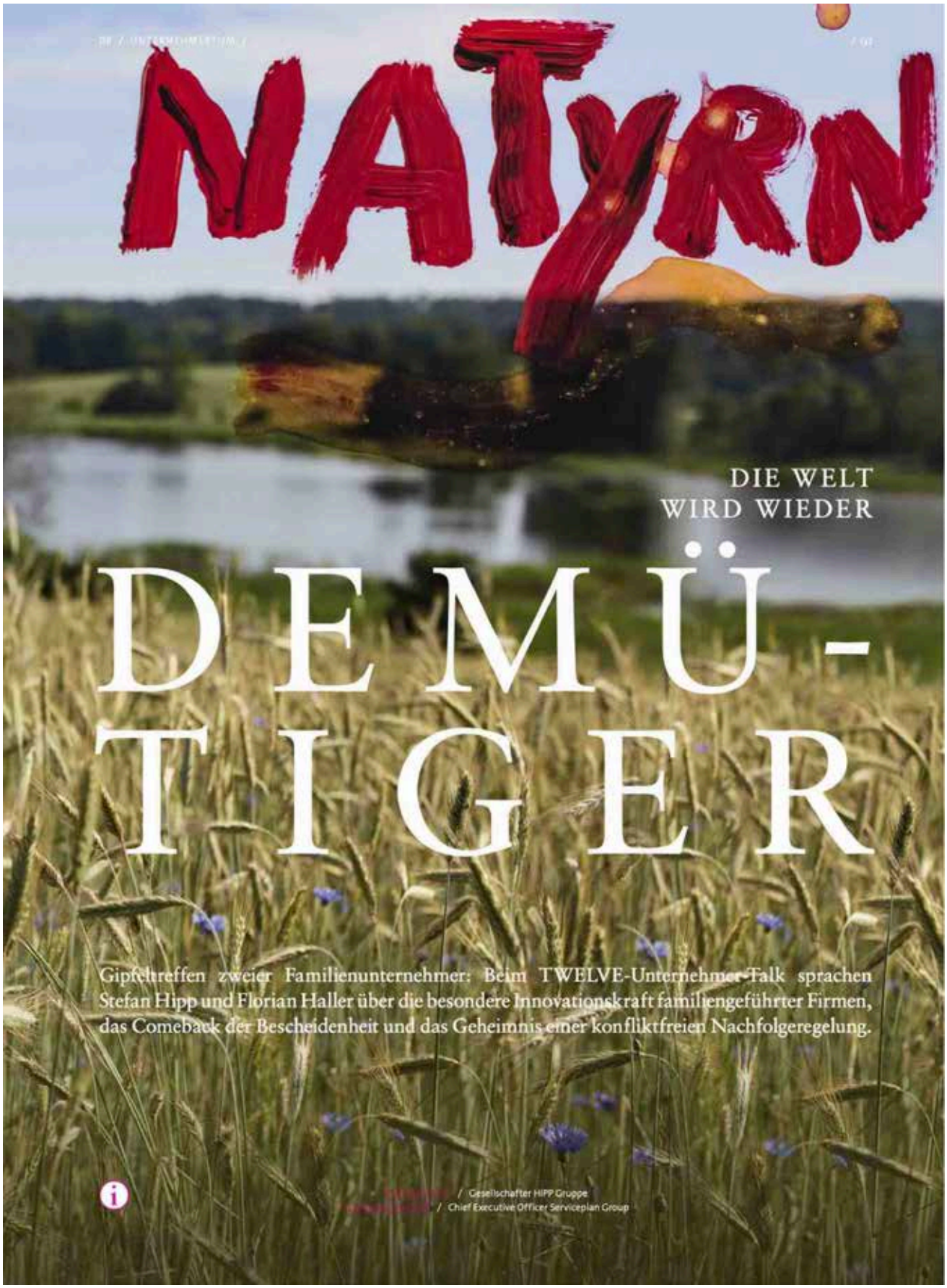
Ich danke vielmals für dieses Gespräch.



Offene Arbeitsflächen, hier eine Bibliothek, dort ein Brettspiel: So sollen in Facebooks Büros Kreativität und Austausch gefördert werden.



Nachhaltigkeit als Herzenssache: Stefan HiPP ist das Gesicht der Marke HiPP und leidenschaftlicher Bio-Landwirt.


NATYRN
DIE WELT
WIRD WIEDER
DEMÜ-
TIGER
Gipfeltreffen zweier Familienunternehmer: Beim TWELVE-Unternehmer-Talk sprachen Stefan Hipp und Florian Haller über die besondere Innovationskraft familiengeführter Firmen, das Comeback der Bescheidenheit und das Geheimnis einer konfliktfreien Nachfolgeregelung.
/ Gesellschafter HIPP Gruppe
/ Chief Executive Officer Serviceplan Group

Herzblut Kunst!

UNSER HERZ SCHLÄGT IN DEUTSCHLAND, UND ICH MUSS SAGEN, WIR SIND ANDEREN BEI VIELEN THEMEN VORAUS.



Teilen als Familienunternehmer viele Erfahrungen: Stefan Hipp (r.) und Florian Haller.

FLORIAN HALLER: ***Ihr Unternehmen ist aus einer innovativen Idee heraus entstanden. Welche Rolle spielt das Thema Innovation heute für Sie?***

STEFAN HIPP: Mein Urgroßvater war Konditor und Lebzelter. Seine Frau hatte Ende des 19. Jahrhunderts Probleme, die Zwillingskinder zu stillen. Damals war die Säuglingssterblichkeit hoch und beide waren in großer Sorge. Also hat mein Urgroßvater Zwieback gebacken, zerrieben und mit Wasser gemischt zu Brei verarbeitet. Die Zwillinge haben den Brei gut angenommen, und dieser Erfolg – aus der Not geboren – sprach sich herum. Das war die Geburtsstunde der HiPP Babynahrung. Aber auch heute hat Innovation bei uns einen hohen Stellenwert. Zum einen natürlich auf Produktebene: Jedes Jahr erneuern wir 20 % unseres Produktsortiments, indem wir entweder bestehende Produkte weiter verbessern oder Produktneuheiten auf den Markt bringen. Zum anderen bedeutet Innovation für uns, neue Produktionstechniken einzusetzen sowie zudem auf neue Art zu arbeiten, also Prozesse zu optimieren. Wir motivieren unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu innovativem Denken und rufen dazu auf, mitzumachen und sich einzubringen. Zum Beispiel machen wir einmal im Jahr eine Ausschreibung und suchen die „HiPP Idee des Jahres". Da gibt es dann eine Jury, die – wie in diesem Jahr – die eingereichten Produkt- oder Verpackungsinnovationen auswertet und Preise für die besten Einsendungen vergibt. Das sind relativ einfache Ansätze, die aber sehr gut funktionieren und von denen wir alle profitieren.

Sie überlassen Innovation also nicht nur Ihrer 70-köpfigen Entwicklungsabteilung?

SH: Nein, wir sehen einen großen Vorteil darin, alle beim Thema Innovation mitzunehmen und den Erfindergeist und die guten Ideen unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen sowie letztlich für uns zu nutzen. Ich sehe es auch als Aufgabe des Unternehmers, dafür zu sorgen, dass unsere Leute nicht nur in ihrem Mikrokosmos oder Fachgebiet Experten sind, sondern sich auch abteilungsübergreifend begegnen und in einem befruchtenden Gedankenaustausch zusammenkommen.

Dieses Thema treibt auch uns als Agenturgruppe stark um: Wie kriegt man die Leute raus aus den Silos und hin zum Zusammenhalten? Klappt das bei Ihnen?

SH: Früher gab es bei uns ein extremes Silodenken, weil die Rahmenbedingungen andere waren und es so auch funktioniert hat. Unser Unternehmen ist aber in relativ kurzer Zeit sehr stark – auch international – gewachsen. In der heutigen Größe und Komplexität funktioniert das so nicht mehr. Wir bilden deshalb zu den verschiedensten Themen Gruppen mit Leuten aus ganz unterschiedlichen Bereichen. Die älteren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tun sich damit vielleicht etwas schwerer. Aber es ist auch unsere Aufgabe, einerseits alle Altersgruppen mitzunehmen und entsprechend ihrer Qualifikation einzusetzen sowie andererseits Erfahrung und Expertise transparent zu machen. Mit den Jungen geht das meist einfacher, die sind da sehr offen und fordern das regelrecht ein. Es entspricht also einem kleinen Kulturwandel, der bei uns seit ein paar Jahren passiert.

Was fällt Ihnen zum Stichwort „digitale Transformation" ein?

SH: Ich war nie ein großer Digitalisierungs-Euphoriker, aber auch wir beschäftigen uns natürlich sehr intensiv damit, und die Digitalisierung bringt im Unternehmen an vielen Stellen Effektivität, Verbesserung, Erleichterung. Einen ganz wichtigen Zusatzeffekt hat sie in un-





Grüne Architektur: Die Fassade des HiPP-Parkhauses am Stammsitz in Pfaffenhofen, deren Begrünung Nistplätze für Vögel und Insekten bietet.

ART FOREVER!

seren Lieferantenbeziehungen. Wir haben den Anspruch, jeden Betrieb zu kennen, der Produkte für uns erzeugt. Nicht nur die Kommunikation und Beratung wird dadurch einfacher und schneller, wir bekommen auf digitalem Weg vom Erzeuger auch jede Menge Daten übermittelt, die wir per Knopfdruck auswerten können und die uns helfen, z. B. unsere Beschaffungsstrategien auf Basis zu erwartender Klimaereignisse wie Starkregen oder Hitzewellen schnell anzupassen.

Wie stehen Sie als Lebensmittelhersteller zu E-Commerce?

SH: Das ist ein Thema, mit dem wir uns verstärkt beschäftigen. In Europa spielt das gerade bei Babynahrung noch keine große Rolle. In Asien ist das jedoch völlig anders. Allein in China verkaufen wir 50 % unserer Produkte online, und das mit zweistelligen Wachstumsraten. Ich glaube, dass für ganz viele Verbraucher in Europa das Einkaufserlebnis noch sehr wichtig ist, aber das wird sich früher oder später verändern beziehungsweise dann auch digital stattfinden.

Als wie innovativ schätzen Sie den Standort Deutschland ein?

SH: Als sehr innovativ. Weil wir kluge Köpfe haben und weil „Made in Germany" gerade im Ausland immer noch und völlig zu Recht als Qualitätsmerkmal angesehen wird. In vielem ist der Wirtschaftsstandort Deutschland nach wie vor sehr gut und Vorbild für andere. Deutschland ist ein Land der „Hidden Champions", der Familienunternehmen und des starken Mittelstandes. Für vernünftige Innovation braucht es erfolgreiches Unternehmertum und nachhaltiges Wirtschaften – und dafür zuallererst Fleiß. Und fleißig sind die Deutschen. Was mir in diesem Zusammenhang Sorge bereitet, ist der Punkt Ausbildung. Deutschland hatte die letzten Jahrzehnte ein ganz tolles Ausbildungssystem. Aber ich habe das Gefühl, da werden wir langsam von anderen Ländern überholt und laufen Gefahr, den Zug zu verpassen. Ich glaube, wir müssen sehr aufpassen, dass wir die Position, die wir jetzt noch innehaben, auch in Zukunft halten. Denn Innovation ist genau das, was Deutschland in der Vergangenheit immer ausgemacht hat und hoffentlich in der Zukunft ausmachen wird.

Holen Sie sich im Ausland Impulse für Innovationen?

SH: Wir halten unsere Augen immer und überall offen. Natürlich kommt es auch vor, dass wir aus dem Ausland Ideen mitbringen, gerade wenn es um Produktinnovationen geht. Auch zum Thema Digitalisierung sehen wir gerade in Asien viele Dinge schon in der praktischen Anwendung, die hier noch nicht verfügbar sind und, auch aus Gründen eines strengeren Datenschutzes, so schnell nicht kommen werden. Aber unser Herz schlägt in Deutschland, und ich muss sagen, wir sind anderen bei vielen Themen voraus. Gerade auch die Technik kommt meistens von hier.

Ist die deutsche Politik eher Motor für Innovation oder eher Bremser?

SH: Sie gibt sich innovationsfördernd. Aber ich glaube, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen sie mutiger sein könnte.

Wo zum Beispiel?

SH: Zum Beispiel, wenn es um Landwirtschaft und die Produktion von Lebensmitteln geht. Bio wächst unglaublich, das ist schön und das freut uns. Weil wir das seit weit über 60 Jahren machen und weil es aus unserer Sicht der größte Beitrag ist, den wir leisten können, um die Welt für die nächsten Generationen lebens- und liebenswert zu erhalten. Aber von der Politik wird Bio zu wenig gefördert. Gleiches gilt für den Klimaschutz. Forstwirte z. B. binden CO2, indem sie die Wälder



Die Nisthilfen auf dem Werksgelände in Pfaffenhofen – oder wie hier auf dem familieneigenen Ehrensberger Hof, der heute ein Musterbetrieb für biologische Vielfalt ist – sind bei Vögeln sehr beliebt.



Kreatives Recycling: ein Wanderstiefel als Vogel-Kinderstube.

aufforsten und den Klimaschutz für die nächsten Generationen weitertreiben, aber sie werden dabei zu wenig unterstützt. Oder nehmen wir Verpackungsmittel aus nachwachsenden Rohstoffen, die nicht in Konkurrenz zu Lebensmitteln stehen. Auch hier könnte die Politik stärker eingreifen, damit das für Unternehmen attraktiver wird. Ein weiteres Thema ist „True Cost", auch da ist die Politik gefordert. Es müssen den Verbrauchern die wahren, zumeist versteckten Kosten von Lebensmitteln klargemacht werden, indem z. B. Energieverbrauch, Pestizideinsatz und Umweltverschmutzung konventionell wirtschaftender Unternehmen in der Lebensmittelproduktion sichtbar gemacht und im endgültigen Ladenpreis berücksichtigt werden.

Welches Anforderungsprofil muss der Chef eines über mehrere Generationen inhabergeführten Unternehmens erfüllen, um Innovation zu ermöglichen?

SH: Die Inhaber müssen offen sein für Neues, denn nur wenn sie selbst an Innovation interessiert sind und die Wichtigkeit auch glaubhaft transportieren, können sie auch die Belegschaft mitzie-

hen. Wichtig ist außerdem, den eigenen Leuten zu vertrauen und ihnen einen gewissen Freiraum zu lassen. Der Unternehmer muss die Vision haben, er muss motivieren, die Leute sicherlich auch leiten und lenken, aber er muss sie eben auch laufen lassen. Bei einem Familienunternehmer kommt noch die Aufgabe hinzu, die Firmen-DNA in die nächste Generation zu tragen. Wir brauchen Modernität und Wandel, wir brauchen Innovation, aber wir dürfen darüber unsere Wurzeln, unsere Tradition, unsere Werte nicht vergessen.

Sie haben das Unternehmen von Ihrem Vater übernommen. So etwas läuft bekanntlich nicht immer konfliktfrei ab.

SH: Ich bin mit unseren Familien- wie Unternehmenswerten groß geworden, habe immer viel Zeit mit meinem Vater verbracht und bin von klein auf mit im Büro gewesen. Deswegen kenne ich viele seiner Denkweisen und habe auch viele Sachen übernommen. Gerade wenn es gut läuft und das Unternehmen nachhaltig erfolgreich ist, muss nicht alles neu erfunden und anders gemacht werden. Und doch gilt es immer, den Blick wachsam nach vorn zu richten. Die Welt verändert sich, Anforderungen und Bedürfnisse ziehen nach. Hier ist dann die neue Generation gefordert, eigene Ideen und Lösungsansätze zu bringen. Mein Vater hat das verstanden und hatte nie große Einwände. Auch weil wir uns in den grundsätzlichen Dingen nach wie vor einig sind.

Ich sage immer: „Einer muss abgeben können und einer muss annehmen können." Und meistens scheitert die Nachfolge, das ist zumindest mein Gefühl, an dem, der abgeben muss.

SH: Absolut, und da hatte ich großes Glück. Nach 35, 40 Jahren fand mein Vater, es sei an der Zeit, die operativen Zügel weiterzugeben. Toll und bewundernswert, diese Größe zu haben. Viele Jahre habe ich aber an seiner Seite gelernt. Sein Spruch war immer: „Besser, du machst die Fehler, wenn ich noch da bin, als wenn du dann alleine bist." Das stimmt auch. Wir alle machen Fehler und dann ist es gut, wenn die jahrzehntelange Erfahrung des Vaters noch da ist. Als er gesehen hat, es läuft ganz gut, hat er sich zurückgezogen und macht jetzt die vielen Sachen, die er immer machen wollte und für die er nie Zeit hatte. Häufig ist dieser Übergang schwierig, vor allem bei Unternehmerpersönlichkeiten, die das eigene Ego über das Unternehmen stellen. Für Familienunternehmen gilt das ganz besonders: Das Unternehmenswohl muss mit Blick auf die kommenden Generationen immer an erster Stelle stehen und wir, die wir das Unternehmen letztlich nur eine Zeit lang begleiten, immer an zweiter. Sobald wir uns darüberstellen, mag das vielleicht für einen Moment gut gehen, aber irgendwann geht es schief.

Ein CEO sagte mal zu mir, er fände es gut, wenn er ein Unternehmen nach fünf bis zehn Jahren verlässt, denn dann könne er ja nichts Neues mehr einbringen. Diese Aussage kann Ihnen nicht gefallen …

SH: Das ist in meinen Augen eine Sichtweise, die ein Familienunternehmer definitiv nicht haben sollte. Und wir halten das auch bei unserer Belegschaft anders. Uns sind unternehmerisch denkende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wichtig, egal, in welcher Position. Der Erfahrungsschatz der Leute, die schon lange im Unternehmen sind, ist unverzichtbar. Natürlich müssen sie bereit sein, mit der Zeit zu gehen. Wenn jemand sagt, nach zehn Jahren kann ich nichts Neues mehr einbringen, dann war er offenbar von vornherein die falsche Person, weil er nicht willig ist, sich weiterzuentwickeln. Als Unternehmen haben wir auch ein Eigeninteresse an gut geschulten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und machen hier viele Angebote.

Mein Eindruck ist, dass in den vergangenen 20 Jahren die Macht und Kraft der Kontinuität unterschätzt wurde.

SH: Ja, das höre ich auch immer wieder von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die von einem Großkonzern zu uns kommen und sagen: „Das hat keinen Spaß mehr gemacht und mich demotiviert. Alle drei bis vier Jahre mussten wir in eine komplett andere Richtung rennen."

Apropos andere Richtung: Glauben Sie, dass Nachhaltigkeit ein langfristiger Megatrend bleiben wird, oder wird man durch die wirtschaftlichen Folgen von Corona vieles wieder infrage stellen?

SH: Ich glaube nicht, dass Nachhaltigkeit infrage gestellt werden wird. Gerade bei der Generation bis Mitte 30 hat es Klick gemacht, und Gott sei Dank sind sich die jungen Leute bewusst, dass der Weg, den wir in der Vergangenheit gegangen sind, auf Dauer nicht funktioniert. Wenn wir ihn weitergehen und nicht verantwortungsvoll mit unseren Ressourcen umgehen, dann fahren wir unsere Welt an die Wand. Es gibt eine Umkehr im Denken, das merken wir nicht nur in Westeuropa, sondern auch in Märkten wie Zentraleuropa oder Asien. Selbst Menschen, die sich teurere Produkte eigentlich nicht leisten können, legen einen höheren Wert darauf, woher ein Produkt kommt, wie es erzeugt wird und wie die sozialen Standards aussehen.

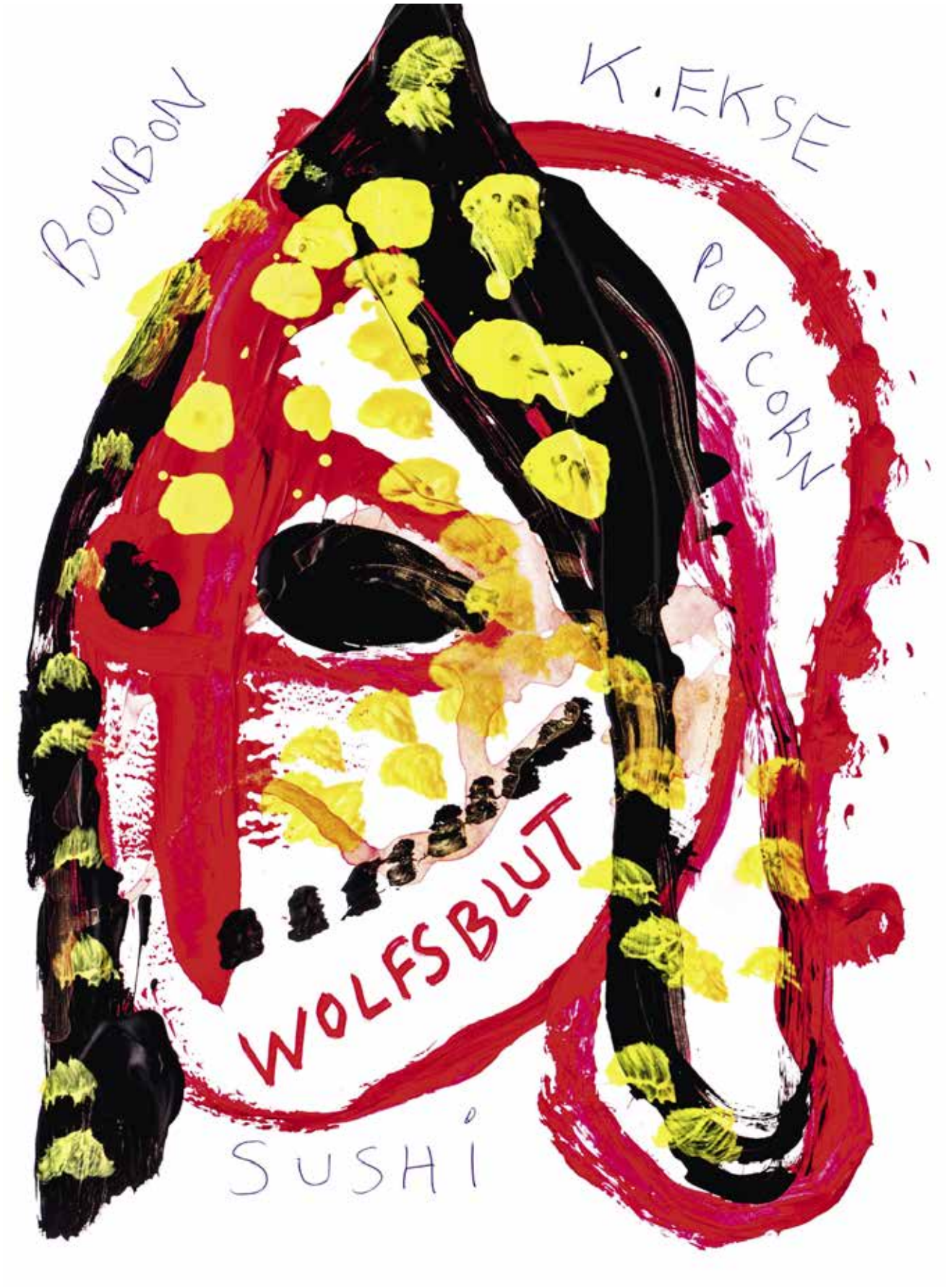
Vor drei, vier Jahren haben wir mit der GfK eine Studie über Nachhaltigkeit in Russland gemacht. Den Befragten ging es weniger um Ökologie, sondern um Nachhaltigkeit im Sinne von Langlebigkeit. Sie wollten keine Produkte mehr, die schnell kaputt gehen und weggeworfen werden müssen.

SH: Am Ende geht es bei dem Ganzen um langfristiges Denken. Das ist in den letzten 40 bis 50 Jahren leider etwas verloren gegangen, es ging nur noch um Größer, Schneller, Weiter. Wir konnten uns alle mehr leisten, wir hatten es bequemer. Dabei sind uns Demut und Bescheidenheit abhandengekommen. Im Moment wird die Welt – teils gezwungenermaßen – wieder demütiger. Auch Corona zeigt uns: Wir haben nicht alles unter Kontrolle, wir müssen uns wieder ein bisschen zurücknehmen und viel mehr auf unsere Umwelt achten, damit unsere Kinder und Enkelkinder auch noch etwas von ihr haben.

Es ist schon fast eine rhetorische Frage, aber sind inhabergeführte Familienunternehmen nachhaltiger als Konzerne?

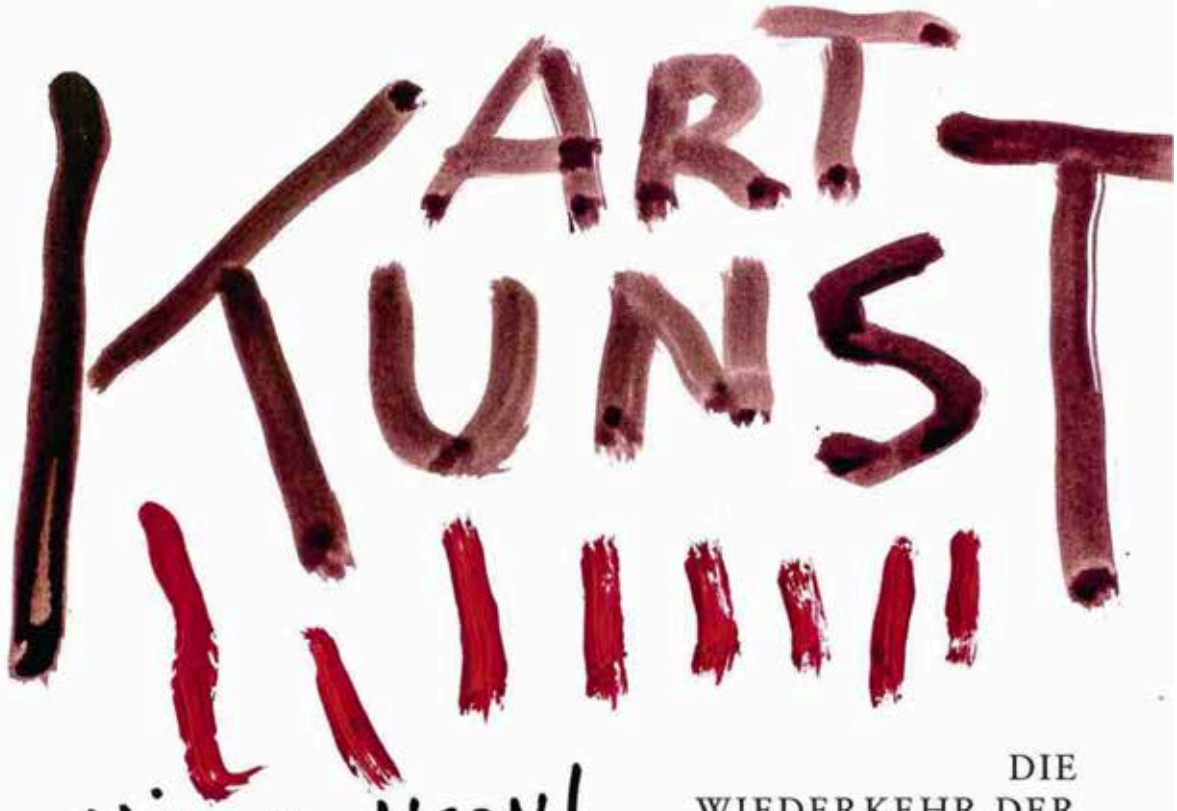
SH: Aus meiner Sicht auf jeden Fall. Es gibt auch bei Konzernen Ausnahmen, aber die Denkweise ist eine andere. Bei inhabergeführten Unternehmen steht nicht die Gewinnmaximierung für Aktionäre im Vordergrund. Familienunternehmer denken in Generationen und wirtschaften nachhaltig. Viele Investitionen, die wir heute tätigen, machen sich erst in Jahrzehnten positiv bemerkbar. Es geht immer um den Fortbestand des Unternehmens sowie die Sicherung der Arbeitsplätze. Unternehmer haben eine Philosophie und eine Vision, sie stehen für eigene Werte und haben einen Anspruch an ihr Handeln und die Produkte. Familienunternehmer sind meist ihr ganzes Leben lang mit diesem Unternehmen verbunden und spüren eine andere Verantwortung für ihre Mitarbeiter und die Zukunft der Firma. Weil sie in 20, 30, 40 Jahren noch bestehen wollen – und eben nicht nach fünf oder zehn Jahren das Unternehmen verlassen.

Vielen Dank für das interessante Gespräch.


BONBON
KEKSE
POPCORN
WOLFSBLUT
SUSHI


GESAMTKUNSTWERK DEUTSCHLAND
09
PURPOSE
LOVE!
LIEBE!


TRUST
BILLY THE KID
ART



DIE WIEDERKEHR DER (TRADITIONELLEN)

WERTE

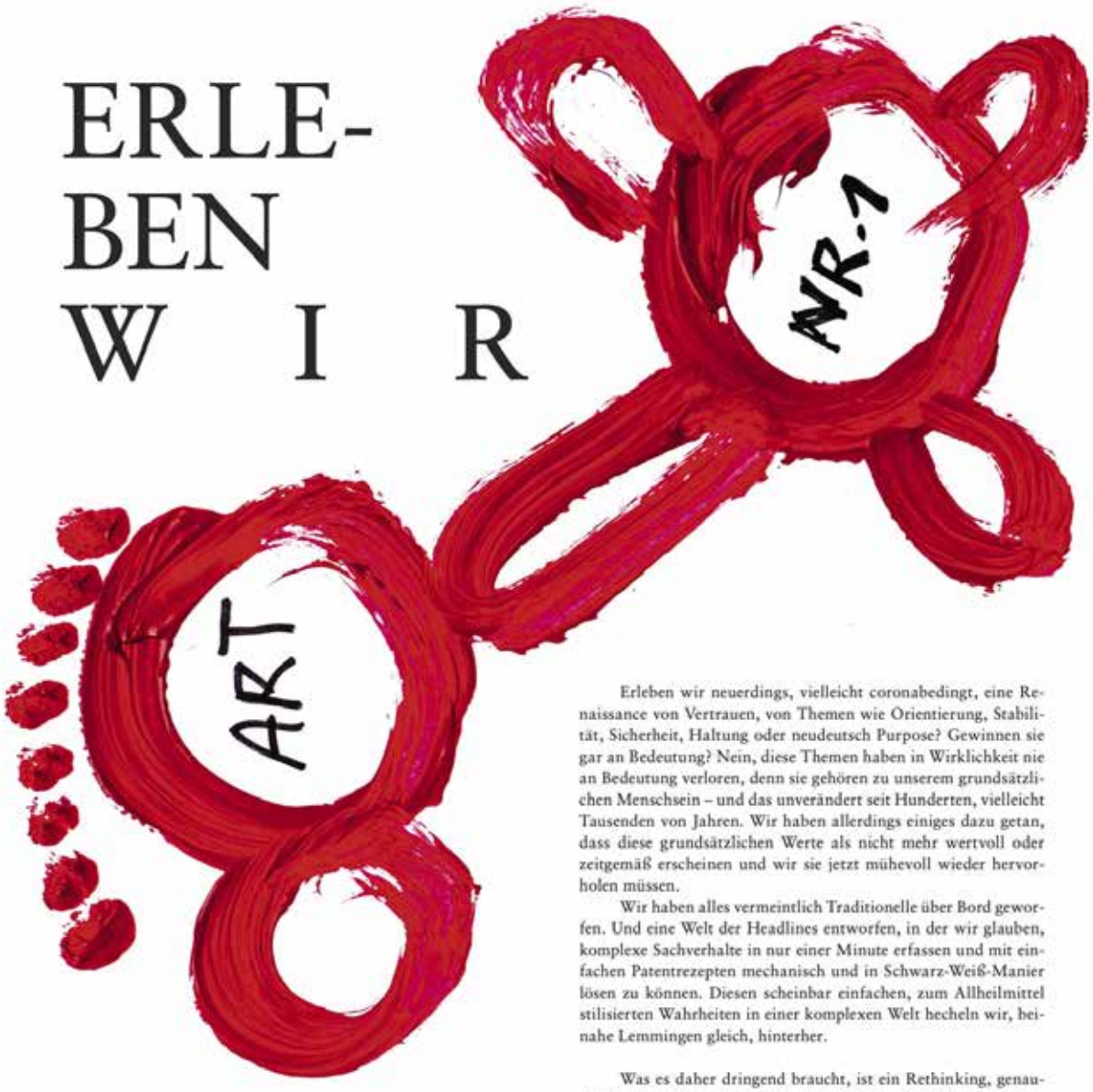
(ALASKA KID)

Statt immer weiter auch mal einen Schritt zurück: Anja Stolz, Markenchefin R+V Versicherung, plädiert für ein kritisches „Rethinking" vermeintlich moderner Denkmuster und Glaubenssätze – und für die Rückbesinnung auf scheinbar traditionelle Werte. Ihr Ziel: Vertrauen schaffen.



ANJA STOLZ / Chief Marketing Officer R+V Versicherung

ERLE-BEN WIR



Erleben wir neuerdings, vielleicht coronabedingt, eine Renaissance von Vertrauen, von Themen wie Orientierung, Stabilität, Sicherheit, Haltung oder neudeutsch Purpose? Gewinnen sie gar an Bedeutung? Nein, diese Themen haben in Wirklichkeit nie an Bedeutung verloren, denn sie gehören zu unserem grundsätzlichen Menschsein – und das unverändert seit Hunderten, vielleicht Tausenden von Jahren. Wir haben allerdings einiges dazu getan, dass diese grundsätzlichen Werte als nicht mehr wertvoll oder zeitgemäß erscheinen und wir sie jetzt mühevoll wieder hervorholen müssen.

Wir haben alles vermeintlich Traditionelle über Bord geworfen. Und eine Welt der Headlines entworfen, in der wir glauben, komplexe Sachverhalte in nur einer Minute erfassen und mit einfachen Patentrezepten mechanisch und in Schwarz-Weiß-Manier lösen zu können. Diesen scheinbar einfachen, zum Allheilmittel stilisierten Wahrheiten in einer komplexen Welt hecheln wir, beinahe Lemmingen gleich, hinterher.

Was es daher dringend braucht, ist ein Rethinking, genauer eine Renaissance des humanzentrierten „Critical Thinking". Denn dieses scheint uns zumindest zeitweise abhandengekommen zu sein. Bei aller Veränderung müssen wir dabei über Grautöne, Tieferliegendes und auch über Konstanten nachdenken. Wir sind als Marketeers gut beraten, nicht nur einseitige, dogmatisch gehypte Strömungen zu verfolgen, sondern ganzheitlich auf Gesellschaft, Trends und Entwicklungen zu schauen. Wir müssen entidealisieren und Glaubenssätze nicht als gegeben behandeln, sondern über sie nachdenken und an ihnen arbeiten. Vor allem steht das Menschsein im Zentrum der Überlegungen – u. a. als Konstante. Dafür braucht es ein „Critical Rethinking" auch und gerade vermeintlich moderner Denkmuster:

- **Unlearn what you have learned:** Seit Jahren wird uns fatalistisch erzählt, alles, was wir gelernt haben, besser schnell zu vergessen. Es hätte keinen Wert mehr, stünde uns im Weg und verhindere den Fortschritt. Natürlich ist nicht alles Gelernte und jede Erfahrung die perfekte Grundlage für jede zukünftige Lösung. Klar müssen wir alle bis ans Lebensende dazu-



Rückt klassische Werte in den Fokus: Anja Stolz.

lernen. Das ist auch gut so. Gleichzeitig spielen über Jahre erworbene Fachkompetenz, Denk- und Lebenserfahrung eine ganz wesentliche, vielleicht entscheidende Rolle für die Zukunft. Sie bilden das Fundament, solange wir dabei beweglich bleiben und uns nicht selbst limitieren. Entwicklung und Fortschritt teilen nicht in Alt und Jung, es gibt keine Zukunft ohne Vergangenheit. Beides hat seine Berechtigung und muss sich mit gleichem Maßstab messen lassen. Erfahrung, Kompetenz und Vertrauen jedenfalls gehen Hand in Hand.

- **Agilism:** Alles muss „agile" sein, tönt es. Methoden, Strukturen, Rollen – eben alles. Und zwar ganz oder gar nicht. Strategien brauchts schon gar nicht mehr, alles entsteht geradezu automatisch per Zauberhand durch die agile Aufstellung. Wer sich dazu kritisch äußert, kommt an den Pranger – ja, den gibt es noch – und gilt als ewig rückständig, als veränderungsunwilliger Bewahrer, der eben nicht agil ist und keinen Fortschritt will. Die Idee der Agilität, sich (als Unternehmen) schnell auf veränderte Marktgegebenheiten einstellen zu können, ist richtig – die dogmatisch-mechanische Umsetzung nicht. Denn es gibt gerade kein standardisiertes Patentrezept. Und Methoden oder3trukturen lösen schon gar keine Marktherausforderungen. Für eine gute Positionierung des Unternehmens am Markt braucht es Identität, für schnelle Reaktion auf Veränderungen muss ich mein Geschäft sehr gut verstehen, den Markt beobachten, strategische, mutige Annahmen treffen, einen beweglichen (agilen) Mindset haben und einen Plan fürs Geschäftsmodell, der sich in der Ausrichtung, den Investitionen und inhaltlichen Themen niederschlägt. Das schafft Orientierung und so auch Vertrauen. Dort, wo dabei agile Methoden oder Strukturen helfen – natürlich jederzeit gern.

- **Bad Hierarchy/Holacracy:** Führung wird seit einiger Zeit geradezu „gebasht". Hierarchien gelten als per se schlecht, Führungskräfte werden tendenziell als Bremser oder „Informationszurückhalter" dargestellt, die alle anderen kleinhalten oder gar überflüssige „Durchlauferhitzer" sind. Und natürlich schuld daran, dass nichts vorangeht. Konsequenz: ein Schrei nach Abschaffung der Hierarchien und nach holokratischer Selbstorganisation. Vor vielen Jahren schon wollte Google mit der Studie „Oxygen" den Nachweis antreten, dass Führungskräfte und Hierarchien weitestgehend überflüssig sind. Das Gegenteil kam heraus. Führung gewinnt an Bedeutung, Hierarchien sind nicht an sich negativ, sondern schaffen Struktur. Gute Führung fördert Freiraum, gibt Orientierung und schafft Vertrauen.

- **Digital only:** Digitale Transformation, Digital Leadership, digitaler Einheitsbrei – kein Tag, kein Thema ohne Buzzwords und digitale Mythen. Ohne Frage leben wir längst in einer Digitalität. Trotzdem hat das Dinglich-Analoge Bestand – zum Glück. Auch Gegentrends sind längst erkennbar, vom digitalen Detox über Entschleunigung bis zu Analog als neuem Bio. In Führung muss jedenfalls der (analoge) Mensch bleiben, sich wieder emanzipieren und Technologie dort einsetzen, wo sie uns als Mensch bereichert oder entlastet. Im Zentrum steht die Frage, was wirklich Bedeutung für unser Menschsein hat und wie ein ganzheitliches humanes Evolutionsmodell aussieht, in das wir die digitalen Möglichkeiten einbetten. Wenn wir uns als Menschen zu emanzipieren beginnen, gewinnen wir Stabilität und Sicherheit und damit Vertrauen.

- **Rational Efficiency:** Wir leben in einer Gesellschaft und Wirtschaft, die geprägt ist von Rationalisierung, Funktionalität, Rentabilität und Effizienz. Wachstum definieren wir ausschließlich als Schneller, Höher, Weiter – eine Welt des Homo oeconomicus. Wir funktionieren. Diese rationalistisch-funktionale Haltung bringt viele Vorteile mit sich, klare Strukturen, effiziente Arbeitsabläufe – ein Denken in Ursache und Wirkung, in Zahlen und Fakten. Das ist aber nur eine Seite der Medaille. Neben dem Quantitativen geht es im Menschsein auch um Qualitatives, wir wollen uns einem größeren Ziel, einem höheren Sinn widmen. Unternehmen und Menschen, die einen höheren Sinn – einen Purpose – in den Mittelpunkt stellen, eröffnen eine neue Perspektive. Eine Chance zu intrinsischer Motivation und Verbesserung der Welt. Die Wiederentdeckung von Sinn führt zu emotionaler Sicherheit und Vertrauen.

Unsere Welt ist VUCA – dauerhaft. Und: Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit sind evolutionäre Naturgesetze. Daher liegt in allen oben genannten Glaubenssätzen natürlich ein Stück Wahrheit. Aber nur, wenn Augenmaß waltet und unterschiedliche Perspektiven eingenommen werden. Denn gleichzeitig gibt es menschliche Konstanten, Grundbedürfnisse und Emotionen. Zudem mag unser Gehirn am liebsten einen Zustand, in dem Dinge zusammenpassen. Bei Unsicherheit suchen wir schnelle und einfache Lösungen. Diese greifen allerdings zu kurz und sind mittel- und langfristig oft falsch. Schematisches Schwarz-Weiß funktioniert nicht.

Es braucht Bewegung und Verwurzelung. Zu viel Veränderung, Unsicherheit und Instabilität sorgt für Richtungslosigkeit und Angst, auch Verschwörungstheorien bis hin zu Krankheit können die Folge sein. Neben Flexibilität, Beweglichkeit und (Lern-)Offenheit müssen wir daher vor allem für Orientierung, Stabilität und Sicherheit sorgen – eine verträgliche Balance also zwischen Wandel und Identität. Das bedeutet u. a. eine (Rück-)Besinnung auf die eigenen Strukturen, auf Grundbedürfnisse und Kultur. Grundlegende Werte, die ein Unternehmen in seinem gesamten Wirkungsbereich prägen, sind dabei von entscheidender Bedeutung. Dies führt am Ende beinahe zwangsläufig zu einer Rückkehr der Wertigkeit auch vermeintlich traditioneller Werte – hin zu einem neuen Humanismus.



WAS ES DAHER DRINGEND BRAUCHT, IST EINE RENAISSANCE DES HUMANZENTRIERTEN „CRITICAL THINKING".



Ganz viel Gefühl: Penny hält mit seinem Weihnachtsspot ein Plädoyer für Solidarität und Nächstenliebe.

LOVE

„MISSION DEMOKRATISIERUNG“

Demokratisierung, Teilhabe und Nähe sind durch die Corona-Krise noch wichtiger geworden. Der Discounter Penny hat diese Themen als seinen Purpose definiert und macht sie nach dem Motto „Gut für alle“ zum Inhalt seiner Kommunikation und vieler konkreter Maßnahmen. Plus: fünf Fragen an Penny-COO Stefan Magel.



/ Managing Creative Partner Serviceplan Campaign
/ Bereichsvorstand Handel Deutschland REWE Group und COO Penny



Kreiert Kampagnen, die ankommen: Christoph Everke

Wer braucht eigentlich noch den Lebensmittelmarkt um die Ecke? Und wer braucht Discounter? Und ganz speziell Penny? Gerade die letzten Monate geben viele Antworten auf diese Fragen. Denn in der Krise hat sich plötzlich eine Branche als systemrelevant herausgestellt, die man als solche nicht auf dem Zettel hatte: der Lebensmitteleinzelhandel. Es waren die Märkte in der Nachbarschaft, die dieses Frühjahr eine ganz besondere Rolle eingenommen haben. Sie waren nicht nur Garanten für eine intakte Grundversorgung, sondern während des Lockdowns neben Drogeriemärkten oft der einzige Ort, an dem überhaupt Kontakte stattfanden – indem man seinen Nachbarn und Bekannten über den Weg lief. Am Thema Lebensmitteleinkauf ließ sich außerdem ablesen, wie wichtig eine lebendige Nachbarschaft ist. Zum Beispiel, wenn man an die vielen Senioren denkt, die nicht selbst einkaufen gehen konnten und auf die Hilfe ihrer Nachbarn angewiesen waren.

Abgesehen davon wurde in der Krise noch etwas schnell deutlich: Die „Schwachen" trifft es besonders hart, und sie werden nach wie vor zu wenig gesehen. Ob Menschen nun gesundheitlich, wirtschaftlich oder sozial benachteiligt sind – das Virus hat Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten klar zutage gebracht. Dem folgte die allgemeine Erkenntnis, wie wichtig es in unserer Gesellschaft ist, sich diesen Menschen zuzuwenden. Doch leider hat das Bewusstwerden bisher nicht zu konkreten Maßnahmen geführt (vom Applaudieren auf dem Balkon oder empörten Solidaritätsbekundungen in sozialen Netzwerken mal abgesehen). Das mag daran liegen, dass die eigentliche Tragweite der Thematik noch nicht bis zu den besser gestellten Milieus durchgedrungen ist.



STELL DIR VOR, DAS WÜRDE JEDER MACHEN ...





Die gesundheitlichen Aspekte sind dabei noch am leichtesten erfassbar: Weniger gut bezahlte Jobs waren und sind zugleich mit einem höheren Ansteckungsrisiko behaftet. Ein Beispiel: Jemand, für den Homeoffice, ein eigenes Auto für den Weg zur Arbeit oder Abstand zu anderen Menschen nicht machbar ist (wie etwa für Pflegekräfte, Zugbegleiter*innen oder Erzieher*innen), steckt sich nun mal leichter und schneller an.

Die wirtschaftlichen Folgen für eine große Zahl von Menschen sind schon weniger offensichtlich, da vieles scheinbar durch Kurzarbeit und andere Unterstützungsmaßnahmen ausgeglichen werden konnte. Natürlich bekommt man über eine regionale Tageszeitung oder das eigene soziale Netzwerk den ein oder anderen Hilferuf eines Wirtes oder auch einer Opernsängerin mit – aber die finanzielle Not der vielen Minijobber, der geringfügig Beschäftigten in der Gastronomie oder der im Event- und Kulturbetrieb hinter den Kulissen arbeitenden Menschen kommt nicht bei der breiten Bevölkerung an. Wenn man nicht essen gehen bzw. keine Theater und Konzerte besuchen kann, sieht man eben nicht, wer alles in diesen Branchen gerade keine Arbeit hat.

Apropos Kulissen: Am härtesten sind die sozialen Folgen der Corona-Krise. Und doch sind sie für die meisten von uns weitestgehend unsichtbar, da sie sich fast ausschließlich hinter verschlossenen Wohnungstüren abspielen. Diese Folgen haben viel mit fehlendem Zugang, fehlender Teilhabe und fehlender sozialer Interaktion zu tun – fehlendem Zugang zur täglichen Schulmahlzeit beispielsweise oder fehlender Interaktion im Rahmen von Bildung und Erziehung, weil kein Computer fürs Homeschooling angeschafft werden kann.

Während es am Anfang der Pandemie eher um Gesundheitsfragen ging, werden in Zukunft zunehmend die wirtschaftlichen und sozialen Folgen spürbar sein. Viele Menschen werden sich den Lebensstandard, den sie gewohnt sind, nicht mehr leisten können. Sie werden natürlich dennoch teilhaben wollen am gesellschaftlichen Leben, an Bildung und Fortschritt. Und sie werden sich trotzdem weiterhin so gut und individuell wie möglich versorgen wollen. Insgesamt aber wird sich die Schere zwischen sozial besser und sozial schlechter Gestellten weiter öffnen, wenn wir nicht rechtzeitig Antworten finden. Diese Antworten können nicht nur aus der Politik kommen, auch Unternehmen müssen Stellung beziehen und Haltung zeigen.

An dieser Stelle könnte man das schreckliche Buzzword „Purpose-Marketing" ins Spiel bringen. Schrecklich, weil viele das eigentlich hehre Ziel, die eigene Haltung zum Inhalt der Kommunikation zu machen, missbrauchen, um mit wohlfeilen Phrasen etwas zu erzählen, das Kunden vermeintlich hören wollen. Dabei steckt hinter dem Wort „Purpose" die absolut berechtigte Frage nach dem Sinn eines Unternehmens – wofür es steht und welche tatsächliche Relevanz es selbst und seine Leistung bzw. Produkte haben. Und damit zurück zur Anfangsfrage nach der Rolle und Daseinsberechtigung des guten alten Lebensmitteleinzelhandels und vor allem eines Discounters wie Penny.

Die Antwort von Penny auf diese Frage war und ist ganz klar: Penny ist „der Discounter in deiner Nähe". Ein Discounter, der Zugang, Teilhabe und Möglichkeiten schafft, die sonst nur Menschen mit einem größeren Einkaufsbudget haben. Die

Herzzerreißend schön: der Weihnachtsspot von Penny, zu sehen auf YouTube unter https://www.youtube.com/watch?v=swawIBZ_BKY



Themen Nähe, Nachbarschaft und Demokratisierung sind als Markenbotschaften in einem hart umkämpften, sich schnell drehenden, lauten und hoch kompetitiven Umfeld wie dem deutschen Lebensmitteleinzelhandel nicht einfach durchzusetzen. Während der Wettbewerb auf Naheliegendes zurückgreift – Qualität, Preis, Lebensmittel, Value for Money –, hat sich Penny schon immer der Nähe und dem tiefen Verständnis der eigenen Zielgruppe verschrieben. Gerade in der Krise wurde und wird erkennbar, wie wichtig genau diese Positionierung für Kunden und Mitarbeiter ist.

Die Marke weiß, wie es ist, den sprichwörtlichen Penny zweimal umdrehen zu müssen, bevor man sich etwas leisten oder eben auch nur den Wocheneinkauf tätigen kann. Sie versteht das Leben ihrer Kunden. Diese Position gibt dabei auch den Mitarbeitern eine klare Rolle, die auf der einen Seite verpflichtet und auf der anderen Seite stolz macht – stolz darauf, der Grundversorger der Nachbarschaft zu sein, für die Menschen im Viertel wichtig und da zu sein.

Diese Haltung der Marke äußert sich in ganz konkreten Maßnahmen, die alle Lebensbereiche der Kunden betreffen. Selbstverständlich werden die Tafeln unterstützt. Darüber hinaus wurde ein eigenes Förderprogramm etabliert – der „Förderpenny". Hier können die Kunden selbst bestimmen, wer in ihrer Nachbarschaft Unterstützung bekommen soll, und sich beteiligen. Über das Schwarze Brett ist in jedem Markt ein direkter Austausch der Nachbarn möglich, und außerdem bekommen kleine lokale Geschäfte in der Umgebung die Möglichkeit, hier für sich zu werben.

Nähe und Demokratisierung bedeutet aber auch ganz einfach, durch das richtige Sortiment und besonders ausgerichtete Eigenmarken Trends aufzugreifen, die den Stammkunden sonst kaum zugänglich wären. Ob das hochwertige Burger sind, Plant Based Food oder eine umfassende Grundversorgung mit Bio-Produkten, die sonst nur schwer oder gar nicht erschwinglich wäre.

Dass für den Discounter „Haltung zeigen" weit mehr bedeutet als „Haltung verkünden", zeigt sich jeden Tag an vielen Stellen in Deutschland. Und einmal im Jahr, an Weihnachten, wird besonders deutlich, dass Haltung für die Marke vor allem Handeln bedeutet. Warum sonst gerade zu dieser Zeit eine Non-Profit-Kampagne, wo andere enorme Budgets in Abverkaufskommunikation investieren? Penny hingegen geht an Weihnachten zu den Schwächsten unserer Gesellschaft, um ihnen gerade dann, wenn überall Luxus und Sorglosigkeit kommuniziert werden, zur Seite zu stehen – ob das nun Kinder und Familien in prekären Situationen sind oder, wie dieses Jahr, die vielen Obdachlosen, die besonders unter der Kälte der Jahreszeit und der Gesellschaft leiden. So beweist der Discounter, dass das Versprechen der Marke ernst gemeint ist: „Wir lassen nicht zu, dass ihr abgehängt werdet. Ihr seid nicht alleine. Wir bieten euch Nähe, Nahrung, Sicherheit, Anerkennung und Anschluss, denn Penny ist für alle da."

Corona hat vor Augen geführt, wie relevant die alltägliche Einkaufsstätte sein kann, und nach den vielen herausfordernden Monaten stellt sich die Frage, ob sich dadurch auch bezüglich der Haltung des Unternehmens etwas verändert hat. Tatsächlich eigentlich nichts – bis auf eine sehr wichtige und schöne Erkenntnis: In der Extremsituation offenbart sich, wes Geistes Kind Menschen (und Marken) wirklich sind und was sie wirklich brauchen. Dass es sich lohnt, sich treu zu bleiben und für andere da zu sein, auch wenn man dafür vielleicht vorher eher belächelt wurde. Und das ist am Ende dann doch: gut für alle.

EIN DISCOUNTER, DER ZUGANG, TEILHABE UND MÖGLICHKEITEN SCHAFFT, DIE SONST NUR MENSCHEN MIT EINEM GRÖSSEREN EINKAUFSBUDGET HABEN.



Herz zeigen: Der Verkaufserlös von Pennys Kult-Schokofigur „Zipfelmann" geht dieses Jahr komplett an die Obdachlosenhilfe des DRK

FÜNF FRAGEN AN ...



Führt seit 2016 die Geschäfte von Penny: Stefan Magel.

... STEFAN MAGEL,
Bereichsvorstand Handel Deutschland
REWE Group und COO Penny

Was sind für Sie persönlich die wichtigsten Learnings aus der Corona-Krise?
SM: In der ersten Lockdown-Phase habe ich sehr positiv wahrgenommen, wie gut wir zu Hause als Familie funktionieren und harmonieren. Das hat mir sehr viel Freude bereitet. Im Job habe ich gelernt, wie stark der Zusammenhalt in unserem tollen Unternehmen ist – unser Penny Spirit. So sind z. B. viele Mitarbeiter der Zentrale nicht zu Hause im Homeoffice geblieben, sondern haben in den ersten, extrem heftigen „Hamsterwochen" die Märkte vor Ort unterstützt.

Welche Auswirkungen wird die Corona-Krise langfristig auf das Kaufverhalten der Penny Kunden haben?
SM: Der Trend zum One-Stop-Shopping nimmt zu und wird bleiben. Die Kunden sind nicht mehr bereit, auf der Jagd nach Aktionspreisen mehrere Händler anzufahren. Und: Sie kommen seltener und kaufen stattdessen pro Besuch mehr.

Mit welchen Maßnahmen reagiert Penny auf diese Veränderungen?
SM: Wir müssen weiter an unseren Treueaktionen arbeiten, Treue noch mehr belohnen. Und wir dürfen uns weniger Fehler in der Betreibung leisten. Die Verfügbarkeit aller Waren beispielsweise muss noch mehr gewährleistet sein.

Kommt einem Discounter in puncto Ernährung eine gewisse Verantwortung zu? Wie schafft man eine Balance zwischen Verantwortung und Preisdruck?
SM: Wir haben in den letzten Jahren an vielen Nachhaltigkeitsthemen gearbeitet, dabei aber nie den Verkaufspreis aus den Augen verloren. Unsere Kunden erwarten von uns die besten Preise. Unsere Aufgabe ist es, dass sich alle Menschen, auch die mit den kleineren Geldbörsen, gesunde Ernährung leisten können. Mit unseren Eigenmarken Naturgut und Food for Future bieten wir dies an. Diese Sortimente bauen wir immer weiter aus.

Können billige Produkte überhaupt nachhaltig sein? Wo machen Sie Abstriche?
SM: Ja, das geht. Mit Naturgut beweisen wir es. Klar ist aber auch, dass für den günstigsten Preis Abstriche bei der Nachhaltigkeit gemacht werden müssen. Die Eier legende Wollmilchsau gibt es nun mal auch in dieser Hinsicht nicht. Nehmen Sie unser Fleischsortiment: Das günstigste Schweinefleisch hat nur Tierwohlstufe 1, man bekommt aber auch Tierwohlstufe 4 bei uns. Am Ende entscheidet der Kunde ...


An important step on the path to diversity: Is your environment a safe space for people to be themselves?



Gesamtkunstwerk "LIEBE"!

CONNECTING WITH THE

RAIN-BOW

EURO

"I always felt personally left out of the advertising I was producing," says Creative Director Jason Romeyko. Why the LGBTQiA+ community is a highly attractive target group – and not only in a fiscal sense. A personal statement.



JASON ROMEYKO / Worldwide Executive Creative Director Serviceplan Group

LESBIAN GAY BISEXUAL TRANS-GENDER QUEER



Jason Romeyko wants to find "his own corner of the sky".

As a young gay creative in the 1990s, I always felt personally left out of the advertising I was producing. It was never reflective of the real life I led nor the dreams and aspirations that filled my heart. I longed for the day when I could use my imagination to depict gay men and women in my clients' ads, proving we were just as worthy a customer as the horrible bully down the road.

Thankfully, we are now living in an age where diversity is seen as a positive thing – at least in marketing, that is. Not only has our industry woken up to gender equality, it is demanding an end to racial prejudice.

Meanwhile, I have to ask the question: why are lesbians, gays, bisexuals, transgender and queers still under-represented when it comes to mainstream marketing and communication? It is rare to see advertising stories, insights, products or services crafted for an LGBTQiA+* audience.

Speaking directly to us makes perfect, fiscal sense. The current global buying power of the LGBTQiA+ community is estimated at 3.7 trillion dollars. Yes, 3,700 x 1 billion dollars! When you think about it, that's not surprising considering we make up at least 450 million inhabitants of the Earth with the largest numbers concentrated in Asia (220 million), Europe (32 million) and the United States (20 million).

Before you start thinking of us as Cash Unicorns (my people are never cows!), you need to understand that we are not all rich. Just like our heterosexual brothers and sisters, we come from all walks of life. Of course, there is the cliché of "no kid, dual income couples". However, the majority of people struggle. Particularly the transgender community who suffer destructive discrimination resulting in chronic unemployment and subsequent homelessness.

Nonetheless, when we look at this remarkable buying power, there is a lot of truth to the disposable income we enjoy. The LGBTQiA+ community care about their appearance (clothes, fitness, cosmetics), are early adopters and love to socialise. We love to travel, buy cars and homes. Where legal, we adopt or bear children with the help of donors or surrogates. Therefore, with such vibrant lifestyles, why are we seldom seen in marketing and communication? In the 1990s I could argue it was because of ignorance and a fear that mainstream consumers would boycott brands. But in 2020?

After all, we live in a post "Will & Grace" age. "Orange Is The New Black" is in its eighth season. Ryan Murphy's entire body of work including his record-breaking 130- million-dollar deal with Netflix ("Shakespeare in Love", "Glee", "American Horror Story", "The Death Of Gianni Versace", "Pose", "Hollywood", "Politician", "Ratched") suggest that networks and streaming services are successfully catering to an LGBTQ audience and their straight allies. Apart from creating culture, they are gaining loyal followers. So why not take this same confidence into marketing, communication and media?

But before you whack a Pride flag on your products and services, you have to know this symbol alone comes with huge responsibility and sensitivity.

The Pride flag is a symbol of love and tolerance for the community. When I was coming out in the 1990s, it identified particular establishments around the world (bars, shops) as a haven of safety. An important thing when hate violence was (and still is) a concern for many of my kind.

Yet before you start advertising to our target, make sure your company has the right things in place or you could be accused of "rainbow washing". First off, there should be a clear approach to diversity inside your culture.

- Are LGBTQiA+ well represented throughout your ranks?
- Is your environment a safe space for people to be themselves?
- Do you have a forum where important issues can be raised?
- Do you have both paternity leave and maternity leave for same-sex couples?
- Do you sponsor any organisations that foster discrimination for LGBTQiA+?
- This isn't a checklist and of course you don't have to tick all the boxes at once. I am sure there are other considerations.

As an example, in the Serviceplan Group we have an ongoing weLGBT initiative and apart from myself, there are other colleagues in tier-one leadership roles. Our past campaigns have included the "Pink Triangle Project" against homophobia and an irreverent, world-first marriage between Siri & Alexa for the City of Vienna and Europride. We are trying hard and, like many, still have a way to go.

If you want to connect with a rainbow audience, you can take small steps. Perhaps dip your toes in via programmatic advertising: for example, instead of a banner for a hotel depicting a man and a woman, let your data help you and perhaps serve the same banner but with the images of two women. The recipient will feel you are talking directly to them. It also says your hotel welcomes same-sex couples.

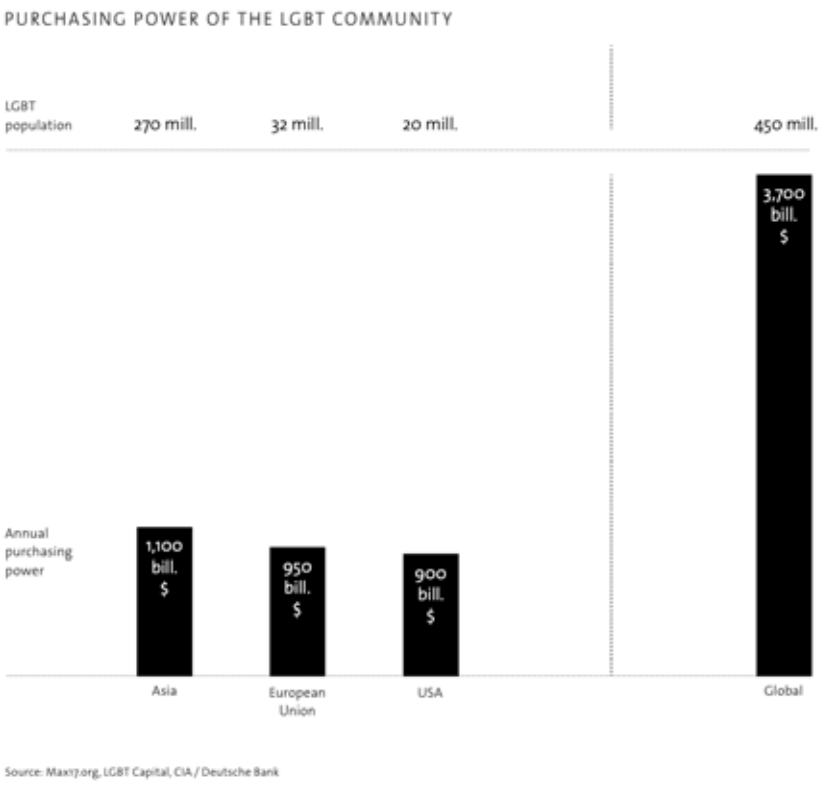
If you are feeling braver, curate your campaign to include an entire commercial with same-sex couples as the heroes. Cheerios in the United States did a fantastic job when they showed a family of two men with two children over a breakfast scene. Yes, it created controversy, but the brand did not lose its base and stood for something the LGBTQiA+ community cares about.

Gillette, owned by Procter & Gamble, told the powerful story of a young man in transition where his father teaches him to shave for the first time. The story is an homage to loving parents and – for this trans kid – his natural rite of passage of boy to man.

Most recently Diesel released the story of Francesca – a transgender woman who ends up becoming a nun. Of course, we expect a brand like Diesel to push the boundaries, but they definitely make this young woman heroic and challenge the establishment.

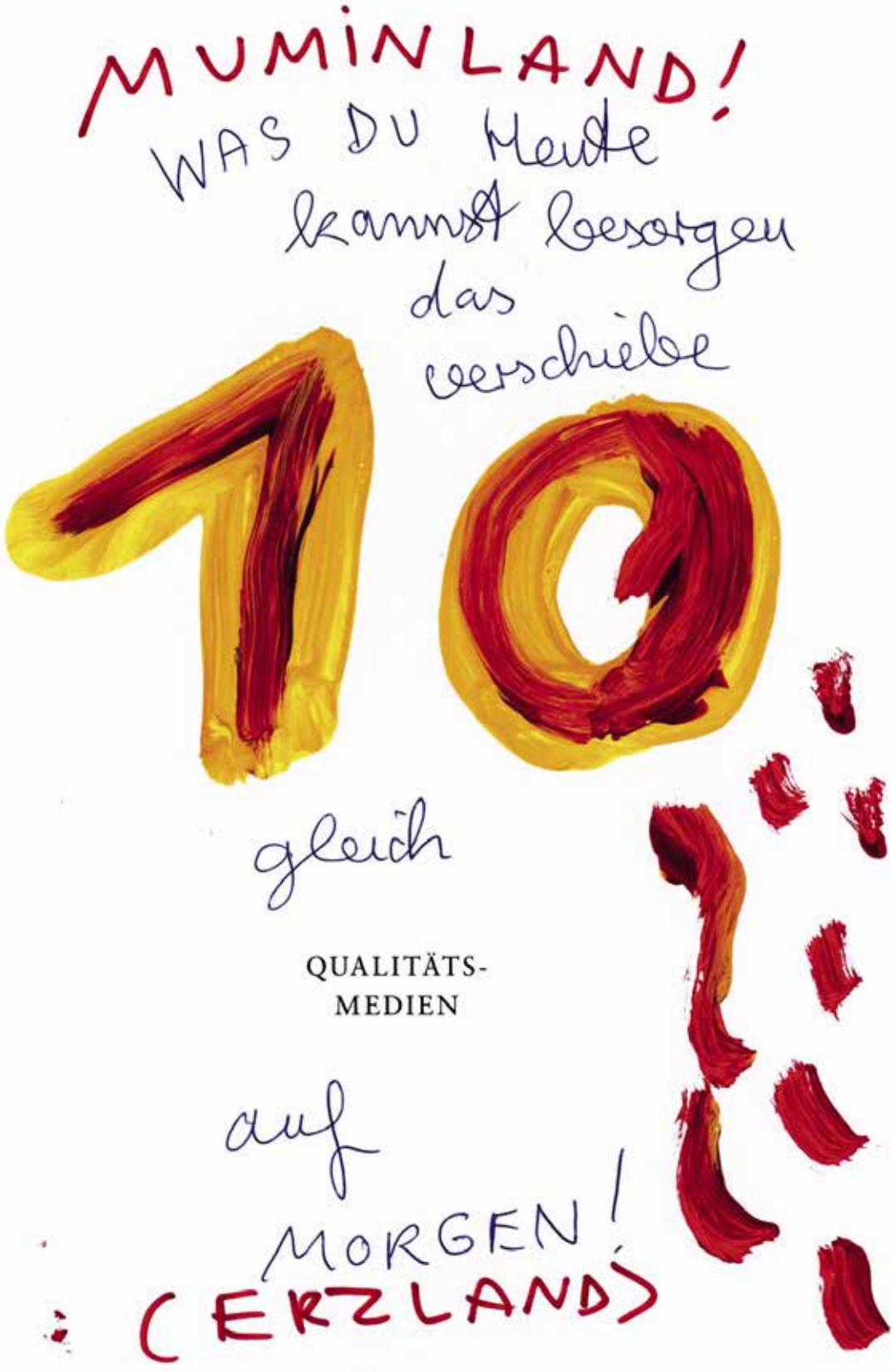
These brands (and others) did not see a decline in sales. In fact, they will gain loyalty for life and would plot highly on our Best Brands axis of Share of Market x Share Of Soul. They have gained respect from the community for doing things people care about.

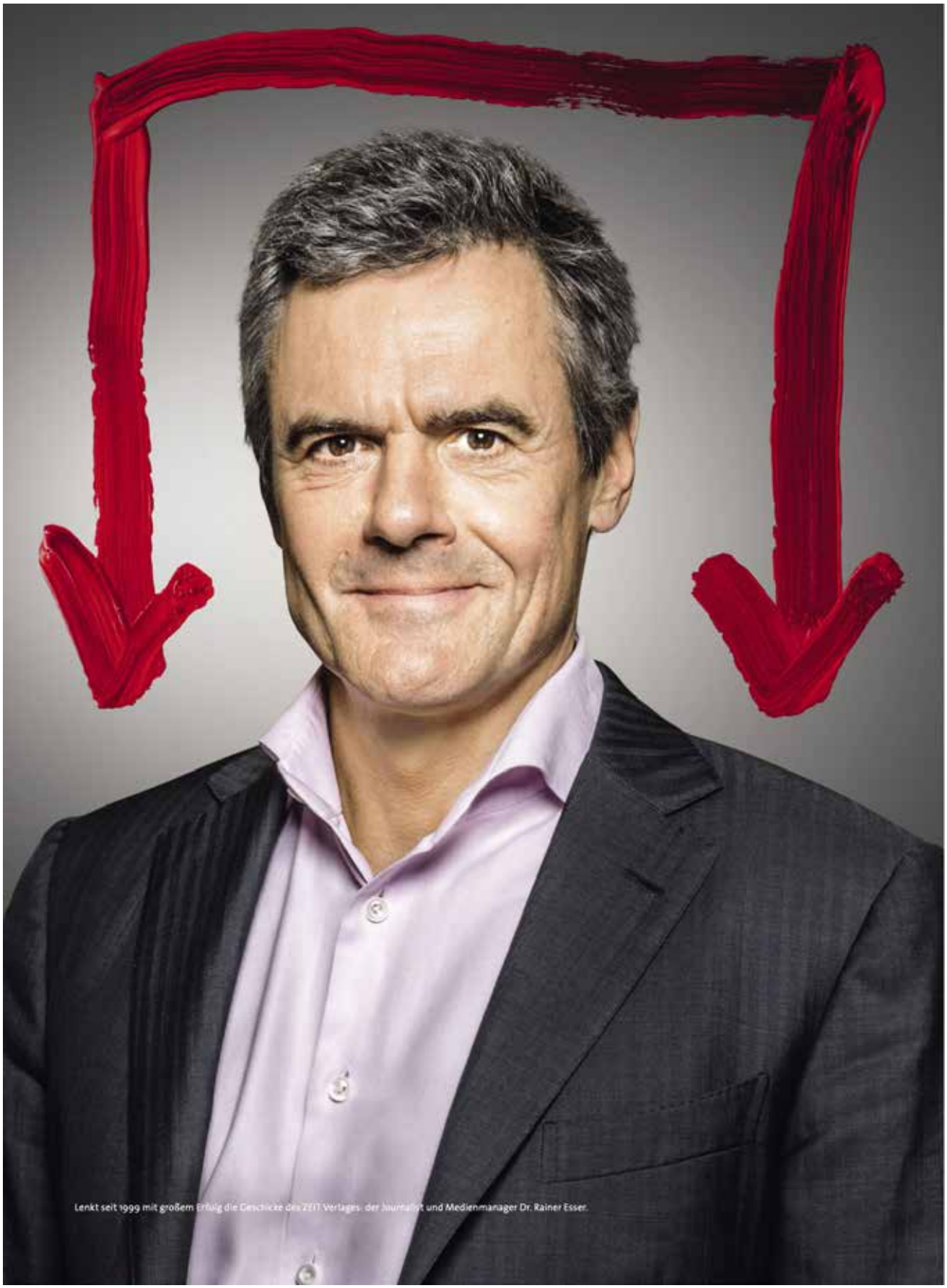
At the end of the day, it doesn't matter if you see the LGBTQiA+ market as a huge business opportunity or your company's chance to be on the right side of history. Perhaps your motivation could be more human? Cast a thought to that young queer (or non-binary) brand manager who might just want to "find their own corner of the sky".



Source: Maxt7.org, LGBT Capital, CIA / Deutsche Bank


CONAN
des
Babybarbas


MUMINLAND!
WAS DU Heute
kannst besorgen
das
verschiebe
10
gleich
QUALITÄTS-
MEDIEN
auf
MORGEN!
(ERZLAND)


Lenkt seit 1999 mit großem Erfolg die Geschicke des ZEIT Verlages: der Journalist und Medienmanager Dr. Rainer Esser.



ALLES

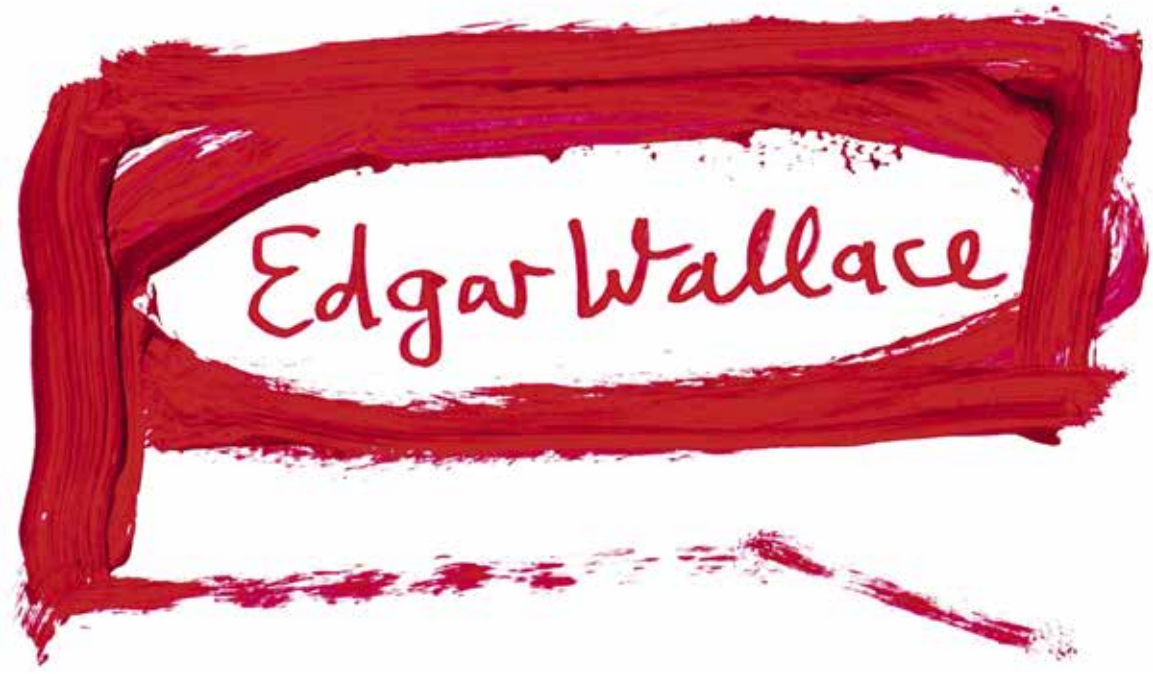
BLEIBT ANDERS

Qualitätsmedien sind wichtig, besonders in Krisenzeiten. Um ihre Relevanz auch in Zukunft zu bewahren, müssen sie sich ständig weiterentwickeln, erklärt Dr. Rainer Esser, Geschäftsführer des ZEIT Verlages. Sein Credo: Man muss den Wandel gestalten, dann hat man Erfolg.

DR. RAINER ESSER / Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe und Dvtl Medien

WIE EINE MAUER VON FINSTERNIS UND ...

„Wie eine Mauer von Finsternis und Verzweiflung steht die Zukunft vor uns", hieß es in der ersten Ausgabe der ZEIT vom 21. Februar 1946. „Wir können nur hoffen, ein kleines Licht anzuzünden, um die Pfade zu beleuchten, auf die wir in den nächsten Wochen und Monaten tastend unseren Fuß setzen müssen." Nach langen Jahren der Naziherrschaft und Propaganda war die Aufgabe der neuen Wochenzeitung groß: Orientierung geben in unüberschaubaren Zeiten. Fast 75 Jahre später ist diese Aufgabe nicht weniger aktuell und herausfordernd: Wir befinden uns, ausgelöst durch das Corona-Virus, in der größten Krise seit dem Zweiten Weltkrieg. Niemand kann heute vorhersagen, wann und wie diese Krise enden und welches Erbe sie uns in allen Lebensbereichen hinterlassen wird. Die Pandemie hat persönliches Leid und ökonomische Not mit sich gebracht, vor allem aber auch Unsicherheit. Pseudo-Experten, Populisten und Propagandisten profitieren von der Verunsicherung der Menschen. Sie stillen die Sehnsucht nach einfachen Antworten und versuchen auf diesem Wege, die Öffentlichkeit zu instrumentalisieren: Etwa durch die Behauptung, Bill Gates wolle uns Mikrochips unter die Haut pflanzen, um unsere Gedanken zu steuern. Bundesgesundheitsminister Jens Spahn käme ihm dabei zu Hilfe, indem er eine Zwangsimpfung einführt. Und am Ende würden Geheimgesellschaften eine neue Weltordnung errichten. Grober Unsinn dieser Art wird im Netz seit Ausbruch der Corona-Krise tausendfach verbreitet und geteilt. Vor diesem Hintergrund ist der Wunsch nach gesicherten, gut recherchierten Informationen gewaltig – und damit nach vertrauenswürdigen Medien. Abrufzahlen, digitale Verkäufe und Abonnements regionaler und überregionaler Zeitungen erreichen Rekordhöhen. Die digitale Auflage der ZEIT steigt im ersten Quartal 2020 um 30 %. Die Abo-Auflage liegt dauerhaft weit über dem Vorjahr. Die Reichweite von ZEIT ONLINE wächst dramatisch: von 82 Millionen Aufrufen im Februar auf 144 Millionen im März. Die Menschen vertrauen den etablierten Medien, denn sie wissen: Hier finden sie zuverlässige Informationen statt Spekulationen, ausführliche Analysen der Ereignisse, ausgezeichnete Reportagen und konstruktive Alltagshilfe von gut ausgebildeten Redakteuren und Redakteurinnen.



Qualitätsmedien mit ordentlich ausgestatteten Redaktionen kommt in Krisenzeiten und bei historischen Ereignissen eine Schlüsselrolle zu. Das war schon immer so. Erinnern Sie sich noch daran, wie Sie in Ihrer Kindheit oder Jugend von den großen weltpolitischen Ereignissen erfahren haben? Dem Mauerfall 1989? Den Anschlägen vom 11. September 2001? Dem Rücktritt des Papstes 2013? Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, wie ich neben meinem Vater vor dem TV-Gerät saß, als im Jahr 1963 das Programm für eine Sondersendung zum Attentat auf John F. Kennedy unterbrochen wurde. Früher versammelte sich die Familie bei wichtigen Ereignissen vor dem Fernseher. Dann wartete man gespannt, bis am nächsten Tag die Sonderausgabe der Zeitung erschien, die die Ereignisse ausführlich analysierte und einordnete. Heute erfahren wir von großen Ereignissen per Eilmeldung auf dem Smartphone, und die Online-Redaktionen versorgen uns dank Push-Nachrichten minütlich mit neuen Details über den Fortgang des Geschehens. So auch in den Wirren des Corona-Ausnahmezustandes: Bei ZEIT ONLINE entstehen in Hochgeschwindigkeit ein Live-Blog, aufwendige Datenvisualisierungen, aktuelle Video-, Podcast- und Fotoproduktionen, FAQs, Flyer und Leitfäden. In der ZEIT erscheinen derweil große Geschichten für Hintergrund und Einordnung – etwa eine Titelgeschichte über die globale Suche nach dem Impfstoff oder ein großer Essay zur Veränderung unserer Gesellschaft in den Zeiten von Corona.

Die Rolle von Qualitätsmedien in Krisenzeiten bleibt unverändert. Aber wahrnehmen können sie diese Rolle nur, wenn sie sich ständig weiterentwickeln und anpassen: an die sich wandelnden Lebens- und Nutzungsgewohnheiten ihrer Leserinnen und Leser, an alle neuen Spielarten des Medienkonsums – durch Innovation, durch Kreativität, durch den Willen, fortwährend Neues auszuprobieren. Nie war der Mut zur Veränderung, das Sich-Einlassen auf Ungewissheiten, die Bereitschaft, unbekanntes Terrain zu betreten, so wichtig wie jetzt. Und das gilt nicht nur für die Wirtschaft und ihre Branchen im digitalen Wandel. Das gilt für uns alle. Exponentiell wachsende Fallzahlen, täglich neue, teils widersprüchliche Nachrichten und Verhaltensvorgaben, radikal reduzierte Planbarkeit: „Fahren auf Sicht" lautet die Devise, im persönlichen wie im unternehmerischen Handeln. Die Corona-Krise ist ein Musterbeispiel für eine einschneidende, disruptive Veränderung, die niemand in dieser Intensität für möglich gehalten hätte. Wir sind gezwungen, zuzusehen, wie die größte Wirtschaftskrise der letzten Jahrzehnte entsteht. Jetzt im Stillstand zu verharren, wäre ein kapitaler Fehler. Auch unsere eigene Erfahrung zeigt dies.

Zur Jahrtausendwende haben wir bei der ZEIT in den Abgrund geschaut: Unsere Wochenzeitung war in den ausgehenden 90er-Jahren ein Sanierungsfall. Sie hatte an Auflage verloren und war in die roten Zahlen gerutscht. Unser Image war ein schwieriges – ein anspruchsvolles, ehrenwertes Blatt, aber irgendwie auch anstrengend zu lesen. Egal, wen man in diesen Jahren auf die ZEIT ansprach, kaum jemand gab uns eine Zukunft. Aber gerade diese Krise hat uns geholfen. Denn durch sie waren wir gezwungen, uns zu hinterfragen und neue Wege zu gehen. Und das haben wir getan. Wir haben eine Kultur der Veränderung geschaffen, die uns zu fortwährendem Wachstum verholfen hat. Jeder Mitarbeiter fühlt sich heute eingeladen, seine Ideen einzubringen. Wir beschäftigen talentierte Leute und geben ihnen Gelegenheit, sich miteinander zu unterhalten, gemeinsam Pläne auszuhecken. Dazu sind flache Hierarchien ebenso wichtig wie gemischte Teams und das Arbeiten über Abteilungsgrenzen hinweg. Und dann krempeln wir die Ärmel hoch und probieren neue Dinge aus. Wir fangen klein an, ohne großen Erwartungsdruck, und geben unseren Projekten Zeit zu wachsen. So haben wir uns in den vergangenen Jahren von einem Zeitungshaus zu einem Medienunternehmen mit vielfältigen Geschäftsfeldern entwickelt.

Mit Beginn der Corona-Krise wurden die Stimmen, die seit Jahren den Untergang der Printmedien heraufbeschwören, mal wieder besonders laut: Kommt mit dem öffentlichen Leben auch das Interesse an Journalismus zum Erliegen? Scrollen gerade junge Menschen auf der Suche nach aktueller Information nicht eher



... VERZWEIFLUNG
STEHT DIE ZUKUNFT
VOR UNS, WIR
KÖNNEN NUR HOFFEN,
EIN KLEINES LICHT
ANZUZÜNDEN,
UM DIE PFADE ZU
BELEUCHTEN,
AUF DIE WIR IN DEN
NÄCHSTEN WOCHEN
UND MONATEN
TASTEND UNSEREN FUSS
SETZEN MÜSSEN.



Will die große Reichweite von Facebook & Co. für die eigenen Geschäfte nutzen: ZEIT Verlags-Chef Dr. Rainer Esser.





durch Facebook, Instagram und Co., anstatt eine ordentliche Zeitung in die Hand zu nehmen? Eben nicht! Menschen entdecken den Wert von Qualitätsmedien neu. Verlässliche, orientierende, tief recherchierte journalistische Inhalte erweisen sich als unverzichtbar. Das haben die steigenden Auflagen und Reichweiten eindrucksvoll bewiesen. Aber mit den Werbeeinnahmen bricht doch die wirtschaftliche Grundlage der Zeitungen weg? Fehlt es nicht noch immer an digitalen Erlösmodellen? Eben nicht. Viele regionale und überregionale Medien haben in den vergangenen Monaten gezeigt, dass sie mit Kreativität und Innovationskraft in der Lage sind, diese wirtschaftlich schwierige Situationen zu meistern. Ihre Not hat sie erfinderisch gemacht. Nehmen wir als Beispiel das Mindener Tageblatt: Die traditionsreiche Tageszeitung entwickelte kurzerhand eine Online-Plattform, über die Geschäfte, Restaurants und Handwerker auch im Shutdown Kontakt zu ihren Kunden aufnehmen können. Und dann begann der Verlag, statt Werbeflächen sein Logistiknetz zu vermarkten, und liefert nun beispielsweise die Schuhe eines Händlers aus, der seine Ladenfläche schließen musste. Geschäftsführer Carsten Lohmann träumt jetzt davon, seine Online-Plattform langfristig zu einem regionalen Amazon auszubauen, wo Geschäfte aus Minden und Umgebung ihre Waren verkaufen können – die dann gemeinsam mit der Zeitung nach Hause geliefert werden. Der Lokaljournalismus brauche neue Finanzierungsmodelle, so Lohmann. Und er selbst habe in der Krise gelernt, „nach dem Prinzip ‚Trial and Error' die Dinge auszuprobierenn."

Bei der ZEIT haben wir unsere Orte der Begegnung in Windeseile in den virtuellen Raum verlegt – von den Meetings bis hin zu den Kaffeepausen und dem „Bier um vier". Wir haben interdisziplinäre Gruppen gebildet und darüber nachgedacht, welche Angebote und Formate wir gerade jetzt für unsere Leser und Kunden entwickeln können. So sind innerhalb kürzester Zeit neue Ideen entstanden: Die Redaktionen von ZEITmagazin und ZEIT ONLINE haben aus dem Geist der beliebten „Wochenmarkt"-Kolumne ein digitales Angebot zum Thema Kochen, Genießen und Ernährung entwickelt. Wir rufen den ZEIT Literaturclub ins Leben, bestehend aus einem Newsletter mit Buchempfehlungen und einer digitalen Buchmesse. Und auch unser Deutsches Wirtschaftsforum haben wir kurzerhand in einen virtuellen Konferenzsaal verlegt. Unsere digitalen Veranstaltungen mit Gästen wie Jens Spahn oder Franziska Giffey erreichen über den Facebook-Stream über 100.000 Menschen – anstatt 500 wie in den bisher voll besetzten Theatern. Ja, die Krise hat uns im Anzeigengeschäft ordentliche Einbußen verpasst und wir müssen kräftig sparen. Aber die Krise bringt eben auch einen weiteren Innovations- und Digitalisierungsschub mit sich – sowohl, was unsere Zusammenarbeit angeht, als auch mit Blick auf unsere Geschäfte. Einzige Voraussetzung: Jeder im Unternehmen muss umdenken, kreativ werden und sich die Frage stellen: Wie können wir unsere Produkte anders denken, wo ergibt sich eine Chance? Vor allem aber: Wie können wir unseren Leser*innen und Kund*innen helfen? Wie können wir sie überraschen und begeistern?

Wo die Notwendigkeit da ist, geht plötzlich vieles, was vorher nicht denkbar war. So konnten wir sehen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen keine monatelangen Change-Programme, um sich mit Tools wie Slack, StarLeaf oder Trello anzufreunden. Die Produktivität bricht nicht zusammen, weil die Leute von zu Hause aus arbeiten. Und manche Dienstreise, die gestern noch unheimlich wichtig war, erweist sich als verzichtbar. Corona lässt Bedenkenträger alt aussehen. Die erstaunliche Erkenntnis dabei: Vieles, was bis vor wenigen Wochen noch mit „Geht nicht!" abgestempelt wurde, geht auf einmal doch. Diese Erfahrungen bergen große Chancen: für die Art und Weise, wie wir in Zukunft zusammenarbeiten werden, für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für die Digitalisierung unseres Geschäfts und unsere Innovationskultur. Diese Krise ist eine immense Herausforderung – neben allen schmerzhaften Einschnitten bietet sie aber eben auch eine Gelegenheit zur Veränderung, zur Neuausrichtung. Was man dazu braucht? Zuversicht und Kreativität, Beweglichkeit und den Mut, nach vorne zu blicken. Diese Krise wird vieles verändern, aber eines wird bleiben: der Wandel selbst. Gestalten wir ihn!



Konkurrenz für die klassischen Medien: Auf Social-Media-Plattformen kann jeder zum Sender werden.



RE-THINK-

JOURNALISMUS. MEINUNGSFREIHEIT & QUALITÄT IM DIGITALEN ZEITALTER

Müssen Inhalte auf sozialen Plattformen besser kontrolliert werden? Ein Interview mit Helle Thorning-Schmidt, ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende des „Oversight Board" von Facebook, über die Macht des neu geschaffenen Aufsichtsgremiums und die Grenzen der Meinungsfreiheit. Plus: Wie kann Qualitätsjournalismus im Wettbewerb um die Wahrheit konkurrenzfähig bleiben? Und wie bleiben klassische Medienmarken in Zukunft profitabel? Tanit Kochs und Carsten Knops Job ist es, auf diese Fragen überzeugende Antworten zu finden.

HELLE THORNING-SCHMIDT / ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende des Oversight Board von Facebook
CHRISTINE MATTAUCH / Absatzwirtschaft
CARSTEN KNOP / Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung
TANIT KOCH / ehemalige Geschäftsführerin ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL

FACEBOOK AKZEPTIERT UNSERE ENTSCHEIDUNGEN



Nach massiver Kritik am Umgang mit Nutzerbeiträgen gibt Facebook einen Teil seiner Macht ab: Seit November 2020 entscheidet über strittige Fälle ein externes Oversight Board. Co-Vorsitzende ist die Sozialdemokratin und ehemalige dänische Ministerpräsidentin Helle Thorning-Schmidt.



CHRISTINE MATTAUCH: *Facebook hat Sie als eine von vier Vorsitzenden seines neuen Oversight Board berufen. Warum haben Sie die Position akzeptiert?*

HELLE THORNING-SCHMIDT: Jeden Tag werden von Facebook und Instagram Millionen von Einträgen gelöscht und viele Konten geschlossen. Offensichtlich hat Facebook erkannt, dass es auf die Dauer keine brauchbare Lösung ist, wenn eine Firma allein Entscheidungen von solcher Tragweite trifft. Das Board ist eine Chance, sie zu vergesellschaften. Künftig werden sie von unabhängigen Experten verantwortet. Facebook hat versprochen, unsere Entscheidungen zu akzeptieren und umzusetzen.

Zur Finanzierung des Gremiums hat Facebook eine Stiftung gegründet. Heißt das nicht doch, dass Sie und Ihre Kollegen abhängig sind?

HTS: Facebook hat auf diese Mittel keinen Zugriff mehr und damit auch nicht auf die weitere Finanzierung des Boards. Natürlich wäre es besser, wenn es ein Gremium gäbe, das z. B. bei den Vereinten Nationen angesiedelt wäre. Aber bis das eines Tages vielleicht existiert, ist ein unabhängiger Expertenausschuss doch besser, als wenn alles weiter läuft wie bisher.

Können sich 20 Boardmitglieder auf eine Haltung verständigen?

HTS: Es ist eine große Herausforderung, wenn Sie sich die Zusammensetzung anschauen …

… unter den Mitgliedern sind die Friedensnobelpreisträgerin Tawakkol Karman aus dem Jemen, der Vizepräsident des konservativen amerikanischen Cato-Instituts, John Samples, der ehemalige Chefredakteur des liberalen britischen Guardian, Alan Rusbridger, und eine pakistanische Anwältin, Nighat Dad.

HTS: Wir kommen aus allen Teilen der Welt, sind unterschiedlich sozialisiert, gehören verschiedenen Glaubensrichtungen an. Das ist toll und auch notwendig, um gute Entscheidungen zu treffen, erschwert aber manchmal eine Übereinkunft. Es wird Fälle geben, über die wir abstimmen müssen.

Etablieren Sie allgemeine Kriterien oder entscheiden Sie über konkrete Fälle?

HTS: Es wird um echte Beiträge gehen. Die Idee ist, dass sich Nutzer an uns wenden, wenn sie beispielsweise nicht damit einverstanden sind, dass Facebook Beiträge entfernt hat. Wir sind also eine Berufungsinstanz. Nutzer erreichen uns über eine Website.

Eine Flut an Beschwerden wird über Sie und Ihre Kollegen hereinbrechen. Wie wollen Sie die bewältigen?

HTS: Uns ist klar, dass wir nicht jede einzelne Reklamation bearbeiten können, sondern nur einen Bruchteil davon. Es sollen Fälle von grundsätzlicher Bedeutung sein. Wir werden sie beraten und versuchen, eine gründliche und nachvollziehbare Entscheidung zu treffen.

Erwarten Sie, dass das Unternehmen Ihnen ebenfalls Fälle präsentiert?

HTS: Ja, das ist möglich, wenn es Zweifel hat.

Im November soll es losgehen. Wie haben Sie sich vorbereitet?

HTS: In den vergangenen Monaten haben wir Testfälle bearbeitet und ein Tool fürs Fallmanagement aufgebaut. Man darf nicht vergessen: Facebook und Instagram sind globale Medien. Das heißt, dass viele Beiträge übersetzt werden müssen. Außerdem müssen wir Vorkehrungen für den Datenschutz treffen. Darüber hinaus haben wir Kriterien zur Auswahl von Fällen diskutiert.

Das klingt nach einem Fulltime-Job.

HTS: Ist es nicht, für keinen von uns, aber ich kann Ihnen versichern, dass wir alle sehr viel Zeit in die Vorbereitungen gesteckt haben. Es ist ja das erste Mal überhaupt, dass Content-Moderation außerhalb der großen Plattformen stattfindet. Jede moderiert Inhalte, von Twitter über Google bis TikTok. Aber niemand von uns weiß genau, wie das geschieht, welche Betrachtungen angestellt und Aspekte gegeneinander abgewogen werden. Jetzt werden wir die Möglichkeit erhalten, einer dieser Plattformen sozusagen über die Schulter zu gucken. Dann können wir darüber diskutieren.

Was betrachten Sie als größte Herausforderung?

HTS: Für Facebook und alle anderen sozialen Medien ist es die Balance zwischen

der Meinungsfreiheit des Einzelnen und den Rechten der anderen. Natürlich befürworten wir Meinungsfreiheit, und die sozialen Medien haben Millionen von Menschen eine Stimme gegeben, die früher keine Chance gehabt hätten, gehört zu werden. Aber es gibt einen Punkt, an dem der freie Ausdruck einer Person die Menschenrechte einer anderen verletzt – z. B. ihre Sicherheit oder ihre Würde. Die Grenze zwischen diesen fundamentalen Prinzipien ist schwer zu ziehen. Trotzdem muss Facebook jeden Tag mit ihr umgehen, und wir im Board werden es ebenfalls tun.

Es wird schwierig sein, schlüssige Entscheidungen zu treffen.

HTS: In der Tat. Nehmen wir das französische Satiremagazin Charlie Hebdo. Es veröffentlicht regelmäßig Inhalte, die viele Menschen als beleidigend empfinden. Trotzdem sind die meisten Menschen der Ansicht, dass es dieses Magazin geben sollte.

Weil es sich um Satire handelt. Wie gehen Sie mit Lügen um?

HTS: Man kann wahrscheinlich nicht jede Lüge mit dem Recht auf freie Meinungsäußerung rechtfertigen. Aber in vielen Fällen ist es eben so, dass die Lüge des einen die Wahrheit des anderen ist. Was ist mit Leuten, die den Klimawandel leugnen, sollen sie ihre Haltung auf Social Media veröffentlichen dürfen? Wann lügt jemand so stark, dass es die Gesellschaft als unerträglich empfindet? Diese Diskussion ist äußerst wichtig für unseren Umgang miteinander.

Es klingt, als hätten Sie zurzeit noch mehr Fragen als Antworten.

HTS: Nun, ein paar Antworten haben wir schon. Klar ist für mich: Wenn ein Beitrag jemand anderen direkt und massiv verletzt oder bedroht, muss er gelöscht werden. Wichtig ist, dass wir ein Verständnis dafür erreichen, dass Entscheidungen darüber, was gelöscht werden muss und was stehen bleiben darf, fast nie schwarz und weiß sind. Es gibt eine Grauzone.

Gewöhnlich lagern Unternehmen Entscheidungen, die das Kerngeschäft berühren, ungern aus. Zeigt das den Druck, unter dem Facebook steht?

HTS: Ich möchte Facebook nicht von einer Last befreien, das ist nicht mein Job. Das Unternehmen hat immer noch eine riesige Verantwortung, schädliche Beiträge zu löschen und zu informieren, wie derzeit zu COVID-19.



Von 2011 bis 2015 dänische Ministerpräsidentin: Helle Thorning-Schmidt.

Facebook ist viel für seinen Umgang mit Daten kritisiert worden. Deren Nutzung ist jedoch Teil des Geschäftsmodells.

HTS: Wir befassen uns nicht damit, wie Facebook Daten nutzt. Wir werden indirekt damit zu tun haben, wie es seine Algorithmen nutzt, denn es geht auch darum, wie viele Menschen einen bestimmten Inhalt sehen. Ein schädlicher Inhalt wird noch schädlicher, wenn er weit verbreitet wird. Aber Facebooks Geschäftsmodell zu reglementieren, ist nicht unsere Aufgabe. Ich möchte, dass das klar ist: Das Oversight Board ersetzt keine Regulierung.

Werden Sie über die Einblicke, die Sie gewinnen, sprechen dürfen?

HTS: Ja, sofern keine Rückschlüsse auf Personen möglich sind. Jede Entscheidung, die wir treffen, wird zusammen mit dem Fall auf der Website veröffentlicht. Wir werden auch einen Jahresreport vorlegen, in dem wir darauf eingehen, welche Trends sich bei den Beschwerden zeigen und mit welchen Community-Standards es die meisten Probleme gibt. Auf dieser Grundlage werden wir Facebook Hinweise geben, welche Standards es verändern sollte.

Brauchen auch andere Plattformen ein Board, etwa YouTube, Twitter oder LinkedIn?

HTS: Meine Hoffnung ist, dass wir ein Vorbild werden. Unser Board könnte für weitere Plattformen tätig werden – das wäre eine gute Lösung, um allgemeine Standards zu verankern. Oder sie richten eigene Oversight Boards ein. Am besten wäre es, wenn die Vereinten Nationen so etwas verankern würden, zugunsten einer globalen Regelung. Aber dort konnte man sich darauf bisher offenbar nicht verständigen.

Wie sind die Reaktionen darauf, dass Sie Facebooks Angebot angenommen haben?

HTS: Einige glauben, dass die Einrichtung des Boards nur dazu diene, der Firma eine Atempause von Kritik zu verschaffen. Andere denken, es sei einen Versuch wert, um Content-Moderation auf eine breitere öffentliche Basis zu stellen. Ich appelliere an alle, die denken, das sei nicht gut genug: Macht nicht das Bessere zum Feind des Guten!

Dieses Interview ist erschienen in Absatzwirtschaft 11/2020 am 30.10.2020.

ABONNENTEN ZAHLEN NICHT FÜR HOHE KLICK-RATEN, SONDERN FÜR GUTEN JOURNALISMUS

Vier Fragen an
CARSTEN KNOP
Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung



Seit 1993 bei der F.A.Z.: Carsten Knop



Muss sich der Journalismus neu erfinden?

CARSTEN KNOP: Nein! Aber stellen Sie sich vor, Wahrheit wäre eine Währung. Wenn so viel Falschgeld im Umlauf ist, dass es nicht mehr die Ausnahme ist, sondern die Regel, und kein Mensch akzeptiert mehr eine Banknote, beziehungsweise jeder muss erst mal beweisen, dass sein Hunderter ein echter Hunderter ist, dann kollabiert der gesamte Geldverkehr. Es besteht die Gefahr, dass genau das in unseren Gesellschaften passiert, ob in Europa oder den USA, seit wir im öffentlichen Diskurs zunehmend mit einem beunruhigenden Phänomen konfrontiert sind: In der Wahrnehmung der meisten Menschen sind alle Informationen interessengetrieben, außer sie stammen von einem Sender, dem man vertraut. Nun gibt es heute aber jede Menge Sender da draußen – und nicht wenige Menschen neigen dazu, fragwürdigen Stimmen zu glauben, die scheinbar einfache Wahrheiten präsentieren. Die Realität ist aber nicht einfach, sondern kompliziert. Und unser Qualitätsmedium versucht, diese komplizierte Realität zu beschreiben. Dabei müssen wir mit diesen Stimmen konkurrieren, die vermeintliche Einfachheit vermitteln. Darauf reagieren wir, auch mit einer digitalen Transformation, ohne unsere alten Werte zu verraten.

Wie weit sind Sie mit diesem Neuerfindungsprozess bei der F.A.Z.?

CK: Wer mit glaubwürdigen Informationen arbeitet, darf trotz der Angriffe und Anschuldigungen nicht vergessen, Empathie zu zeigen und auf Fragen der „normalen" Leser einzugehen. Wie eine bestimmte Story zustande gekommen ist, und wie viel Aufwand das Redaktionsteam für diese Geschichte betrieben hat, das ist für die Leser heute weit interessanter als in der Vergangenheit. Man muss heute transparent sein, vertrauenswürdig sein. Also: Erzähle den Lesern über deine Arbeit und sei offen dafür, dies und auch deine Fehler mit den Lesern zu teilen. Agiere immer persönlich und transparent. Genau das ist die DNA des Wandels hier bei der F.A.Z. Darüber hinaus legen wir ständig neue Produkte wie z. B. Podcasts auf und bauen eine nennenswerte Social-Media-Präsenz auf.

Geht es bei dem Wandel auch um neue Finanzierungsmodelle?

CK: Natürlich muss man eine Paywall auf der Website und bei allen anderen digitalen Produkten hochziehen, damit die Menschen einen angemessenen Preis für den Journalismus zahlen, den sie haben wollen. Vor rund zwei Jahren haben wir das Abo-Modell F+ eingeführt, durch das man unbeschränkten Zugang zu sämtlichen exklusiven, mit F+ gekennzeichneten Artikeln auf FAZ.NET hat. Innerhalb dieser zwei Jahre haben wir gut 60.000 zahlende Abonnenten dazugewonnen. Das ist auf diesem Markt ein Riesenerfolg. Und diese Abonnenten zahlen nicht für Geschichten mit hoher Klick-Rate, sondern für guten Journalismus mit einer gründlichen Recherche und einem guten Schreibstil. Das ist eine gute Nachricht für den Journalismus, und es macht den Online-Journalismus besser.

In fünf Jahren wird der Journalismus ...

CK: ... besser, nicht schlechter sein, weil wir weiterhin unsere traditionellen Werte verfolgen. Und diese Werte werden wir mit einem echten Interesse an unseren Lesern verbinden und der Bereitschaft, die Perspektiven zu wechseln.

WIR MÜSSEN INFORMATION SO ZUGÄNGLICH MACHEN WIE MÖGLICH

Vier Fragen an
TANIT KOCH
Ehemalige Geschäftsführerin ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL



Wechselte von Print zu TV: Tanit Koch.



Wie kann der Journalismus im Wettbewerb um die Wahrheit konkurrenzfähig bleiben?

TANIT KOCH: Manchmal habe ich das Gefühl, das Wort „Qualitätsjournalismus" wird als Begründung benutzt, wenn man als Journalist nicht schnell genug ist. Umgekehrt gibt es den Vorwurf, Online-Medien seien zu schnell. Es ist überhaupt nicht falsch, Informationen schnell zu liefern – sie müssen nur stimmen. Marc Zuckerberg hat mit der Devise „Move fast and break things" offensichtlich nicht nur Gutes erreicht – gerade als Nachrichtenmedium müssen wir uns schnell bewegen, um die Dinge zu reparieren, die andere kaputt gemacht haben: allen voran Vertrauen. Dazu genügt es nicht, nur zu recherchieren. Es gehört auch dazu, innovativ zu sein und einen eigenen Weg zu finden, die Menschen zu erreichen. Wir müssen als Europäer versuchen, zu den amerikanischen Tech-Giganten wie Google, Amazon und Facebook aufzuschließen. Wir können auch nicht länger sagen: „Wir sind die Journalisten, ihr müsst zu uns kommen und wir sagen euch, was richtig ist." Wir müssen selber rausgehen und wir müssen Information so zugänglich wie möglich machen. Zum Beispiel durch technische Neuerungen wie Voice Assistants – ntv hat für seine Podcasts gerade einen neuen Alexa-Skill eingerichtet. Aber auch durch Sprache, die die Menschen verstehen. Und indem wir uns noch mehr anstrengen zu erfahren, was unsere Nutzer und Zuschauer brauchen. Jeff Bezos nennt das „Customer Obsession".

Was haben Sie aus der Corona-Krise für die Zukunft gelernt?

TK: Wir dürfen Menschen nicht von unserer Berichterstattung ausschließen. Im Fall von Corona heißt das: Wir müssen zwischen jenen differenzieren, die Regierungsmaßnahmen kritisieren, und denen, die Corona komplett leugnen und Verschwörungstheorien anhängen. Wenn wir auf die Kritiker herabschauen und sie nicht ernst nehmen, indem wir sie mit Aluhut-Trägern gleichsetzen – warum sollten sie uns dann ernst nehmen? Wir müssen trennen: Wem sollten wir kein Gehör schenken und verschaffen und bei wem lohnt es sich zuzuhören? Und immer wieder: Was sind die Sorgen der Menschen, worüber sprechen sie am Küchentisch? Das ist zentral.

Wie kann Journalismus profitabel bleiben?

TK: Dem Journalismus geht es aktuell so gut wie lange nicht mehr, das zeigen die teils deutlich gestiegenen Quoten bei ntv und den RTL-Nachrichtensendungen. Manche Menschen brauchten offensichtlich die Pandemie, um zu erkennen, wie wichtig unabhängiger Journalismus ist. Das Problem ist, diesen Erfolg zu monetarisieren – coronabedingt, in einer Wirtschaftskrise. Ganz unabhängig von Corona brauchen wir einen fairen Rahmen mit eigenen Rechten und Refinanzierungsmöglichkeiten, um zu gleichen Wettbewerbsbedingungen mit den vielen starken Akteuren mitzuspielen. Also anstatt wieder über neue Werbebeschränkungen zu diskutieren, hier zu deregulieren. Und uns darüber hinaus die Chance geben, mehr Umsatz durch Google, YouTube oder Facebook zu erwirtschaften. Stichwort Transparenz, Daten-Sharing … Das wäre nur fair, denn diese Player nutzen unsere Inhalte, um ihre Plattformen und Suchmaschinen inhaltlich aufzuwerten.

In fünf Jahren wird der Journalismus …

TK: … zugänglicher, noch menschenorientierter („Customer Obsession", siehe oben) – und weiterhin profitabel sein.



Stubenarrest: In der Corona-Krise bietet der Fernseher Information und Ablenkung.



ZURÜCK AM LAGERFEUER: DAS REVIVAL DES LINEAREN

FERN-SEHENS

DALLAS DENVER

Viele hatten ihm das sichere Ende prophezeit, doch in der Corona-Krise erlebte das lineare Fernsehen ein spektakuläres Comeback. Wie TV-Sender sich für die Zukunft fit machen und gegen Streaming-Portale bestehen können sowie langfristig für Werbekunden attraktiv bleiben, diskutierten Wolfgang Link, CEO Seven.One Entertainment Group, und Media-Experte Dr. Andrea Malgara.

MIT SCHIRM, CHARME UND Melone!

WOLFGANG LINK / CEO Seven.One Entertainment Group
DR. ANDREA MALGARA / Managing Partner Mediaplus Gruppe
ALEXANDRA BERGER / TWELVE

LINEARES FERN-SEHEN

5 FREUNDE

ALEXANDRA BERGER: Herr Link, in Corona-Zeiten saßen alle wieder vor dem Fernseher. War diese Renaissance des TV-Lagerfeuers nur ein kurzes Aufflackern, oder bleibt dieser Effekt längerfristig erhalten?

WOLFGANG LINK: Wenn man dem Lockdown in diesem Frühjahr etwas Positives abgewinnen konnte, dann, dass er eine Werbung für das Medium TV war. Zum einen explizit für lineares Fernsehen, zum anderen aber auch für Bewegtbild-Content generell. Egal, ob man unsere Inhalte linear schaut oder on demand, auf unserer Streaming-Plattform Joyn oder unseren Sender-Webseiten. Fast zwangsläufig kamen sehr viele Menschen in dieser Zeit mit unseren Premium-Inhalten in Verbindung. Klar ist aber auch, dass die Reichweiten zu den Shutdown-Zeiten außergewöhnlich waren und sich jetzt wieder normalisieren.

ANDREA MALGARA: Ja, ein Lagerfeuer im Sinne eines „Wetten, dass ... mit Einschaltquoten von über 20 Millionen Menschen, diese Zeiten sind lange vorbei! Aber als Reichweitenmedium ist Fernsehen immer noch ungeschlagen.

Das lineare TV wird indes schon seit Jahren totgesagt, vor allem seit Streaming-Dienste wie Netflix und Amazon immer mehr Nutzer gewinnen!

AM: Totgesagte leben ja bekanntlich länger. Bei manchem Marketingentscheider mögen TV-Sender an Reiz verloren haben, weil vor allem amerikanische Plattformen dort als schicker und innovativer wahrgenommen wurden. Womöglich hätte das eigene Image als moderne Führungskraft auch gelitten, wenn man als Marketingverantwortlicher sagte: „Wir setzen auf Fernsehen." Und nicht: „Ich mache alles digital." Natürlich ist Digital etwas Neues und Innovatives, aber nicht zwangsläufig etwas Wirkungsvolles. Wobei wir schon beim Thema Messung wären: Hier gab es Versäumnisse bei der Festlegung von Standards, die dem Fernsehen teilweise geschadet haben. Digital ist nicht gleich Digital, völlig unterschiedliche Werbeträger werden hier gerne in einen Topf geworfen. Und wenn ein Pixel, das auf einer Maschine abgelegt wird, als Maß der Definition von Online-Reichweite dient, und dies dann mit der durchschnittlichen Reichweite in einem TV-Werbeblock gleichgesetzt wird, kann das nur zulasten des Fernsehens gehen.

Das heißt, die Sender haben alles richtig gemacht, nur die Wahrnehmung ist falsch?

AM: Nein, mit ihrer Selbstfragmentierung haben sich die Sendergruppen auch nicht nur einen Gefallen getan. Alle großen Gruppen haben neue Sender gegründet, wodurch die Reichweiten nicht zwangsläufig wuchsen, sondern nur zersplitterten. Man muss auch die zunehmende Content-Schwäche erwähnen. Durch die Fragmentierung in kleinere Sender und Online-Plattformen wurde Content gesendet, der immer wieder und wieder genutzt wurde und dann komplett ausgepowert war. Ganz zu schweigen davon, dass das Programm immer amerikanischer wurde.

WL: Das ist lediglich die halbe Wahrheit. ProSieben z. B. hat in der Vergangenheit in bestimmten Zeitschienen sehr stark auf US-amerikanische Inhalte gesetzt. Die Beliebtheit von amerikanischen Serien und Spielfilmen hat aber in den letzten Jahren nachgelassen. Spielfilme sind zwar nach wie vor sehr beliebt, und aktuell haben wir eine extrem gute Spielfilmversorgung. Im seriellen Bereich wird es hingegen immer schwieriger, weil Amerika mehr und mehr für das eigene Land produziert und sich mit amerikanischen Themen und Inhalten beschäftigt, die zum Teil sehr weit weg sind von der Lebenswirklichkeit der Zuschauer in unserem Land. Und wir Deutschen haben die Coolness des eigenen Landes wiederentdeckt und wir wollen heute Geschichten erzählt bekommen, die sich vor unserer eigenen Haustür abspielen und die vielleicht auch in unserem Leben passieren könnten.

Und berücksichtigen Sie das in Ihrem TV-Angebot? Was zieht beim Publikum?

WL: Als Medienunternehmen stellen wir uns ständig die Frage: Was wollen die Menschen auf unseren Plattformen anschauen? Welche Inhalte sind besonders im linearen TV gefragt? Und wir stellen fest: Es sind vor allem Live-Inhalte, lokale Programme und Sport. Bei ProSieben beispielsweise wachsen die eigenproduzierten Magazine wie „taff" entgegen dem Trend nicht nur im Marktanteil, sondern auch in der Reichweite. Unsere großen Live-Shows wie „The Masked Singer" oder langjährige Entertainment-Leuchttürme wie „The Voice of Germany" zählen zu unseren quotenstärksten Marken. Neue Reality-Farben wie „Promis unter Palmen", der Sommer-Hit 2020 in SAT.1, laufen ebenfalls prächtig. Warum? Weil diese Inhalte zuerst im TV laufen, weil man die Sendung schauen und parallel mit seinen Freunden chatten, lästern und mitfiebern kann. Diese gemeinsamen Erlebnisse funktionieren nur in der linearen Welt. Das Gleiche gilt für den Sport. Wir haben vor fünf Jahren die Rechte für die NFL erworben – und American Football in Deutschland groß gemacht, auch durch die Art und Weise unserer Inszenierung im TV. Zuletzt haben wir uns zudem das einzige Free-TV-Paket für die Bundesliga ab 2021 gesichert.

Bedeutet das, dass die Zukunftsstrategie der privaten Sender hauptsächlich auf die Unterhaltungskompetenz abzielt und Sie den öffentlich-rechtlichen das Feld der Information und des Qualitätsjournalismus überlassen?



Hat sein Haus ganz neu aufgestellt: Seven.One Entertainment-Chef Wolfgang Link.



Medien-Experte und Vielleser: Dr. Andrea Malgara.

AM ENDE DES TAGES IST ES EINE FRAGE DES CONTENTS UND DER IST IN STREAMING-PORTALEN ENDLICH.



WL: Ganz sicher nicht. Die positive Entwicklung bei unseren Magazinen macht uns Mut und ist für uns Ansporn. Nicht umsonst setzen wir auf renommierte Journalisten wie Thilo Mischke, der mit seinen Recherchen im rechtsextremen Milieu in „ProSieben Spezial: Rechts. Deutsch. Radikal." für ein politisches Beben und sogar für internationale Schlagzeilen sorgte. Nicht umsonst haben wir Jenke von Wilmsdorff zu ProSieben geholt. Dass die öffentlich-rechtlichen Sender mit ihrem immensen Apparat, finanziert aus Gebührengeldern, eine hervorragende Nachrichtenkompetenz haben, ist absolut klar. Trotzdem nehmen wir für uns in Anspruch, dass wir das Thema Qualität durchaus auch auf unsere journalistischen Fahnen schreiben. Denn: Wir lieben gutes und relevantes Fernsehen. Wir möchten den Qualitätsjournalismus und die vielen Informationsflächen, die wir in unserer Gruppe haben, weiter ausbauen und werden weiterhin in diese Bereiche investieren.

Herr Malgara, glauben Sie, die Werbekunden überzeugt Herrn Links Argumentation?

AM: Jeder private Sender tut gut daran, sein Augenmerk auf das Thema Nachrichten und Informationen zu legen, will er sein Publikum nicht verlieren. Das ist so ähnlich, wie wenn Sie jemanden am Nachmittag zu sich nach Hause einladen und ihm dann zur Abendessenszeit sagen: „Es tut mir furchtbar leid, du kannst nicht bleiben, zum Essen musst du irgendwo anders hin, aber du kannst danach gern wieder zurückkommen." Dann ist die Frage: Wie viele Leute kommen zurück? Deswegen ist Information ein essenzieller Bestandteil eines Programms, das die Zuschauer bindet – und natürlich auch ein Qualitätsmerkmal.

Des linearen Fernsehens? Warum sollten Werbekunden dem linearen Fernsehen in Zukunft treu bleiben?

AM: TV ist das wirkungsvollste Medium. Und es hat als einziges eine Hebel-Funktion auf die Wirkung anderer eingesetzter Medien. Sprich, wenn ich Online-Werbung in Kombination mit Fernsehen einsetze, wirkt es besser als Online allein, wenn ich Printanzeigen mit Fernsehen stütze, ist die Wirkung auch größer. Das funktioniert natürlich nur, solange das

Programm attraktiv ist und noch genügend Leute anzieht. Die großen Shows und die Leuchtturm-Events, die ideal ins Digitale verlängert werden können, sind fantastische Inhalte, die wir den Werbekunden anbieten können. Und nicht zu vergessen: Auf Streaming-Portalen ist Werbung ja bislang nur eingeschränkt möglich, was sich in Zukunft garantiert ändern wird.

Spätestens dann könnten die Werbekunden zu den Streaming-Portalen abwandern …

AM: Das werden sie, aber sowohl Werbungtreibende als auch Zuschauer tun das ja nur ergänzend. Am Ende des Tages ist es eine Frage des Contents und der ist in Streaming-Portalen endlich. Wie attraktiv sind diese Plattformen denn noch für Zuschauer und damit auch für Werbekunden, wenn sie mal leergesehen sind? Das ist wie bei einer Tüte Gummibärchen: Wenn du die roten und grünen magst, dann isst du nur die und gibst den Rest deinen Kollegen.

WL: In der Tat muss man eine Plattform kontinuierlich mit guten Inhalten befüllen. Und man braucht eine sehr umfassende Library, damit man die Menschen breit bedienen kann. Die Erfahrung machen wir auch bei unserer eigenen Streaming-Plattform Joyn. Exklusive Originals wie „Check Check" oder „Dignity" sind hier genauso wichtig wie vertraute Marken wie „The Big Bang Theory", bei der die Zuschauer emotional andocken können. Die Erfahrung macht sicher auch Disney, das mit seinem Streaming-Portal im Lockdown natürlich einen traumhaften Start hatte. Ich bin aber sehr gespannt, wie es Disney schaffen wird, seine Library zu vertiefen – vor allen Dingen unter den jetzigen Umständen, wo das Produzieren durch Corona nicht einfacher geworden ist.

Welche Rolle spielt in Ihrer Zukunftsstrategie das Thema Digitalisierung?

WL: Seit eineinhalb Jahren gibt es bei uns keine Trennung mehr zwischen linearen und digitalen Inhalten. Unsere Redaktionen arbeiten längst Hand in Hand und vor allen Dingen daran, für jeden Content die richtige Plattform zu finden. Haben wir einen linearen Inhalt, so planen wir die digitale Verlängerung und den digitalen Ausbau dieser Marken gleich mit ein, sei es durch unsere Fan-Welten oder auf unseren Websites. Wir haben neue digitale Angebote wie die Audio-Plattform FYEO oder unsere Comedy-App Smyle gelauncht. Gemeinsam mit Discovery haben wir mit Joyn eine Streaming-Plattform mit einer großen Library gebaut, mit der man sogar das Live-Programm von über 60 TV-Sendern kostenlos schauen kann. Sie sehen: Wir investieren in neue Plattformen und versuchen gleichzeitig, diese bestmöglich mit den uns zur Verfügung stehenden Inhalten zu bespielen. Klar ist aber auch: Das lineare Fernsehen mit seinen großen Reichweiten und den tollen Umfeldern wird immer ein sehr wichtiger Bestandteil unseres Angebots bleiben.

Als Werbeträger? Noch sind Streaming-Portale ja weitgehend werbefrei. Advertising-Video-onDemand (AVOD) oder Subscription-Video-on-Demand: Wem gehört Ihrer Ansicht nach eher die Zukunft?

AM: AVOD ist für uns wichtig, weil das Fernsehen nun mal einige Zielgruppen verloren hat. Die sind durch die Krise zum Teil zurückgekommen, aber die Frage ist, bleiben sie für immer? Wenn ich eine Fernsehkampagne plane und beim linearen TV mehr ältere als junge Menschen erreiche, brauche ich einen Werbeträger, mit dem ich diese Reichweitenlücken etwa bei Jüngeren schließen kann. AVOD ist eine gute Ergänzung.

WL: Die Menschen in Deutschland haben auch nur begrenzt Lust, für Content zu bezahlen. Deshalb glaube ich an die Zukunft des AVOD-Modells. Ich denke aber, dass jedes Angebot einen SVOD-Layer haben sollte. Dabei muss der Content nicht zwingend werbefrei sein. So mancher Zuschauer möchte vielleicht zusätzliche Features haben, größeren Speicherplatz, Fullscreen, eine höhere Bildqualität oder Ähnliches. Diese zusätzlichen Angebote lassen sich nur über Subskriptionsangebote realisieren.

Was ist dann ein stärkerer Treiber für die künftige Entwicklung bei linearem Fernsehen und Streaming-Diensten – der Content oder technische Features?

WL: Content steht immer an erster Stelle, weil er die Menschen emotionalisiert. Allerdings muss ein Angebot heute von Anfang an technisch brillant laufen, ganz unabhängig davon, auf welcher Plattform es genutzt wird. Sonst wechselt der User und Zuschauer schnell zum besseren Konkurrenzprodukt. Neben Content ist also auch Convenience elementar. Das bedeutet neben gutem Content, der das Herzstück ist, auch ein Invest in die Technik, sodass dieser Content schnell und leicht auffindbar, gut kuratiert und bestenfalls personalisiert ist.

AM: Viele Kollegen und Experten vergessen immer, dass die Leute Farbfernsehen anschauen, sie schauen keine Standards an oder Betriebssysteme und oftmals verliert man sich dann in das ganze Thema Technik.

Einfach Farbfernsehen reicht vermutlich nicht. Herr Malgara, wie kann das klassische TV in Zukunft für Werbekunden interessant bleiben?

AM: Was wir brauchen, sind Reichweiten. Dann wird TV in allen Media-Plänen weiterhin eine relevante Rolle für Produkte mit breiten Zielgruppen spielen. Und ebenso für Marken, die eine Begehrlichkeit erzeugen müssen – ein BMW oder Mercedes ist kein Massenprodukt, sondern lebt sehr stark von der Begehrlichkeit und von einer Verankerung der Marke im Kollektiven und Imaginären. Noch besser ist, wenn wir künftig Zielgruppen, die wir an den linearen Stream verlieren, in den On-Demand-Angeboten wieder auffangen.

WL: Ich glaube an die Vielfalt, das Spiel zwischen den Plattformen und ein exzellentes „Windowing", also die kluge Strategie, auf welcher Plattform ich welchen Inhalt in welcher Form verfügbar mache – und wie ich meine Zuschauer und User auf meine Inhalte aufmerksam mache. Last but not least geht es auch um Exklusivität des Contents, denn die unterscheidet uns von allen Mitbewerbern.

AM: Ja, Sender brauchen Programme, die eine Sendermarke aufladen und Begehrlichkeit produzieren. Und sie müssen die Rechte über ihren Content kontrollieren, Exklusivität bieten, damit sie den Leuten sagen können: „Du musst heute Abend oder morgen Abend schauen." Und eben nicht irgendwann. Das, glaube ich, ist wichtig.

Danke für dieses Gespräch.


Gesamtkunstwerk Deutschland!
DR.
KUNST
(R)evolutionen
KUNST AN DIE MACHT!
Parsifal
Johnny Mercy
(John Sinclair)
ART
DR.
FOOL ON
the
Hill!


A.R.T.
ZUKUNFT!
FLASH GORDON
11
CONAN
FAST FORWARD
–
DER BLICK
IN DIE
ZUKUNFT
FUTURE!
LOVE



Der Zuversichtliche: Die Corona-Krise hat das Zeug, uns zum Besseren zu verändern, glaubt Zukunftsforscher Matthias Horx.

EVOLUTION

DIE HERRSCHAFT DER ANGST

BESTREITEN:

WAS AUS MEINER CORONA-RE-GNOSE GEWORDEN IST



Im März 2020 veröffentlichte der Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx einen viel beachteten Text über „Die Zukunft nach Corona", in dem er für Zuversicht warb. Nach einem halben Jahr zieht er Bilanz – und wiederholt seinen Aufruf zu einem zuversichtlichen, angstfreien Blick nach vorn.

MATTHIAS HORX / Zukunftsforscher, Redner und Autor

DEN WERT DES LEBENS MIT NEUER DANK-BARKEIT ANNEHMEN



Vor ziemlich genau einem halben Jahr, am 21. März 2020, veröffentlichte ich den Text „Die Zukunft nach Corona". Die Intention dieses Textes lag nicht in einer Prognose. In der Situation einer komplexen, mehrschichtigen Tiefen-Krise lassen sich keine exakten Voraussagen treffen. So sehr man auch von einem Zukunftsforscher erwartet, „die wahre Zukunft" zu kennen oder „Alles wird gut!" zu predigen – es ging um etwas anderes.

„Die Zukunft nach Corona" war ein Text gegen die Herrschaft der Angst.

Ich wollte zeigen, dass Krisen immer auch eine ANDERE SEITE haben. Sie erzeugen, obwohl sie etwas verunmöglichen, immer auch einen neuen Raum der Möglichkeiten. Allerdings öffnet sich dieser Raum nur, wenn wir die Botschaft der Krise verstehen. Natürlich haben Krisen keine „Intentionen". Aber sie geben uns Hinweise, Informationen – über unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft, aber vor allem über uns selbst.

Sie sind ein Spiegel, in dem wir uns – und unsere Zukunft – erkennen können.

Der israelische Philosoph Gershom Scholem sprach einmal von der „plastischen Zeit". Jener Zeit, in der sich vieles plötzlich ändern kann. „When everything can change, because history is in a volatile flux." In unserem individuellen Leben sind das jene Episoden, in denen plötzlich alles in Fluss gerät. „If you move, something happens. But nothing happens, until you move."

In einer solchen Zeit leben wir heute, jetzt.

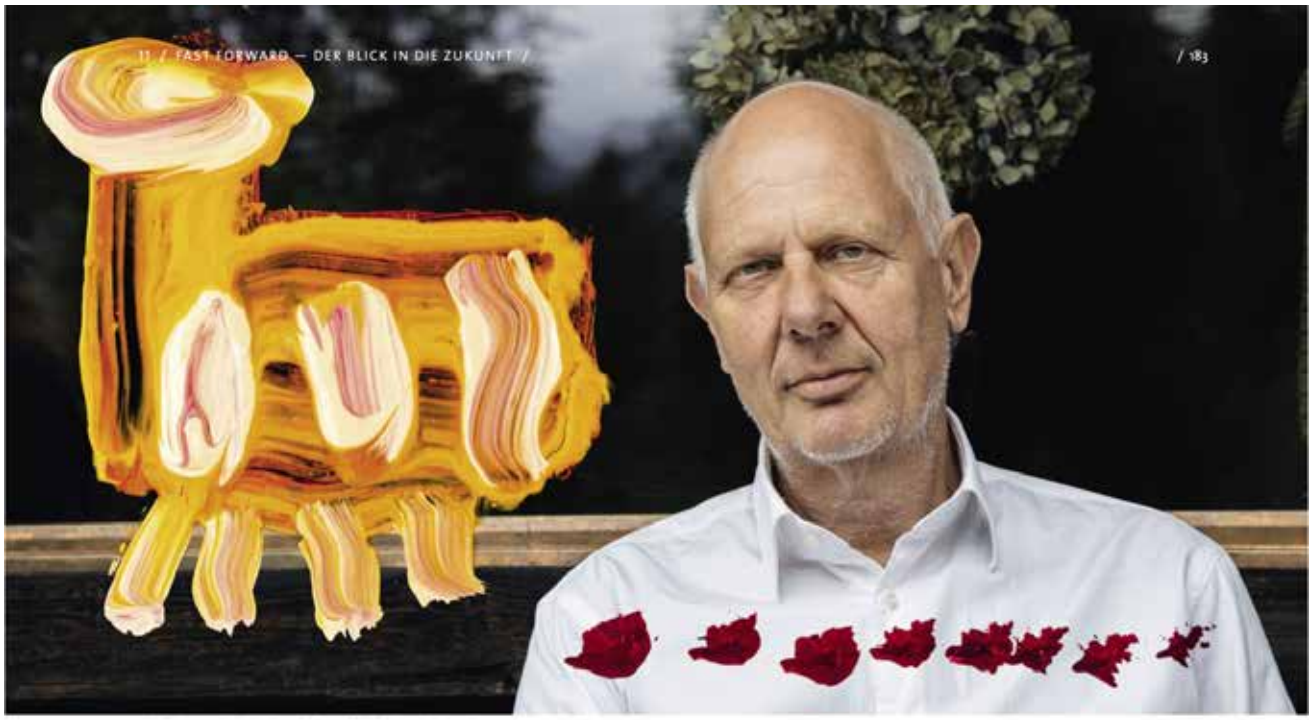
ZOMBIFIZIERUNG ODER DIE ROLLE DER ANGST

Angst ist ein lebenswichtiges Gefühl. Es wurde uns von der Evolution mit auf den Weg gegeben, damit wir in einer Welt der Lebensgefahren überleben können. Angst mobilisiert unsere Kräfte, damit wir fliehen oder kämpfen können. Sie gibt uns einen Stromstoß der Energie. Angst ist, in ihrer ursprünglichen Form, ein Elixier des Lernens.

Allerdings kann uns die Angst auch blöde machen.

Angst hat immer eine Doppelfunktion. Ähnlich wie die Liebe macht sie das Leben, die Wahrnehmung, intensiv und existenziell. Deshalb SUCHEN manche Menschen, besonders Männer, geradezu die Angst. Angst kann sogar zu einer neuronalen Sucht werden, einer Dopamin-Abhängigkeit, die uns das Gefährliche attraktiv erscheinen lässt. Das ist die Angstlust. Sascha Lobo hat dieses Phänomen einmal das „Prinzip Angstporno" genannt. Man muss die Dosis der Beängstigungen ständig erhöhen und erzielt Lust damit, andere mit Ängsten anzustecken. Dazu dienen z. B. Verschwörungs-Konstrukte, mit denen wir uns UND anderen Angst einjagen und sie gleichzeitig lösen können. Dann fühlen wir uns gleichzeitig mächtig, wichtig und lebendig.

Die größere Gefahr der Angst ist jedoch die Verängstigung. Angst kann sich, wenn sie nicht durch Handlung (und Liebe) erlöst wird, in Seele UND Körper festsetzen. Sie regiert dann unser Leben als eine ständige Erwartung. Dabei verschiebt sich unsere innere Biochemie in Richtung Cortisol, einer Substanz, die unsere Energievorräte aufzehrt und uns auf Dauer krank, bitter und nicht selten bösartig macht.



Wirft einen optimistischen Blick auf die Zeit nach der Corona-Krise: Matthias Horx.

Wenn Menschen oder Gesellschaften von andauernder Verängstigung befallen werden, verwandeln sie sich in Zombies. Zombies sind ja bekanntlich Wesen, die keine Angst mehr haben, weil sie schon tot sind. Richtungslos wanken sie durch die Gegend und vertilgen alles, was ihnen in den Weg kommt.

„DIE ANGST DES PRIMATEN SCHÜTZT DESSEN LEBEN, OHNE IHN ZU BEEINTRÄCHTIGEN, WENN DIE GEFAHR VORBEI IST. DIE ANGST DES MENSCHEN SCHÜTZT UND GEFÄHRDET DESSEN LEBEN ZUGLEICH. SIE IST NICHT MEHR AN ÄUSSERE GEFAHREN GEBUNDEN, SONDERN AUCH AN INNERE."

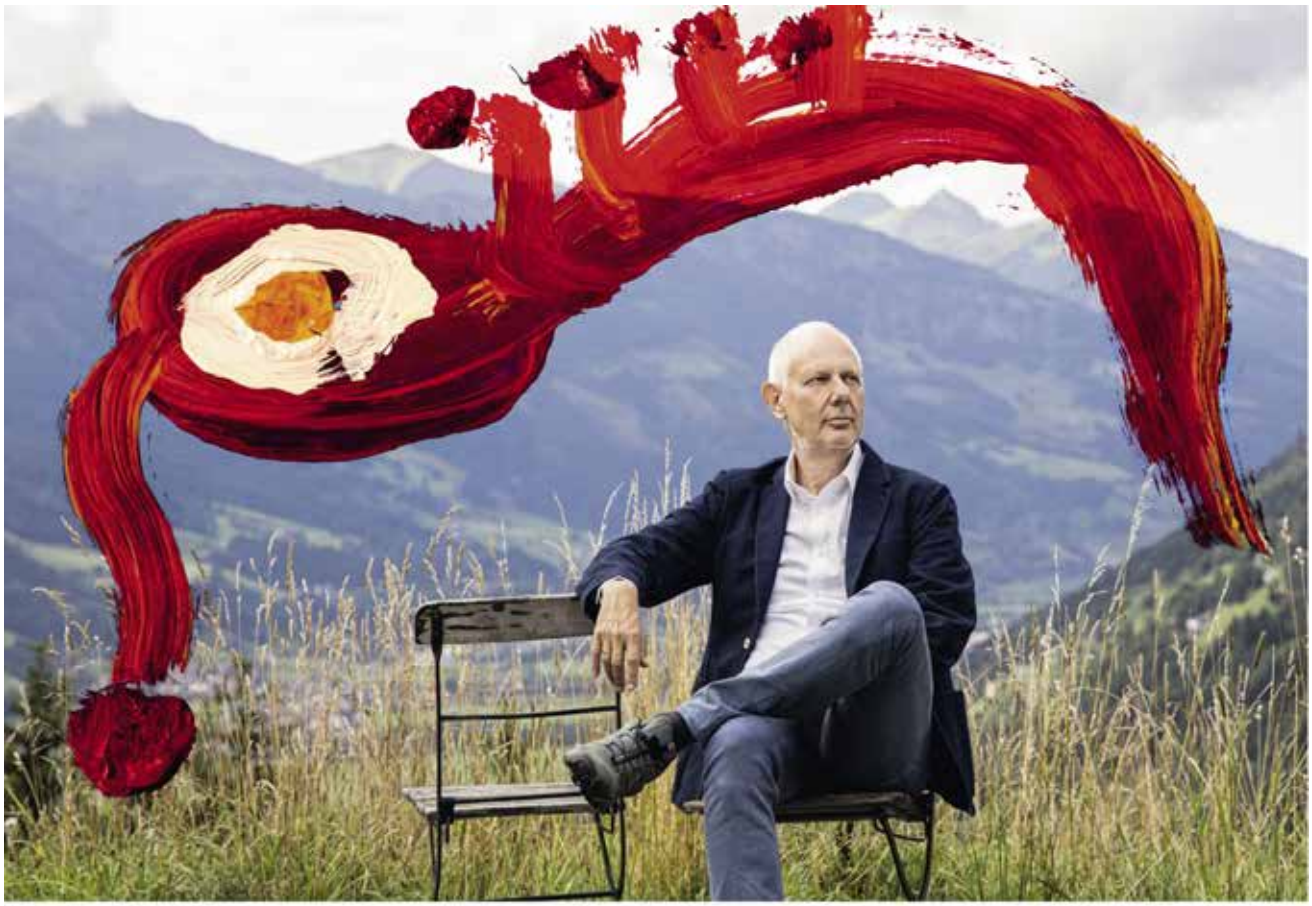
Wolfgang Schmidbauer,
Die Geheimnisse der Kränkung und das Rätsel des Narzissmus

In der Verängstigung beginnen wir zu starren. Unser Blick auf die Welt verengt sich. Daraus entstehen Tunnelsichten, die sich in halluzinativen Weltbildern verselbstständigen können. Wir sehen dann Gespenster, die wir für wirklich halten. Das ist die Verschwörungs-Illusion.

Durch Verängstigung entstehen emotionale Silos und ideologische Weltkonstrukte. Wir verlieren uns dann in einem Raum falscher Gewissheiten, die sich in Lügen und Selbst-Lügen manifestieren.

Die Verängstigung kann dazu führen, dass wir unsere inneren Verunsicherungen durch Hass und Wut ersetzen. Daraus speist sich der bösartige Populismus, der uns einreden will, alles zerfiele und könne nur durch Gewalt und Dominanz-Strategien „gerettet" werden.





Naturerlebnis statt Partyrausch: Die Lust auf alles, was exzessiv und laut ist, nimmt ab, prophezeit Matthias Horx.

NIBELUNGEN LIED

ENTTÄUSCHUNG ALS HEILUNG

Die Corona-Krise hat viele Erwartungen enttäuscht. Das Leben sollte immer so weitergehen, in einer ständigen Steigerungslogik. Wir wollten große Reisen unternehmen, mehr Geld verdienen, immer mehr Spaß und Vergnügen erleben, aber hallo! Das Bruttosozialprodukt soll(te), nein muss(te) weiter steigen! Anders kann es nicht gehen! Ohne Wachstum geht es nicht, das höre ich immer wieder.

Aber das Verblüffende an der Corona-Krise war ja gerade die Erfahrung: Es ging doch.

„KRISEN ERSCHÜTTERN BISHERIGE GEWISSHEITEN UND STELLEN GEWOHNHEITEN INFRAGE. SIE LASSEN SICHERHEITEN ZERSCHELLEN. MÖGLICHERWEISE IST EINE DERARTIGE ERSCHÜTTERUNG AUCH EIN WECKRUF, EINGEFAHRENE BEQUEMLICHKEITEN AUFZUGEBEN UND DEN WERT DES LEBENS MIT NEUER DANKBARKEIT ANZUNEHMEN."

Hermann Glettler und Michael Lehofer,
Trost: Wege aus der Verlorenheit

Die Corona-Krise griff an einem weiteren Kern-Punkt in unser Erwartungs-System ein: an unserem Zivilisationsverständnis. Auch hier wurden wir enttäuscht. Wir hatten uns der Illusion anheimgegeben, dass wir längst jenseits der Einflüsse der Natur leben. Die Corona-Krise hat uns drastisch klargemacht, dass die Mensch-Natur-Evolution weitergeht. Dass wir, einschließlich unserer Technologien, Teil eines ewigen Kreislaufs sind, aus dem wir nicht herauskommen.

Menschen, die in der Lage waren, sich in der Krise ENTTÄUSCHEN zu lassen, konnten ihre Verängstigung überwinden. Sie konnten Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit erfahren, indem sie neue Aspekte an sich selbst (und den Menschen, mit denen sie in Verbindung waren) entdeckten. Wir alle, egal, ob arm oder reich, haben diese Fähigkeit, die Welt NEU zu sehen. Und dadurch selbst NEU zu werden. Das ist das Wunder- und Wandelbare am Menschen.

HAGEN V. TRONJE

DAS GEHEIMNIS DER RE-GNOSE

An dieser Stelle kommt die RE-GNOSE ins Spiel.
Wie kam es zu diesem Begriff?
Ich habe als Zukunftsforscher die Erfahrung gemacht, dass Prognosen auf eine seltsame Weise wertlos sind. Auch, ja gerade, wenn sie „richtig" sind.

Zukunft ist vor allem ein Narrativ, eine STORY. Damit unterliegt sie bestimmten Dramaturgien. Wenn die Lage unübersichtlich wird, tendiert unsere Zukunfts-Vorstellung, unsere futurologische Narration in zwei Richtungen:

- Den Weltuntergang, die Apokalypse, die sich unweigerlich dadurch ankündigt, dass „alles immer schlechter wird".
- Die technische Erlösungs-Phantasie, die uns verspricht, dass – z. B. durch „Digitalisierung" – alle menschlichen und Komfortabilitätsprobleme für immer gelöst werden können.

Die Re-Gnose öffnet unseren MIND für die Zukunft, indem wir uns in ein anderes, reflexives Verhältnis zu ihr begeben. Indem wir uns geistig in die Zukunft versetzen, wird der Möglichkeitsraum sichtbar, in dem wir unterwegs sind. Wir nehmen uns sozusagen selbst in die Zukunft und dabei verwandeln wir unsere Wahr-Nehmung. Das ist der generelle Unterschied zu einer Pro-Gnose, in der die Veränderung immer nur von außen „auf uns zukommt". Wie der pfeifende Zug im Tunnel, dem wir niemals ausweichen können, denn da ist gleich der Abgrund oder die Tunnelwand.
In der Re-Gnose erfinden wir uns selbst neu – in Beziehung zur Zukunft.

DIE VENEDIG-RE-GNOSE

Setzen wir uns also in ein Straßencafé auf den Markusplatz in Venedig, so wie ich es im März 2020 vorgeschlagen habe.

Was sehen wir jetzt, im September 2020, ein halbes Jahr nach dem Lockdown, in der neuen Wirklichkeit?
Einige Touristen überqueren den Platz, aber die großen, lärmenden Touristengruppen sind verschwunden. Die wenigen Menschen scheinen auf eine seltsame Weise fröhlich zu sein. Einige tragen einen Mundschutz. Andere pfeifen darauf.

Einheimische sind zu sehen. Sie stehen in kleinen Gruppen zusammen und haben offensichtlich zum ersten Mal das Gefühl, dass es wieder IHRE Stadt ist.
Wir sehen eine Stadt, die leer, aber trotzdem auf eine magische Weise zu sich selbst gekommen ist.

Der Kellner, mit dem ich mich in ein Gespräch verwickele, erzählt von seiner Familie, die im Lockdown stark zusammenhielt. Zwei Verwandte haben sie durch das Virus verloren, einen 90-jährigen Großvater, der schon sehr krank war, und eine eigentlich sehr fitte Tante, mit 53 Jahren.

„Aber Italien geht es im Ganzen besser als vorher – tutto bene", sagt er. Und sieht dabei unendlich traurig aus.

Ein leichter Wind weht vom Lido her, wo keines dieser riesigen Kreuzfahrtschiffe mehr ankert. Man sieht nur einige Masten von Segelschiffen.
In der Krise haben sich die Bürger von Venedig neu organisiert. Bürgerbewegungen wie „Venice Resist" und „No Grandi Navi" haben mächtigen Zuwachs erlebt im Kampf gegen den „Overtourismus". Man plant in Zukunft Blockade-Aktionen gegen ankommende große Kreuzfahrtschiffe, um sie an der Fahrt durch den Giudecca-Kanal zu hindern. Mehrere Bürgerversammlungen ringen um einen neuen Weg für den venezianischen Tourismus.

Etwas ist dauerhaft in Bewegung geraten im Gefüge der Stadt.
Die Royal Caribbean International, die größte Kreuzschifffahrtsgesellschaft, hat vor einigen Wochen Venedig aus der Planung für 2021 gestrichen. Andere werden folgen. In der Türkei werden derweil die ersten Groß-Kreuzfahrtschiffe verschrottet. Teilweise sind sie gerade 20 Jahre alt.
https://orf.at/stories/3179608/

Die großen Touristenströme aus Japan und China und den USA werden ziemlich lange ausbleiben. Vielleicht dauerhaft.

„DIE MIKROEBENE DES SOZIALEN WANDELT SICH WÄHREND DER PANDEMIE, MAN GEHT ANDERS MITEINANDER UM, NIMMT EINANDER SCHÄRFER WAHR. MEHR SOLIDARITÄT, MEHR KRITIK. DIE PRIORITÄTEN VERSCHIEBEN SICH, EBENSO AUF DER MAKROEBENE, IN DEN UNTERNEHMEN SOWIE IN DER POLITIK, DIE EIN GANZES KNÄUEL GEO- UND KLIMAPOLITISCHER KRISEN ENTWIRREN MUSS. DIE SITUATION IST OFFEN."

Gero von Randow, DIE ZEIT

Was wurde also aus meinen „Prognosen" – die eigentlich keine waren, aber irgendwie trotzdem welche sind?

- Europa ist nicht auseinandergefallen.
- Wir haben trotz einer gewaltigen Schrumpfung der Ökonomie keinen Wirtschaftszusammenbruch erlebt. Die Wirtschaft hat sich, ähnlich wie die Politik, als erstaunlich PLASTISCH herausgestellt. Was wiederum die Sicht auf das „Primat der Ökonomie" verändert.
- In vielen Branchen, besonders jenen, die schon vor der Krise in destruktive Preis- und Effizienzkämpfe verwickelt waren, sehen wir Zeichen für dauerhafte Wandlungsprozesse, die früher unmöglich erschienen. Fleischproduktion. Kreuzschifffahrt. Automobilbranche. Fußball (ja, auch da). Flugbranche. Alles das wird in eine Änderungsschleife gezwungen.
- Unsere Arbeitsformen haben sich verändert – sie re-organisieren sich dauerhaft in Richtung neuer Work-Life-Hybridität.



- Unser Reiseverhalten ist in einem Umwälzungsprozess begriffen, nicht nur in einem Zwischenstopp. Das rasende Vielfliegen wird in der alten Form nicht wiederkehren. Stattdessen womöglich der Nachtzug und der TEE.
  www.spiegel.de
- Das, was wir besonders fürchteten – etwa eine neue Unterdrückung der Frauen oder eine neue Epidemie der Einsamkeit –, ist so nicht eingetreten.
  www.scientificamerican.com
- Verblüffende Effekte lassen sich aus neueren Studien der Bertelsmann-Stiftung und der R+V Versicherung herauslesen. Die Ängste der Deutschen sind in der Krise zurückgegangen. Und die Populismusbereitschaft SINKT.
  www.epochtimes.de
- In einer Studie des DIW Berlin heißt es: „Einsam, aber resilient – Die Menschen haben den Lockdown besser verkraftet als vermutet." Die Corona-Krise habe sich „nicht so negativ auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der in Deutschland lebenden Menschen ausgewirkt wie bisher angenommen."
- Erstaunlich viele Menschen waren in der Corona-Krise glücklich. Noch erstaunlicher: Die Lebenszufriedenheit stieg in den ärmeren und sank in den reicheren Schichten!
  www.diw.de

So sind Tiefen-Krisen. Sie bringen alles durcheinander. Und genau das ist das Kostbare an ihnen.

ABER LAG ICH NICHT MINDESTENS IN EINEM PUNKT KOMPLETT DANEBEN?

„Die gesellschaftliche Höflichkeit, die wir vorher zunehmend vermissten, stieg (in der Krise) an", schrieb ich im Originaltext im März. „Fake News hingegen verloren rapide an Marktwert. Auch Verschwörungstheorien wirkten plötzlich wie Ladenhüter, obwohl sie wie saures Bier angeboten wurden."

War das nicht eine totale Fehlprognose? Ist der spaltende Hass nicht schnell zurückgekommen, nur schlimmer?

Auch das kann man noch anders sehen. Man darf sich nur nicht durch den Lärm, das Tosen der Oberflächen täuschen lassen.

Es könnte sein, dass durch die öffentlichen Wütereien der coronahysterischen Männer, der Naidoos, Jebsens und Hildmanns, ein gegenläufiger Prozess der Vernunftbildung entsteht. Der Irrsinn wird sichtbar. Die Kohärenz der Gesellschaft, der Schulterschluss zwischen Gesellschaft und Politik (und Wissenschaft), der in der Krise entstand, wird dadurch eher gestärkt. Man nennt das auch das „Paradox der Konsensbildung".

Es könnte sein, dass durch die Deutlichkeit, mit der sich Impfgegner, schräge Mystik-Hippies und paranoide Sterndeuter zusammen mit den Reichskriegsflaggen- und Präfaschisten zeigen, erst unmissverständlich klar wird, wie haltlos und verworren dieser Protest ist. Das entlarvt den narzisstischen Kern des Verschwörungswahns. Den neuen Nazis nutzt es umgekehrt wenig, sich mit Esoterikern, Hippies und Jüngern des leuchtenden Reptilien-Grals (oder so ähnlich) zu verbünden. So verlieren beide Fraktionen an Wirkung UND Reputation.

Womöglich verliert die „Anti-Corona-Bewegung" genau im Moment ihres Aufmerksamkeits-Triumphes ihr Momentum. Sie erleidet das Schicksal negativer Protestbewegungen, die an ihren inneren Widersprüchen, ihren Unerlöstheiten scheiterten. Ganz anders als die Herzens-Rebellion in Weißrussland, die bei jeder Demonstration schöner, stärker und stimmiger wird (merke: Frauen werden die nächste Runde der Revolte gegen das Dunkle tragen).

PS: Die Krise geht jetzt in eine nächste Runde. Durch die Veränderungen der Behandlungsmethoden und Fortschritte in der Medizin verwandelt sich Corona allmählich tatsächlich in ein grippeähnliches Phänomen. Damit ist der Ausnahmezustand, in dem wir seit einem halben Jahr leben, irgendwann nicht mehr legitimierbar. Corona wird dann anders „codiert" werden, und das wird noch einmal heftige Deutungs-Turbulenzen auslösen.

Das betrifft auch und vor allem Amerika, wo ich keine Prognose für die Wahl wage. Außer der, dass die amerikanische Gesellschaft sich in diesem schrecklichen Strudel, in dem sie gefangen ist, irgendwann neu erfinden wird. Jedem tiefen Tal folgt eine Re-Gnose. Das ist die Weisheit der Zukunft.

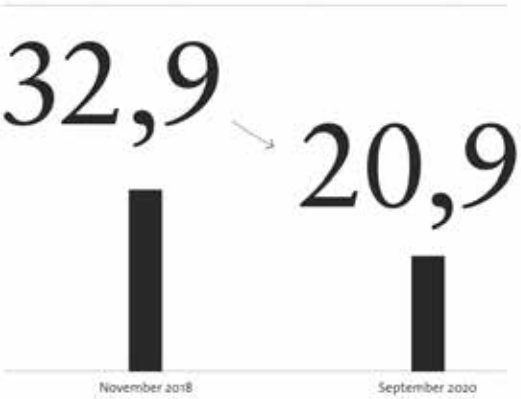


„ICH HABE GELERNT, DASS WIR MIT ZEIT RECHNEN UND DOCH NICHTS KONTROLLIEREN KÖNNEN. ICH HABE GELERNT, DASS ICH ‚GLÜCK ZU HABEN' NICHT BEEINFLUSSEN KANN. ‚MUT ZU HABEN' DAGEGEN SCHON. DASS ES OFT MUT BRAUCHT, UM GLÜCKLICH ZU SEIN. DASS ALLES IM LEBEN VON ENTSCHEIDUNGEN ABHÄNGT UND DIE VOLLE VERANTWORTUNG FÜR DIE EMANZIPATION DER EIGENEN WERTE BEI UNS SELBST LIEGT. ICH HABE GELERNT, DASS RITUALE DER WERTSCHÄTZUNG WICHTIGER SIND ALS EIN HAUS, EIN AUTO ODER EIN RASENMÄHER. DASS IN DER ENTSPANNUNG DAS FÜHLEN KOMMT. DASS WIR LERNEN MÜSSEN, ZU RUHEN, IN UNS, MIT DEN DINGEN, UM ZU FÜHLEN, WAS WIR BRAUCHEN. UND DASS LOSLASSEN DAS EIGENTLICHE EINLASSEN IST."

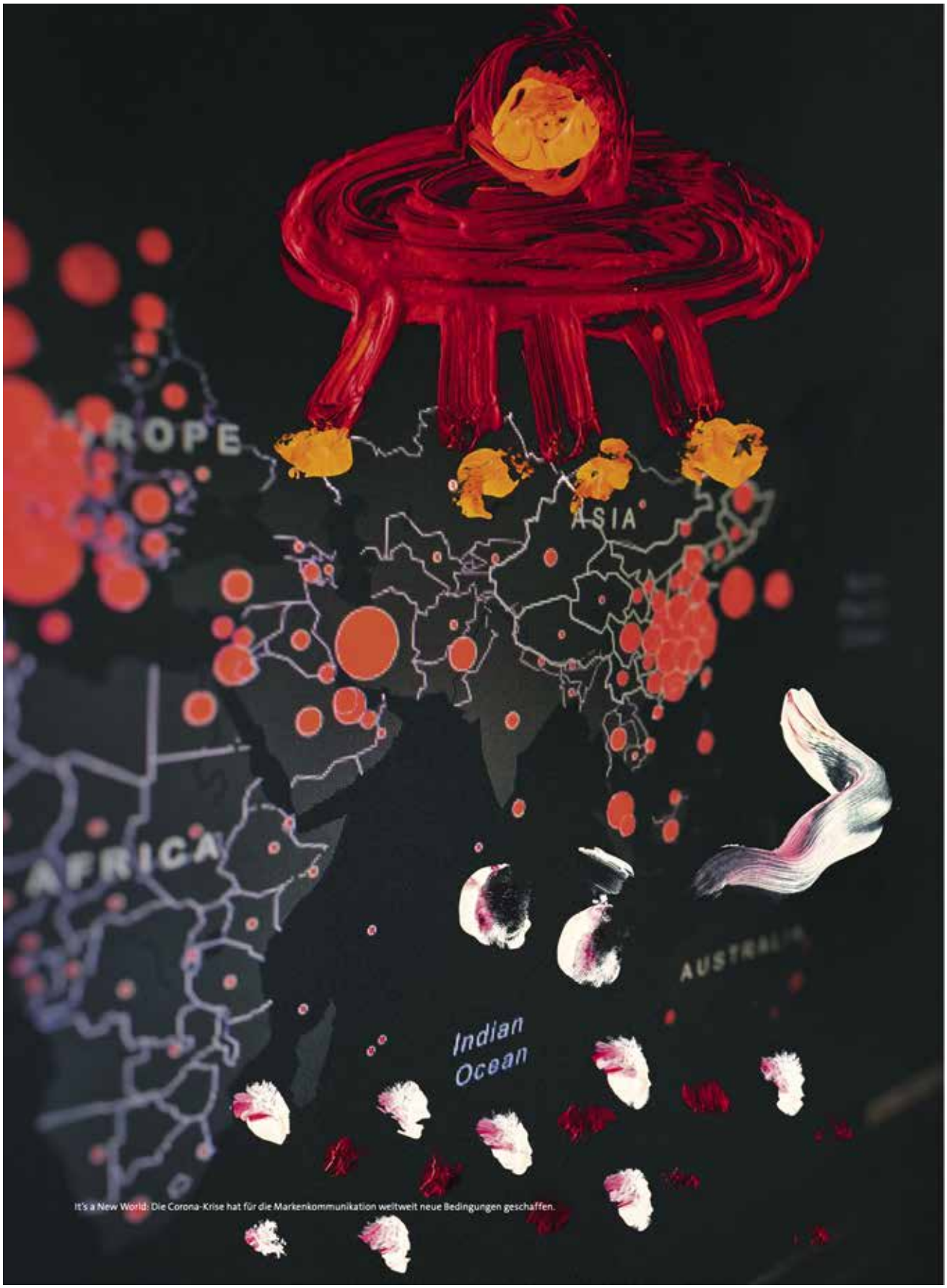
Klara Charlotte Zeitz, Es braucht Mut, um glücklich zu sein



POPULISTISCHE WELTANSCHAUUNG IN DER DEUTSCHEN BEVÖLKERUNG IN PROZENT



Quelle: Populismusbarometer, Bertelsmann-Stiftung



It's a New World: Die Corona-Krise hat für die Markenkommunikation weltweit neue Bedingungen geschaffen.



SERVICEPLAN INTERNATIONAL: LESSONS FROM

THE CRISIS

(KEIN MITTELMAß, bitte)

Die Corona-Krise hat kein Land der Erde verschont. Wie haben die Konsumenten in dieser Ausnahmesituation reagiert? Welche Botschaften haben die Markenverantwortlichen gesendet – und was sind ihre wichtigsten Learnings? Interessante Insights aus Deutschland, den USA, aus China, Italien, Korea, dem Vereinigten Königreich und Middle East.



DEUTSCHLAND: DER MENSCH IM MITTELPUNKT

LUKAS PASCHKE /
General Manager Serviceplan Consulting Group



EFFEKTIVES KRISENMANAGEMENT

Die Prognosen standen schlecht, als Deutschland 2019 zum wiederholten Mal nur einen Platz im unteren Mittelfeld des Global Health Security Index der Johns Hopkins University belegte. Ein paar Monate nach Ausbruch des Corona-Virus jedoch gehörte die Bundesrepublik im globalen Vergleich zu den überraschenden Gewinnern des „New Normal". Wie konnte es dazu kommen – und können wir daraus sogar Erkenntnisse für das Marketing ableiten?

Als einen Negativfaktor bei der Betrachtung von Pandemie-Szenarien hatte die Johns Hopkins University die Tatsache gewertet, dass Deutschland im Vergleich zu seinen europäischen Nachbarn auf staatlicher und institutioneller Ebene als digital abgehängt gilt. Die Corona-Krise deckte auf, wie rückständig Deutschland tatsächlich war: Ein ganzes Land war gezwungen, sich innerhalb weniger Wochen von digitaler Reaktanz zu echter Digitalisierung zu entwickeln. Wurden die Corona-Infektionen dem Robert-Koch-Institut anfänglich noch per Fax gemeldet, erfolgte binnen kürzester Zeit eine Ad-hoc-Digitalisierung inklusive einer rein digitalen Übermittlung der Daten von den Gesundheitsämtern.

Während in vielen Ländern Politiker Corona für ihre ganz eigene Agenda nutzten und öffentliche Meinungskämpfe entfachten, zeigte sich die deutsche Politik pragmatisch und vor allem lösungsorientiert[1]. Von Anfang an schenkte sie der Wissenschaft Gehör und entwickelte gemeinsam mit den Experten die notwendigen Handlungsszenarien. Die Politik stellte sich konsequent in den Dienst der Menschen: Entscheidungen wurden für alle transparent gemacht und klar kommuniziert. Mit ein Schlüssel dafür, dass die Bürger die notwendige Transformation so konsequent und schnell mitgegangen sind.

DAS NEUE KONSUMENTENVERHALTEN

Zweifelsohne hat Corona das Konsumverhalten der Deutschen nachhaltig verändert. Entlassungen, Kurzarbeit und eine allgemeine Verunsicherung der Menschen schlagen sich in einer spürbar schlechteren Konsumlaune nieder. Konsum ist selektiv und damit bewusster geworden, gekauft wird, worauf es wirklich ankommt. Auf der einen Seite fallen Spontankäufe weg, auf der anderen Seite hält weniger als jeder Fünfte laut einer Befragung des Marktforschungsinstituts Kantar[2] größere Investitionen in den kommenden Monaten noch für wahrscheinlich.

Bereits vor der Corona-Krise konnten wir in sämtlichen Bereichen der Konsumgüter ein 100%iges Überangebot beobachten. Jetzt könnte man meinen, dass Rabatte und Angebote Hochkonjunktur erleben. In der Tat hat mit 74 % der Preis deutlich an Bedeutung gewonnen – auch bei Marken- und Premiumkäufern. Beachtlich ist aber, dass sich in der Krise mit 82 % Qualität zum wichtigsten Kaufkriterium entwickelt hat. Und auch Service und Beratung wurden mit 39 % als relevanter für die Kaufentscheidung bewertet denn je. Der Trend ist klar: Konsumenten geht es weniger um den Preis als die Leistung, sie kaufen verstärkt Werte. Durch diese Konzentration auf das Wesentliche verschärft sich der Wettbewerb um die Gunst und das Portemonnaie der Kunden um ein Vielfaches.

GEWINNER BEI MARKEN UND MARKENKOMMUNIKATION

Obwohl es häufig zu einer Romantisierung des Lockdowns gekommen ist, waren die vielzitierte Entschleunigung und Selbstentdeckung für knapp 60 % der Arbeitnehmer[3] tatsächlich gar nicht relevant. Die überwiegende Mehrheit (69 %) der Verbraucher[4] bewegt sich bis heute (Stand September 2020) unsicher durch den Alltag. Sei es der Weg zur Schule oder zur Arbeit, einkaufen gehen, mit Freunden und Familie in Kontakt bleiben bis hin zur Freizeitgestaltung – kaum ein Lebensbereich bleibt von der Pandemie unberührt. Der Alltag der Menschen ist seit dem Ausbruch des Corona-Virus nicht einfacher geworden. Sie sehnen sich nach Lösungen, um mit einer neuen Realität zurechtzukommen.

Zu den großen Gewinnern der Krise zählen deshalb Marken, die vertraut sind, Marken, die sich bereits bewährt haben, und Marken, die Lösungen sowie kontinuierlich Mehrwerte bieten. Brands wie Edeka, dm oder Rossmann im Handel, Services wie Amazon, Netflix oder Zoom oder aber Mobilitätsanbieter wie Tier und Lime offerieren Lösungen und bereichern das Leben der Menschen.

Außer Frage steht, dass sich die Rollen der Kanäle durch die Pandemie verändert haben. Die ewige Diskussion Online vs. Offline verfehlt dabei allerdings den Kern der Problematik, denn der Kanal allein ist nicht ausschlaggebend für den Erfolg. Ob Online, Offline oder Omnichannel – Unternehmen, die es nicht schaffen, ihren Kunden relevante Lösungen und Mehrwerte zu bieten, haben langfristig keine Daseinsberechtigung.

Markenmacher müssen verstehen, wie das Leben der Menschen aussieht, welche Mehrwerte sie ihnen bieten können und wie sie diese glaubwürdig kommunizieren. Empathie zeigen ist wichtig, reicht aber nicht aus. Marken sind mehr denn je gezwungen, Versprechen klar und transparent zu kommunizieren, diese auch wirklich einzuhalten und im wahrsten Sinne abzuliefern. „Lebens-Mehrwert-Kommunikation" ist gefordert. Das bedeutet für Marken, sich mit jeder Interaktion konsequent in den Dienst der Menschen zu stellen. Nur so werden sie in deren Leben weiterhin eine besondere Rolle spielen.

INNOVATIONEN: NICHT NEU SEIN, SONDERN BESSER

Gleiches gilt für Innovation in Deutschland. Es geht nicht darum, die neueste Technologie zu haben. Auch nicht darum, der Erste zu sein. Es geht darum, bewusst echte Lebens-Mehrwerte zu bieten und diese den Menschen transparent und klar zu vermit-

teln. Wie sonst konnte die von SAP und Deutsche Telekom unter Beteiligung von rund 25 weiteren Unternehmen entwickelte Corona-Warn-App im Land der Digitalmuffel innerhalb von 14 Tagen 15 Millionen Nutzer erreichen[5] – die kritische Masse, um effektiv zur Pandemie-Bekämpfung beizutragen? Nirgendwo auf der Welt gab es eine ähnliche Bereitschaft, sich an einem derartigen staatlichen Digitalprojekt zu beteiligen. Nur folgerichtig erhielten SAP und Deutsche Telekom diesen Sommer den Auftrag, für die EU-Kommission eine Warnplattform aufzubauen, die die Corona-Apps aus den verschiedenen Staaten miteinander vernetzt.

LEARNINGS FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUKUNFT

Markenmacher mussten schon vor Corona auf eine VUKA-Welt reagieren. Nach Corona ist VUKA (Kurzformel für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) auf Steroiden das neue Normal. Veränderung ist ein Muss, das ist allen klar. Nur: wo verändern, was verändern und wo anfangen? Viele fragen sich zudem: Haben wir überhaupt noch eine Chance? Oder ist der Zug bereits abgefahren?

Die deutsche Bundesregierung hat es geschafft, sich im Land der Digitalmuffel aus dem Mittelfeld des Global Health Security Index zum heimlichen Gewinner der Pandemie zu mausern. Wie hat sie diese Transformation hinbekommen? Hat sie dabei etwas Neues gemacht? Nicht wirklich. Sie hat sich auf ihren originären Auftrag fokussiert: den Dienst am Menschen.

Markenmacher können sich von der Bundesregierung eine Scheibe abschneiden. Die Lösung ist nicht neu, aber – konsequent umgesetzt – durchaus radikal. Es geht – siehe oben – um eine Refokussierung auf die originäre Aufgabe des Marketings: den Dienst am Menschen. Mehr denn je zeigt sich, dass Marken, die Marketing als Service am Kunden verinnerlicht haben, schon jetzt eine intensivere Bindung zu ihren Kunden haben als vor der Krise und dadurch hohe Cross- sowie Up-Selling-Potenziale ausschöpfen. Genau wie für die Bundesregierung während der Corona-Pandemie ist damit für Marketeers und Markenmacher eine Fokussierung auf den Dienst am Kunden der einzige Weg in die Zukunft. Der Anspruch ist klar: Die Zukunft gehört Marken, die sich für Menschen nützlich machen. Also: Sei nützlich, und Morgen kann kommen.



Quellen:
1) Merkur.de, Corona-Krise: Familienministerin Giffey will mehr Kinder-Notbetreuungen für Alleinerziehende, 2020
2) Kantardeutschland.de, Krisentypen der Pandemie: Die Angst der Verbraucher bremst die wirtschaftliche Erholung, 2020
3) Horizont.net, Warum das Marketing nach der ersten Welle mit einem Stotterstart leben muss, 2020
4) Kantardeutschland.de, Krisentypen der Pandemie: Die Angst der Verbraucher bremst die wirtschaftliche Erholung, 2020
5) Connect.de, Corona-Warn-App: Downloads knacken 16-Millionen-Marke, 2020

USA: DIE UNRUHIGEN STAATEN VON AMERIKA

STEFAN SCHÜTTE /
Managing Partner Serviceplan New York



New York, 7. Juli 2020

Feuerwerk explodiert. Hier in Brooklyn, in New York, überall in den USA. Gestern um 2 Uhr, heute um 3 Uhr morgens. Fenster zittern und Häuserfassaden werfen genervt den Schall hin und her. Der Himmel schimmert rot, weiß und blau durch die Vorhänge, als die Raketen zynisch zerplatzen über einer Stadt, in der Glitter und Glamour gerade auf Dauerurlaub sind.

Es gibt nichts zu feiern. Feuerwerk ist illegal in New York. Und es ist auch nicht der 4. Juli, der wie das deutsche Silvester lautstark gefeiert wird und bei dem die Polizei beim Böllern beide Augen zudrückt. Seit dem 25. Mai 2020 vergeht allerdings keine Nacht ohne Dezibel-Spektakel. Seit der Schwarze George Floyd qualvoll durch Polizeigewalt in Minnesota zu Tode gekommenen ist, ist es laut im ganzen Land.

Hier versucht sich jemand im Wortsinne Gehör zu verschaffen. Jemand, der sonst nicht gehört wird. Und auch, wenn aus dem anfänglich auf der Straße ausgetragenen Protest nun anarchistisches Feuerwerk geworden ist – es stehen dieselben Menschen dahinter. Es sind die Abgehängten. Und die um ihre Chancen Gebrachten. Und die Jungen, die jetzt ihre staatlichen COVID-Stimulus-Schecks – wortwörtlich – verballern, um der Gesellschaft unumwunden zu Ohren zu bringen, dass es so nicht mehr weitergeht. Auch die vielleicht unpolitischen Krachmacher sind allenfalls gelangweilt von ihrer Perspektivlosigkeit und deswegen gar nicht weit weg von den politisch Motivierten.

Was ist nur passiert in diesem Land, das gespaltener kaum sein kann? Da ist nun die traurige Erkenntnis, dass der Rassismus in den USA systematisch ist. Dass der Staat selbst, der eigentlich alles tun muss, um seine Bürger zu schützen, Menschen schwarzer Hautfarbe benachteiligt oder – wie im Falle Floyd – sogar tötet. Dass junge Schwarze erschossen werden, wenn sie im falschen Stadtteil joggen gehen – wie Ahmaud Arbery Anfang 2020. Dass nicht weiße Menschen jahrzehntelang systematisch schlechtere Kredite und Hypotheken-Konditionen bekommen haben, was zu überwiegend schwarz bevölkerten Bezirken geführt hat – „Redlining" genannt. Da wären noch viele gute Gründe mehr, um genauer darüber nachzudenken, was besser werden kann und muss in den Vereinigten Staaten. Die Pandemie ist hier Verstärker und Katalysator längst existierender Probleme.

Für einen wesentlichen Teil der Amerikaner ist es Zeit, sich als Nation neu zu erfinden und sich unabhängig von denen zu machen, die ideologisch bewahren, spalten und nicht verstehen wollen, dass Werte im Angesicht allgegenwärtiger Veränderungen neu begutachtet werden müssen. Dazu bräuchte es allerdings einen Dialog zwischen denen, die schon lange nicht mehr miteinander reden. Menschen, die sich wie in St. Louis 2020 mit Sturmgewehren auf ihr Grundstück stellen, um Demonstranten abzuschrecken, reden nicht mehr, schon lange nicht mehr. Und die, die sich berauschen am Kursfeuerwerk an den Börsen und die Bazooka der US-Notenbank Fed in die Höchststände von Dow Jones und NASDAQ halten, haben ebenfalls längst den Kontakt verloren zu denen, die sich weder Arzt, Bildung oder Essen leisten können. Oder sich Sorgen darum machen müssen, wann sie Wohnung, Hilfsarbeit und Aufenthaltsrecht verlieren. All das wird nicht besser, wenn die Regierung eines Landes nicht zuhört und nicht moderiert. Spannungen haben sich hierzulande schon immer gewalttätig entladen, zu oft wurde nicht geredet, sondern einfach geschossen.

Sicher war die COVID-Zwangspause aber auch Nährboden für einen echten Gestaltungswillen einer nachwachsenden Generation. Wenn das Protestieren und das Raketen-Ballern einmal abgeklungen sind, setzt sich vielleicht doch die Vernunft durch, dass gestaltet werden muss in einem Land, das aus dem Gleichgewicht geraten ist. Und viele etablierte Unternehmen und Institutionen hören zu. Das von oberster Stelle verbotene Knien zur Nationalhymne bei Sportveranstaltungen wird von den Verbänden nun als gerechtfertigt eingestuft, um auf den Rassismus in den USA hinzuweisen. Dass ein ganzes Land gegen Polizeigewalt aufsteht, ist letztlich ein gutes Zeichen. Dass nun aufmerksam darüber gewacht wird, dass das Land aus dem gewaltsamen Tod seiner Bürger lernt.

Dass in Werbung und Popkultur Bekenntnisse für mehr Gemeinsamkeit und Diversität Einzug gehalten haben, zeigt, dass das neue Denken in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist. Ein Black Tuesday auf Instagram, ein bilderloser Tag in tiefem Respekt vor den oftmals in latenter Gefahr lebenden Schwarzen des Landes – Black Lives Matter. Tatsächlich. Dass etablierte Unternehmen eine Pause einlegen und eine Weile nicht mehr auf Facebook und Co. werben wollen, um für ein bisschen mehr Kontrolle bei den Portalen zu sorgen, die aus Profitgründen weit links und rechts wegschauen und sorglos jeden Content veröffentlichen.

Ich setze jetzt auf eine verständige neue Generation, die im Homeoffice ihre Kreativität entdeckt hat. Die interessanten Content produziert, der gesehen und geteilt wird. Der die öffentliche Wahrnehmung beeinflusst. Der geschickt die alten und behäbigen Eliten umschifft und teils idealistisch, teils subversiv Neues schafft. Als TikTok-User den ersten größeren Auftritt von Trump im US-Wahlkampf 2020 sabotierten, indem sie Hunderttausende Tickets bestellten, um dann natürlich gar nicht aufzutauchen – das ringt einem gleichermaßen Bewunderung und ein Schmunzeln ab. Dass sich eine nächste Generation mit Werten und Worten wehrt, anstatt zu zündeln, das wünsche ich diesem Land und seiner Zukunft.

Wir im US-Haus der Kommunikation werden vielfältiger aus der Krise dieses Landes hervorgehen, u. a. aufgrund der Veränderung des Arbeitslebens durch die Pandemie. Wir haben gelernt, dass Kreativität zu Hause entstehen kann, wenn es sein muss. Wie man sich abstimmt, ohne sich im Meeting persönlich zu spüren, wenn es sein muss. Dass mehr Zeit für die Arbeit und weniger Zeit im Stau produktiver ist. Dass wir Formate finden können, unseren Teams Teilhabe zu geben, dass wir sie noch mehr hören und einbinden können als zuvor. Dass wir lernen müssen von denen, die eine andere Herkunft und andere Überzeugungen haben. Dass wir unseren schwarzen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hier wirklich helfen können, sei es mit kostenlosen Bankkonten, persönlichem Business Coaching oder einfach einer erhöhten Aufmerksamkeit für Unrecht in Management und Belegschaft. Dass wir Kunden helfen müssen, die eine veränderte öffentliche Diskussion und Medienwelt überfordern. Dass wir Auseinandersetzung und Diskurs brauchen, um weiterzukommen. Dass Krisen nicht dauerhaft sind, sondern vielmehr der Ansporn, sich zu verändern.

Dafür kann man sich letztlich nur bedanken – bei einer lauten und impulsiven amerikanischen Gesellschaft, die anders als wir Deutschen nicht ans gut gemeinte Schulterklopfen glaubt, sondern an die Auseinandersetzung – mit dem Neuen.



CHINA: EMBRACING CHANGE

MARCUS MA /
Managing Director Serviceplan China



THE CHINESE MARKET

During Chinese New Year, its most important festival season, China was the first country to encounter the outbreak, which took its toll on the country in general. After Wuhan was placed under lockdown on 22 January, the entire country was on high alert. Considering that many people had already taken the time off in advance to go home and celebrate Chinese New Year with their families and enjoy the seven-day national holiday, they ended up being stuck at home for the holiday and – even worse – were not able to make their way back to the city to work after it.

The Chinese are renowned for being hardworking and many of them are part of the "sandwich society", squeezed in between taking care of both their elderly parents and raising a young child/children. And it's the culture that forces them to work hard to earn a living for their family. COVID-19 has not just caused short-term unemployment but also led to the closure of businesses in China.

CHANGES IN CONSUMER BEHAVIOUR

As befits the culture of a communist society, the Chinese adhere strictly to government policies, especially with regard to the COVID-19 pandemic. During the crisis, the government has restricted people from going out. But thanks to the maturity of e-commerce and 4G or even 5G network technology, most Chinese people found their own way to survive and even enjoy the time spent at home. They were willing to use their mobile phone to purchase pretty much anything via different apps. This has effectively solved their needs. Generally speaking, the Chinese managed to adjust their lifestyle during the coronavirus crisis fairly well.

Since many cities were in lockdown mode, people – even the older generation – shifted their retail shopping experience online. Many senior citizens tried their hand at e-commerce for the first time, as well as other online experiences during the crisis, whether to purchase groceries, consume online news and entertainment or even for online medical advice. The younger groups even made use of their adjusted lifestyle during the crisis, transforming their experiences into interesting content for the social platforms and aspiring to become KOCs (Key Opinion Consumers).

In addition, a change in consumer behaviour in terms of automobile consumption has become apparent in the Chinese market. Due to the pandemic, the Chinese were concerned about being infected during their public commute and many people who weren't intending to purchase a car beforehand have now changed their mind. And for those who were planning on purchasing one, the situation sped up their progress. The automobile industry has therefore experienced a stronger rebound after the crisis started to improve, especially with regard to luxury automobiles.

HOW HAVE THE MARKETERS IN CHINA REACTED TO THESE CHANGES?

Marketers, mostly from national brands, reacted to these behavioural changes by quickly transforming their business and shifting their focus to online. SaaS (Software as a Service) has rapidly become a norm for many businesses. And it's also a smart solution for marketers to help consumers to continue with their normal lives and to drive further consumption needs. Communication through innovative solutions is the key.

An increasing number of AI retail experiences has been seen by different brands. Furthermore, even though e-commerce livestreaming by KOLs (Key Opinion Leaders) was nothing new to Chinese consumers, corporate CEOs began taking over from KOLs as anchors with livestreams reaching another milestone as a new communication method. During the pandemic and even up to now, many brands had invited their CEO to host a livestreaming show to sell their products online. The results were extremely positive as consumers found it convincing when CEOs were selling them a product they like in person. It was also more engaging for people to interact directly with the CEOs during the livestream.

While the travel industry has been severely impacted during the crisis, industry marketers tried very hard to rescue their business when COVID-19 began to improve somewhat in China. Local airlines pushed special promotion packages for travellers and hotels offered specials like short-haul travel packages within China during national holidays.

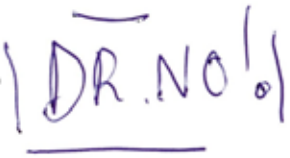
THE MOST IMPORTANT LESSON FOR THE FUTURE

Regardless of whether brands are national or international, traditional or digital, we are all human beings. This quote from Charles Darwin is very apt here: "It is not the strongest species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change." As far as lessons learnt from COVID-19 in China are concerned, it is important to make good use of the O2O (online to offline) ecosystem, from UI/UX all the way to the final delivery of services or products.



ITALY: THE NEED FOR "ANTI-FRAGILE" SYSTEMS

GIOVANNI GHELARDI /
Managing Partner Serviceplan Italia



ITALY AND THE PANDEMIC

After China, Italy was the first country to be seriously hit by the pandemic and to implement a lockdown. We were the first in the West to experience what would subsequently involve the entire world, without many points of reference with respect to the proper countermeasures to be adopted at the levels of safety and financial help for families and businesses. The uniqueness and severity of the pandemic's impact in Italy was also determined by the characteristics of its economic fabric, made up primarily of small and medium-sized enterprises, and where the regions most affected – Lombardy, Piedmont, Emilia-Romagna and Veneto – account for almost 50 percent of the national GDP.

NEW CONNECTIVITY AND DIGITAL AWAKENING

Some of the country's sectors of excellence – such as clothing, cosmetics and luxury goods – were hit not only physically by the restrictions but also by new behaviour. Italy is a country that loves to see and be seen. But that takes on a totally new perspective when confined within the four walls of one's home and being afraid to go out and interact with other people. During the first phase, the feeling of protecting oneself and one's family took precedence. Paradoxically, the never-ending, surreal queues outside supermarkets, where hundreds of people stood one metre apart from one another, are images that will always remain in our memories as a profound moment of sharing. Behind the applause, the singing from windows and balconies is destined to become an iconic image of this historic moment, as a rediscovered connection with one's community.

Out of necessity, buying focused on staple goods like pasta, but also raw materials like flour, and towards homecooking with many Italians dedicating this new time to rediscovering – and sharing – their creations in the kitchen and beyond.

Obviously, Italy also saw an increase in the use of digital services and tools. And from this perspective one of the main social topics was distance learning, with problems that revealed a digital and technological gap – not only between different areas of the country, but also in many areas of the public administration.

The increase in digital formats drove brands to expand and diversify contents, which also opened up new opportunities for the future. In a country with the highest median age and not much of a digital culture, many people had to communicate via digital tools for the first time, thereby forming new habits and becoming a new digitalised target audience.

HOW BRANDS REACTED

In an uncertain and financially problematic scenario, many brands found themselves in the position of having to make some extremely difficult choices. COVID-19 hit many sectors in different ways, some in production, the supply chain, buying experience and customer service. This emphasised the importance of a tailor-made and integrated strategic approach, especially in the immediate reaction and resilience phase.

The job of the agency was to ask the brands the right questions with respect to their new role in people's lives. In a first phase, the main question was "How can we help?". Many companies (re)discovered, first and foremost, the importance of taking care of their employees, implementing internal communication platforms or relocation in accordance with a logic that would meet the new requirements halfway, for example for creating content.

A second level of reaction concerned business strategies and customer contact. With shops closed and people staying at home, many companies had to rethink how to develop their sales and communication channels, from e-commerce to deliveries to new in-store experiences, with a not insignificant effort.

At the level of brand communication, the principle trend was the consolidation of the values of community and belonging by taking advantage of renewed national pride and laying the foundations for a future in which consumers will probably lean towards national, 'Made in Italy' brands. A promise of closeness that people hoped would be followed by concrete actions. We were seeing entire sectors converting their manufacturing processes, from textile industries producing masks, to cosmetics and spirits for hand sanitiser, perhaps without making any real difference to stemming the pandemic but with positive feedback about brand perception.

SHAPING THE FUTURE

In the coming months the recovery will be largely determined by the government's ability to provide tangible help for the private sector, for reconstruction that should not simply "repair" the damage caused by the crisis but have a clear vision for the future. During the pandemic, Italians also had immediate feedback about certain topics that they had been rather "hazy" on just a short time previously.

First of all, sustainability. In lockdown we saw that nature was able to recover from our impact more quickly than we thought. It is not by chance that during the lockdown some cities began to rethink sectors like transport and town planning.

The second topic is transparency. The brands that were better able to react were those that immediately reassured customers and shareholders about the safety of the manufacturing industry. Transparency operations will be fundamental in the future also in response to public opinion that is increasingly polarised due to stress and uncertainty.

The third topic is innovation. After coming out of a previous period of crisis, in recent years many companies have focused on short-term objectives, neglecting the innovations and technologies that would have limited the impact of the "black swan" had they been implemented beforehand. The objective in the coming months will be to work primarily on digital transformation and process optimisation, also with a precise point of view, thanks to which they can be established as "anti-fragile" systems that can endure traumatic events, make them their own and emerge from them stronger than ever: really know the behaviour and instincts of an audience, predict its needs, be open to change, have the courage to take risks, be a trailblazer and consider new business logic together with the creative feature that, as Italians, we certainly do not want to be without.

KOREA: ADVANCED IT TECHNOLOGY CREATES OPPORTUNITIES OUT OF COVID-19

JULIE KANG /
Managing Partner Serviceplan Korea



KOREA'S COVID-19 CORRESPONDS WITH BIG DATA AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

20 days before the first confirmed case occurred in Korea on 31 December 2019, Canadian AI start-up BlueDot predicted, using artificial intelligence, that the coronavirus would spread to Seoul, Tokyo and Bangkok. Four days before the confirmed case on 16 January 2020, Korean bio-venture company Seegene began developing coronavirus diagnostic kits analysed by data-based AI and released products that can be mass-produced in three weeks. Experts say that the combination of openness, transparency and democracy in technology and information disclosure in Korea has made the initial response successful. Here are a few examples of best practices:

1/ MASK INVENTORY APP: People began flocking to pharmacies when masks were recommended to prevent droplet infections. To solve this problem, on 10 March, the Ministry of Science and ICT released public mask sales data and let private app developers come up with a service that informs public mask inventory information in real time using APIs provided by the government. The service utilises data provided by the Health Insurance Review & Assessment Service and informs pharmacies near GPS in real time.

2/ SELF-QUARANTINE APP: My location information. Who uses it? In early February, the government asked Daegu ICT company Winnitech to develop an application that can manage self-quarantine online. Through the app, the person in self-quarantine must transmit status information and location information including details about any symptoms such as fever, cough and sore throat twice daily for two weeks. If you venture out of the quarantine area, the location information system (GPS) detects the real-time location and an alert will be sent to both the subject and the case officer.

3/ BIG DATA UTILISATION DIAGNOSIS KIT: Reduced inspection time to six hours. Seegene's Allplex diagnostic kit was developed two weeks after the request from the Korea Disease Control and Prevention Agency and was released on 12 February after receiving emergency approval for use within a week. As a result of this product's reproducibility and repeatability evaluation, the detection limit (LOD) was higher than 95 percent. This means that they are sensitive to even a small trace of the virus. It is a diagnostic kit with 95 percent overseas exports and has the approval of CE-IVD and FDA in Europe due to its excellent inspection ability. The reason why such accurate and fast development is possible is because it has established a big data system that compiles 20 years of reagent analysis data. The system uses AI to analyse virus genetic data quickly and provide information on virus infection.

CHANGES IN CONSUMER PURCHASING PATTERNS AND TRENDS

The pandemic changed our everyday lives overnight. After trying to make it happen for such a long time, people were suddenly forced to begin working from home, and both high school seniors and job seekers flocked to the computer screens. Whether for company work or an important test, everyone is now connected online. Due to the influence of COVID-19, the number of people working from their homes increased, and there are notable cases of using 'untact' (the method of communicating online without meeting in person, which has accelerated since COVID-19) in everyday life.

1/ LIVE COMMERCE: LIVE BROADCASTING SALES OF 100 MILLION WON (THE OFFICIAL CURRENCY OF SOUTH KOREA) AT A TIME AND SALES OF PRODUCTS FROM KOREA TO THE HOMES OF CHINESE CONSUMERS.

Live commerce, where you can share real-time shopping information anytime with a smartphone and even chat, has become the communication trend. Currently, live commerce is expanding across large retailers, covering a wide range of products, including fashion, designer brands, food and household and luxury goods. In April 2020, the daily sales of the Adidas Live Commerce event, which was held at the Lotte Outlet's Paju branch, hit around 240 million won a day.

Also interesting is the recent move of Garosu (CEO Lee Seung-jin), which has become the talk of the town with the Korean Garosu 2.0. Amid growing interest in the entry of a number of differentiated fashion products such as Korea's original designer fashion brands, influencers, and cosmetics, new O2O live commerce content will be produced simultaneously in China and Korea through the live broadcasting of China's Wang Hong and Korea's influencers.

2/ O2O DELIVERY HEYDAY: TIME MATTERS MORE THAN COST AND SPACE.

The growth of the delivery industry, the biggest beneficiary of social distinctions, has now become a form of daily consumption. The delivery service has emerged as the biggest winner of the future shopping market beyond the division of industries.

The three department stores are providing delivery services aimed at niche markets with high-quality deli foods, desserts and top-notch agricultural and seafood products that are difficult to have delivered. For example, the Galleria department store offers services that can be requested in addition to necessary errands, such as picking up laundry and visiting pharmacies. Food deliveries can also be customised, in terms of meat thickness and roasting level for meat, for example, through one-on-one chat in real time.

Industries predict that the size of the delivery market will grow by more than 30 trillion won this year due to the spread of COVID-19. It is shifting from price-oriented competition to fast delivery, and the importance of time rather than space has grown at a time when all consumption is possible with smartphones, especially for consumers.

3/ 'UNTACT' (NO CONTACT) ONLINE CONCERTS AND PERFORMANCES.

After finding itself in a serious crisis, the performance industry is seeking various self-help measures to survive and to help the audience enjoy performances without offline contact.

Famous Korean music band BTS's online concert 'Bang Bang Con: The Live' in June was watched by a total of 756,600 people from 107 countries. This is a record of 15 stadium performances that can accommodate more than 50,000 people, the largest paid online concert in the world, and estimated to have earned at least 25 billion won in ticket revenues. Thanks to this success, the Korean government has decided to build an online K-pop concert hall. The government earmarked a total of 696.1 billion won next year for the 'K+X' budget to spread the Korean wave.

NEW OUTLOOKS IN THE POST-COVID ERA

Over the past three months, several brands have slashed marketing budgets, unemployment has risen and around 20,000 stores have closed down in Seoul. As the situation where offline meetings and face-to-face communication are not possible will no doubt continue for a long time to come, a sense of depression is prevalent. But one thing is clear: online business is becoming more active than ever. We are facing more new future opportunities than ever before.



UK: THE WORST CRISIS IN LIVING MEMORY

TIM BONNET /
President UNLIMITED



COVID-19 has thrown the UK into unprecedented crisis. The prolonged lockdown has profoundly affected the mood of the nation, with Brits feeling uncertain (46% feel this way according to Walnut), worried (34%), stressed (26%), sad (19%), confused (15%), scared or overwhelmed (both 13%). Levels of depression and loneliness are considerably higher than pre-COVID and calls to support services such as Samaritans and Childline have increased markedly.

There have also been major changes in lockdown lifestyles: more drinking; more cooking (especially baking); more reading; more media; for some, more exercise (there is a massive shortage of bikes for sale, for example); massive spikes in streaming service subscriptions (Netflix and Disney Plus); and higher usage of video conferencing services (Zoom, Teams and Houseparty), for work and for virtual drinks or online quizzes.

Kindness and community-spirit surged during lockdown. Every Thursday evening millions came out of their homes to thank our beloved NHS (#clap4ourcarers) and there has been a noticeable rise in appreciation for other key workers too. COVID has also made people more likely to buy local and this is something many want to continue long-term.

However, COVID has also increased inequality. Those laid off (roughly 4%) or furloughed (around 14%) have been relying on savings or support from government, charities or family just to survive while those with unchanged salaries have been able to save money or pay off debts since their living costs have been so much lower.

EARLY BRAND RESPONSES: EMPATHY AND PIVOTING

Early COVID marketing efforts focused on two main responses. Firstly, we saw brands providing emotional, practical, and/or financial support to customers and employees. Back then, there was a such powerful convergence of marketing messages that commentators criticised the sameness of approaches featuring sombre piano music, footage of empty public spaces, references to family and home, descriptions of challenging and unprecedented times, encouragement to stay together and connected, expressions of thanks to key workers and claims that "We're here for you". One of the better recent examples was Diet Coke's campaign run by our own group agency TMW that encouraged consumers to "Give yourself a (Diet Coke) break".

Retailers also provided practical support by offering those in vulnerable groups and key professions preferential access to their stores via dedicated opening times or the option not to queue. Asda, one of the UK's leading supermarkets, assured their customers that "We're all in this together".

The second major response was for businesses to pivot their business models, for example, by:

- Re-tasking production lines to provide vital supplies for health services (Brewdog making hand sanitiser, Mackintosh making nurses' uniforms and Dyson making ventilators)
- Moving into or massively upscaling D2C offerings (Peloton and Heinz)
- Adjusting pricing models (food delivery businesses like UberEats and Deliveroo made their terms more favourable to their restaurant providers)

ONGOING BRAND RESPONSES: DEALING WITH HEALTH AND RECESSION

More recently, advertising has begun to diverge, with brands once again expressing their own identity, rather than slavishly adopting the codes and conventions of lockdown messaging.

It is also possible to see clear historical parallels by comparing current messaging with responses to the 2009 economic downturn, albeit with updates to reflect the current realities. Here are some of the themes that we saw back then that we are also seeing now:

- Provide money-saving tools & tips: A raft of consumer help services like MoneySavingExpert and Be Clever With Your Cash offer consumers ways to save money.
- Encourage calm and allay fears: Price comparison site Moneysupermarket has created a new bull mascot to help people stay calm when faced with the "impending doom" of bills.
- Lift the current mood: Social media platform TikTok's Brighter Inside campaign showcases and celebrates the positive spirit of Brits.
- Leverage nostalgia: Without live performance content, broadcasters have used their archive footage of past events such as World Cups or Glastonbury.
- Keep momentum in the economy: Brands are trying to stop consumers delaying purchases because of economic uncertainty. The Kia Protect programme offers protection against job losses, while TravelZoo attempted to get travellers to pre-book their travel for later in the year.
- Leverage patriotism: Politicians have suggested that it is our duty to get the economy moving again.
- Foster community spirit and enable local trade: Ebay's "Individually Brilliant. Stronger Together" campaign celebrates the "thousands of businesses that are keeping the country going".

ONGOING BRAND RESPONSES: LOOKING TO THE FUTURE

More recently a debate about what kind of future we want after all of this has begun: "back to normal" isn't what everyone wants. Unlike during the 2009 recession, there seems to be a growing feeling that we should use this shock to reset society, around values like inclusion, kindness and sustainability. 200 celebrities and scientists, including Robert de Niro and Madonna, collectively challenged the world not to 'return to normal' after COVID-19 by stopping "the pursuit of consumerism" and we saw a similar theme in Durex's "Let's not go back to normal" campaign.

A SITUATION COMPLICATED BY BREXIT

As the European country worst affected by COVID, attention is now beginning to shift to the economic fallout to come. One estimate has the UK economy shrinking by some 11.5% because of COVID.

You might think things could hardly be worse, but you'd be wrong. Brexit also looms large on the UK's horizon. Pre-COVID, economists had been split on the short- and longer-term Brexit hit the UK would have to take. Brands that had been unable to properly plan for the future because of Brexit uncertainty now find themselves unable to do so because COVID has effectively put all long-term thinking on hold.

The perfect storm of COVID and Brexit reduces the chances of the UK renegotiating a new trade deal with the EU, forces brands to prioritise their short-term survival and will mean that the UK economy is set for a period of pain more protracted than any of its immediate neighbours.





MIDDLE EAST: THE IMPACT OF COVID-19 ON GCC ECONOMIES

RAMI HMADEH /
Managing Partner Serviceplan Middle East

ART IS TOTAL LOVE!

The MENA region is a highly heterogenous collection of nations with a broad cross-section of cultures, ethnicities, languages and varied socioeconomic and political situations, ranging from nations racked by conflict to stable and prosperous absolute monarchies. The response to the coronavirus pandemic has also had varying degrees of success from country to country, with nations such as Saudi Arabia and the UAE coping comparatively well with the health crisis, and other nations such as Iran suffering from a catastrophically mismanaged approach to dealing with the pandemic.

But as a result of comprehensive early measures, most GCC countries were able to effectively 'flatten the curve' enough to stop their health services becoming overwhelmed and are already starting to cautiously ease restrictions on movement and economic activities.

HOW HAS COVID-19 CHANGED CONSUMER BEHAVIOUR?

As a result of lockdowns and social distancing measures, consumer behaviour has predictably shifted online. While this trend was nothing new, COVID-19 has massively accelerated the process.

At-your-door service apps in the UAE such as Talabat, Deliveroo, Careem, CAFU and KENO were already well-established and enjoying increasing success. During COVID-19, this drive towards services in the home had the benefit of facilitating social distancing and enabled many businesses such as F&B to survive and even thrive during the pandemic. The rapid adoption of cashless payment technologies supported this trend.

From what I've seen, businesses without existing e-commerce capabilities or the means to develop and activate their online presence were the ones that suffered most severely from the shift

to online activity caused by COVID-19, whilst retailers who were already conducting a significant portion of their business online, or those who adapted to the shift quickly and effectively, were able to weather the storm successfully. For example, Noon.com, a UAE-based e-commerce marketplace, quickly became a lifeline for many retailers in malls who suffered greatly from the closures of public spaces during the lockdown.

E-commerce is now the future of the world's developed economies, but in the GCC, the shift has been especially dramatic. Research by Ernst & Young found that during the lockdown period "92 percent of consumers in the UAE and Saudi Arabia had changed their shopping habits, with 52 percent terming the change 'significant'."

IMPACT ON BRANDS

The impact of COVID-19 on brands has varied massively from sector to sector. Some have suffered more, having been forced to conduct large-scale layoffs to survive and now dealing with the damaging PR fallout that has ensued.

Unsurprisingly, those industries most impacted by regional lockdowns – airlines, hotels, restaurants and automotive – have adjusted their marketing and communications budgets dramatically. In contrast, marketing spend and activity is holding up relatively well in the fast-moving consumer goods, tech and healthcare sectors. For example, in its recent quarterly report, Nestlé showed a 29.4 percent increase in online sales, with an especially high demand for home consumption and cooking products.

HOW HAVE MARKETERS REACTED?

With the dramatic decreases in marketing budgets and shifts in consumer behaviour, I think that marketers are now being forced to become increasingly ingenious in the way they speak to the consumer, and to ensure the effectiveness of their spend.

From what I've seen, much of the messaging since the start of the pandemic has revolved around a "partnership spirit", a tone that effectively conveys the message that "We are in this together." In the immediate aftermath of the COVID-19 outbreak, many brands were quick to establish positions of social responsibility, with messaging promoting mask-wearing, improved hygiene practices and social distancing. Brands also took steps to reassure the public, with messages highlighting measures taken to tackle the pandemic.

What is clear to me is that purpose and value are now even more important than ever, with the majority of brands believing they should be playing a more meaningful role in consumers' lives during the pandemic. In the long term, businesses will seek to maintain the goodwill of the consumer and position themselves as a brand they can trust in times of uncertainty.

What's also noticeable, yet not surprising, is the significant re-prioritisation of media. The exponential rise in the use of all digital media (including video streaming, live streaming, e-gaming, etc.) has led to these channels being favoured ahead of all others, so digital media is now dominating the media mix.

LESSONS LEARNED FROM COVID-19

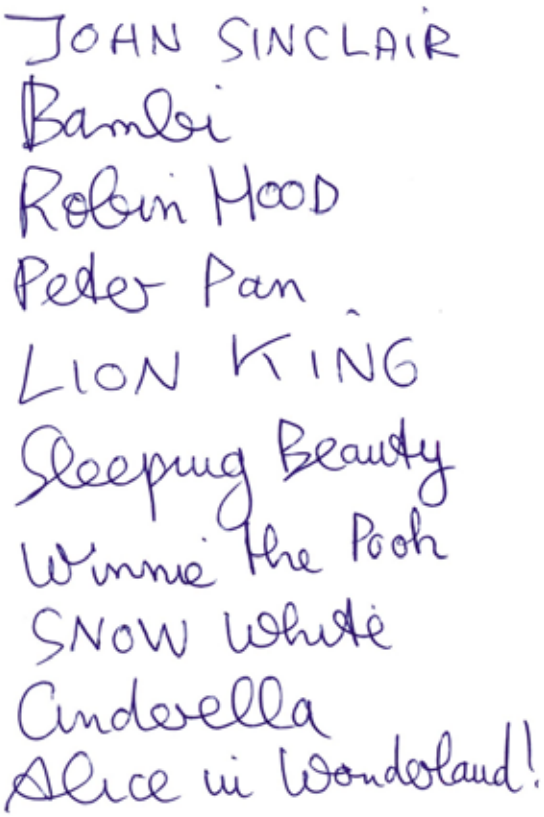
It has become clear to everyone that digital innovation and e-commerce will play a defining role in the post-COVID era. Specifically, data, automation and AI technologies are expected to account for the majority of potential productivity growth over the next decade.

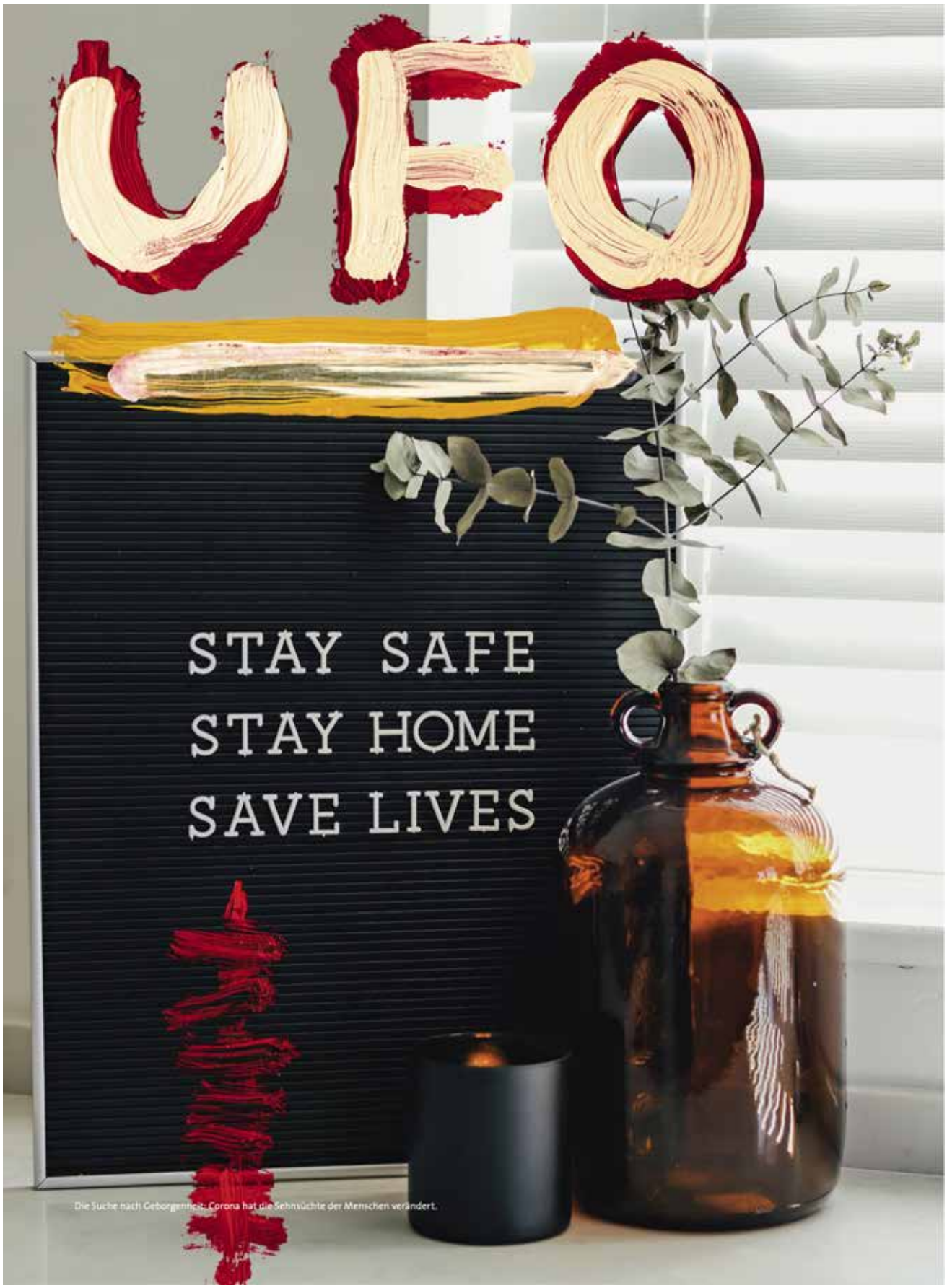
As we herald the age of big data and marketing increasingly moves into the digital sphere, technologies such as AI, automation and machine learning will apply to marketing as much as any other profession. Businesses will use these technologies to process customer data to identify trends and predict consumer behaviour. In an ever-changing, data-driven, technology-enabled landscape, digital acceleration is the way forward.

IMPLICATIONS FOR THE GCC

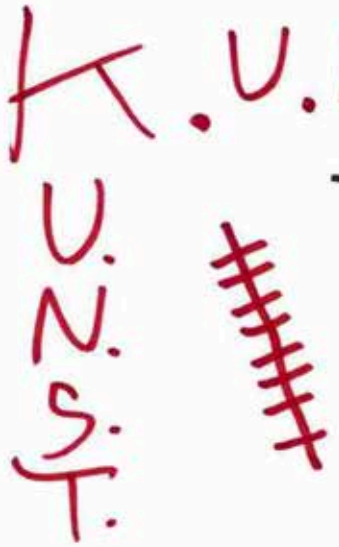
Perhaps the single biggest challenge facing the economies of the GCC at present is the recent crash in the price of oil compounded by the crash in demand due to COVID-19. This all sits alongside a long-term global trend towards renewable energy and low-carbon economies in many of the region's biggest customers.

Most GCC countries had thankfully long-ago recognised that the days of vast oil wealth would one day come to an end and already embarked on ambitious economic diversification programmes encompassing tourism, manufacturing, digital technology and services, and even finance, to reduce their reliance on oil revenues. However, in my opinion, the COVID-19 pandemic has shortened the timeframe for diversification dramatically and made these preparations more urgent than ever. While I do not expect the demand for oil to disappear completely any time soon, what is increasingly clear is that demand will never again push the price of oil to the lofty peaks of the late noughties and early 2010s, and the GCC countries should adjust their plans accordingly. I personally think that the upshot of all this is that we can expect to see an even more urgent drive towards diversification.





Die Suche nach Geborgenheit. Corona hat die Sehnsüchte der Menschen verändert.



VON CAESARS VENI, VIDI, VICI LERNEN



COVID-19 hat die Welt verändert – im Großen wie im Kleinen. Das hat Auswirkungen auf die Art, wie wir leben, wie wir miteinander umgehen und natürlich auch, wie wir konsumieren. Dass nach der Krise alles wieder sein wird wie zuvor, daran glaubt Kommunikationsexpertin Barbara Evans nicht. Sie zeigt auf, wie sich das Denken und Handeln der Menschen verändert und worauf es jetzt wirklich ankommt: nämlich die Zukunft in die Hand zu nehmen und die Konsumprozesse wesentlich zu vereinfachen.

BARBARA EVANS / Managing Partner Mediaplus Gruppe

DAS JAHR 2020



Das Jahr 2020 wird als ein ganz besonderes in die Geschichtsbücher eingehen. COVID-19 hat das Leben aller Menschen verändert. Verunsicherung machte sich breit. Die Menschen sorgten sich um ihre Gesundheit und die ihrer Angehörigen. Sie bangten um ihre Arbeitsplätze und die eigene finanzielle Lage. Wirtschaft, Bildung und Sozialleben wurden auf ein Minimum heruntergefahren. Die einen litten darunter, die anderen atmeten dank der radikalen Entschleunigung auf. Die Welt schien stillzustehen.

Vergleiche wurden gezogen: mit elementaren Ereignissen wie der Spanischen Grippe oder dem Zweiten Weltkrieg. Der Internationale Währungsfonds (IWF) prognostizierte die schlimmste Rezession seit der Weltwirtschaftskrise vor rund 90 Jahren. Schnell wurde klar: Diese Krise würde weit fundamentaler sein als alle anderen Krisen der vergangenen Jahrzehnte. Doch über das genaue Ausmaß der Folgen lässt sich bis heute nur mutmaßen.

DIE LAGE IST ERNST, ABER NICHT HOFFNUNGSLOS

Für viele Unternehmen ist die Situation nach wie vor schwierig und wird es auch erst einmal bleiben. In einigen Branchen ist die Luft besonders dünn geworden. Wer da nicht ausreichend liquide ist oder mit innovativen Ideen erfolgreich die Flucht nach vorne antritt, dem geht unter Umständen die Luft aus.

Was Hoffnung gibt: Die Wirtschaftskrisen, wie wir sie in der Vergangenheit regelmäßig erlebten, ähneln sich in Verlauf und Folgen. Es stehen daher zahlreiche erprobte Instrumentarien und Regelwerke zur Verfügung, aus denen Wirtschaft und Politik seit Monaten schöpfen. Und doch ist diese Krise eben anders und erfordert andere Herangehensweisen. Das Wichtigste dabei: Optimismus. Die Wirtschaft wird sich erholen (und irgendwann auch die gebeutelten Sozialsysteme). Die Frage ist nur: Wann und wie, und was müssen wir dafür tun?

„Don't ever make decisions based on fear. Make decisions based on hope and possibility. Make decisions based on what should happen, not what shouldn't." Michelle Obamas Worte bringen es auf den Punkt: Was wir jetzt brauchen, sind kreative und nach vorne gerichtete Ansätze, innovative Herangehensweisen, unkonventionelles Denken und Handeln.

Der wirtschaftliche Erfolg unseres Landes wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. Einer der zentralen Faktoren ist das Verbraucherverhalten. Dieses zu prognostizieren ist schwierig. Um hier eine verlässliche Aussage treffen zu können, müssen wir umdenken: weg vom datengetriebenen hin zu einem signalorientierten Vorgehen. Wir müssen lernen, Signale zu lesen und richtig zu deuten, statt uns auf datenbasierte Momentaufnahmen zu konzentrieren. Und wir müssen kurzfristiger und regional kleinräumiger denken. Die Lage kann sich innerhalb kürzester Zeit erheblich verändern, und dabei können die regionalen Bedürfnislagen extrem unterschiedlich aussehen.

DER KONSUM VON MORGEN – EINE VISION

Wir haben das Konsumverhalten der Deutschen während der Akutphase der Krise intensiv beobachtet und forscherisch begleitet.[1] Dabei stellten wir fest, dass die Menschen Produkte und Services bevorzugten, die in Funktionalität oder Symbolik ein Gefühl von Geborgenheit hervorriefen. Verständlich – die Corona-Krise war schließlich nur die Spitze des Eisbergs. Die zunehmende Komplexität unserer globalisierten und digitalisierten Welt, die überall spürbaren protektionistischen Tendenzen, die Auswirkungen des Klimawandels, die gesellschaftliche Spaltung – Krisenpotenziale gab und gibt es viele. So stiegen Etabliertes, Tradiertes und Regionales als Ausdruck eines gesteigerten Sicherheits- und Nähebedürfnisses schon vor Corona in der Gunst der Konsumenten. Durch die Krise aber wurde dieser Trend nochmals deutlich verstärkt.

Auch eine Rückbesinnung auf das Hier und Jetzt ließ sich beobachten – und auf die Gesundheit. Den Menschen wurde deutlich, wie fragil und volatil das eigene Leben ist, wie schnell sich alles verändern kann, und dass es sinnvoll ist, nicht alles auf morgen zu verschieben.

Für einige wird das Sicherheitsstreben weiterhin das Konsumverhalten beeinflussen. Für andere wiederum stehen gänzlich andere Bedürfnisse im Vordergrund. Denn Krisenbewältigung ist eine Frage des Lebensstils und der persönlichen Grundhaltung (siehe auch Kasten rechte Seite).

Was die Menschen hingegen eint, ist ein ausgeprägter Wunsch nach Selbstbestimmung. Die Corona-Krise hat verdeutlicht, wie abhängig wir alle von äußeren Umständen sind. Die Proteste der einen und die Angst der anderen sind Ausdruck der Sorge um die eigene Autonomie. Für viele von uns eine ganz neue Erfahrung. Wenig überraschend also, dass „Freiheit" in die Top-3-Werte des Werte-Index[2] aufgestiegen ist und damit den „Erfolg" verdrängt hat.





Weiß, was Konsumenten sich von Marken wünschen: Barbara Evans.

Zudem zeigen die Konsumenten eine gesteigerte Anspruchshaltung. Sie erwarten nicht nur überzeugende Qualität zum angemessenen Preis, eine gelungene Verzahnung von stationären und digitalen Vertriebswegen und eine zunehmende Verbraucherzentrierung. Vor allem fordern sie (das ist nicht neu, aber deutlich verstärkt) gesellschaftliche Verantwortungsübernahme, Transparenz hinsichtlich der Lieferketten und einen gewissenhaften, nachhaltigen Umgang mit Mitarbeitern und Ressourcen.

Den Menschen liegt Engagement am Herzen. Sie spüren: Wir müssen etwas tun – für den Klimaschutz, die Freiheit, für Vielfalt und Gleichheit („Black_Lives_Matter"). Das ist gut für die Welt, für den Einzelnen und für die Gesellschaft. Vor allem Vielfalt ist die Voraussetzung für Innovation und Entwicklung. Und das ist es, was wir jetzt brauchen.

Und der Mensch im Kleinen? Er kompensiert die Krisenerfahrung durch ein Streben nach Wohlgefühl und Lebensqualität. Nach Leben und Erleben, Genuss (auch im Kleinen), Selbstverwirklichung und Achtsamkeit. Jeder auf seine Weise.

„DAS UNERWARTETE ZU ERWARTEN, VERRÄT EINEN DURCHAUS MODERNEN GEIST"

Oscar Wildes Worte sind heute treffender denn je. Nur wer das Unerwartete erwartet und bereit ist, sich mit ihm zu wandeln, der wird langfristig bestehen. Für Markenverantwortliche heißt das: flexibel bleiben, in kürzeren Zyklen denken und planen und die regionalen Unterschiede des Krisenausmaßes berücksichtigen. Auch das Streben nach 100-prozentiger Perfektion passt kaum mehr in diese von rasanten Entwicklungen und ständigen Innovationen geprägte Zeit. Marketers brauchen den Mut, zu testen und sich mit Imperfektem aus der Komfortzone herauszutrauen. Sie müssen ein Gespür für die Bedürfnisse der Menschen entwickeln, präsent sein, Nähe und Sicherheit vermitteln und – wo sinnvoll – offen sein für Kollaboration. Denn Innovationen entstehen vor allem an Schnittstellen verschiedener Branchen, Märkte und Disziplinen.

Und letztlich müssen wir alle eines tun: in der Krise das Positive sehen. Bei allen Herausforderungen bieten Krisen doch immer auch die Chance auf einen Neuanfang, auf große Sprünge und Innovationen. Sie ermöglichen und fordern „ÜberCreativity"[3]. Sie bieten Anstoß, über den Tellerrand zu schauen, Bestehendes zu hinterfragen, zu bewerten, neu zu denken und auszurichten. Also: Schauen wir nach vorne und gestalten wir aktiv unsere Zukunft. Eine Zukunft, für die wir Konzepte und Technologien brauchen, die das Einkaufen einfacher und angenehmer machen. „Veni, vidi, vici" wird zu „Kommen, sehen, kaufen". Wir brauchen eine nahtlose Verknüpfung von Inspiration und Kaufakt und dafür eine gezielte Ausrichtung der Inhalte auf den Handel.

KRISEN-TYPEN: SO REAGIERTEN DIE MENSCHEN AUF CORONA

Wir haben während der ersten Akutphase sechs Lebensstil-Cluster ermittelt, die die unterschiedlichen Umgangsweisen der Menschen mit der pandemiebedingten Krise sehr deutlich gemacht haben.

- „Catch-up": Die absoluten Optimisten setzten sich vor allem eines zum Ziel: Versäumtes nachzuholen.
- „Lockdown": Das Denken und Handeln der Pessimisten wurde weiterhin vor allem von Unsicherheit und Ängsten beeinflusst.
- „Cocooning": Diese Menschen konzentrierten sich vor allem auf ihr Zuhause und dessen Verschönerung und ließen sich von der Außenwelt vergleichsweise wenig aus der Ruhe bringen.
- „Virtual": Andere wiederum zeigten sich Neuem gegenüber offen und bewiesen sich als digital-, technologie- und innovationsaffin.
- „Purpose-driven": Dann gab es die, die Solidarität lebten und sich für Nachhaltigkeit einsetzten.
- „Self-Care": Und zu guter Letzt solche, die vor allem ihre Gesundheit und das eigene Wohlbefinden in den Vordergrund stellten – mit gewissen egozentrischen Zügen, Konsum- und Prestige-Orientierung.

Clash der Lifestyles: Wer sich zu Hause einigelt, hat kein Verständnis für jene, die sorglos ihrer Feierlaune oder Reiselust frönen – und vice versa. Corona spaltet die Gesellschaft wie selten ein Ereignis zuvor und wird langfristig Spuren hinterlassen, die alle Lebensbereiche nachhaltig prägen werden.

Quellen:
1) Mediaplus Konsumbarometer (Erhebung: insgesamt fünf Wellen im Zeitraum vom 24.03. bis 30.04.2020)
2) Trendbüro, Measury, Bonsai, Kantar: Werte-Index 2020 Corona Update
3) „ÜberCreativity" steht für die Magie, die entsteht, wenn im Haus der Kommunikation disziplin-, rollen- und funktionsübergreifend zusammengearbeitet wird, um ganz besondere, innovative Ergebnisse zu erzielen.

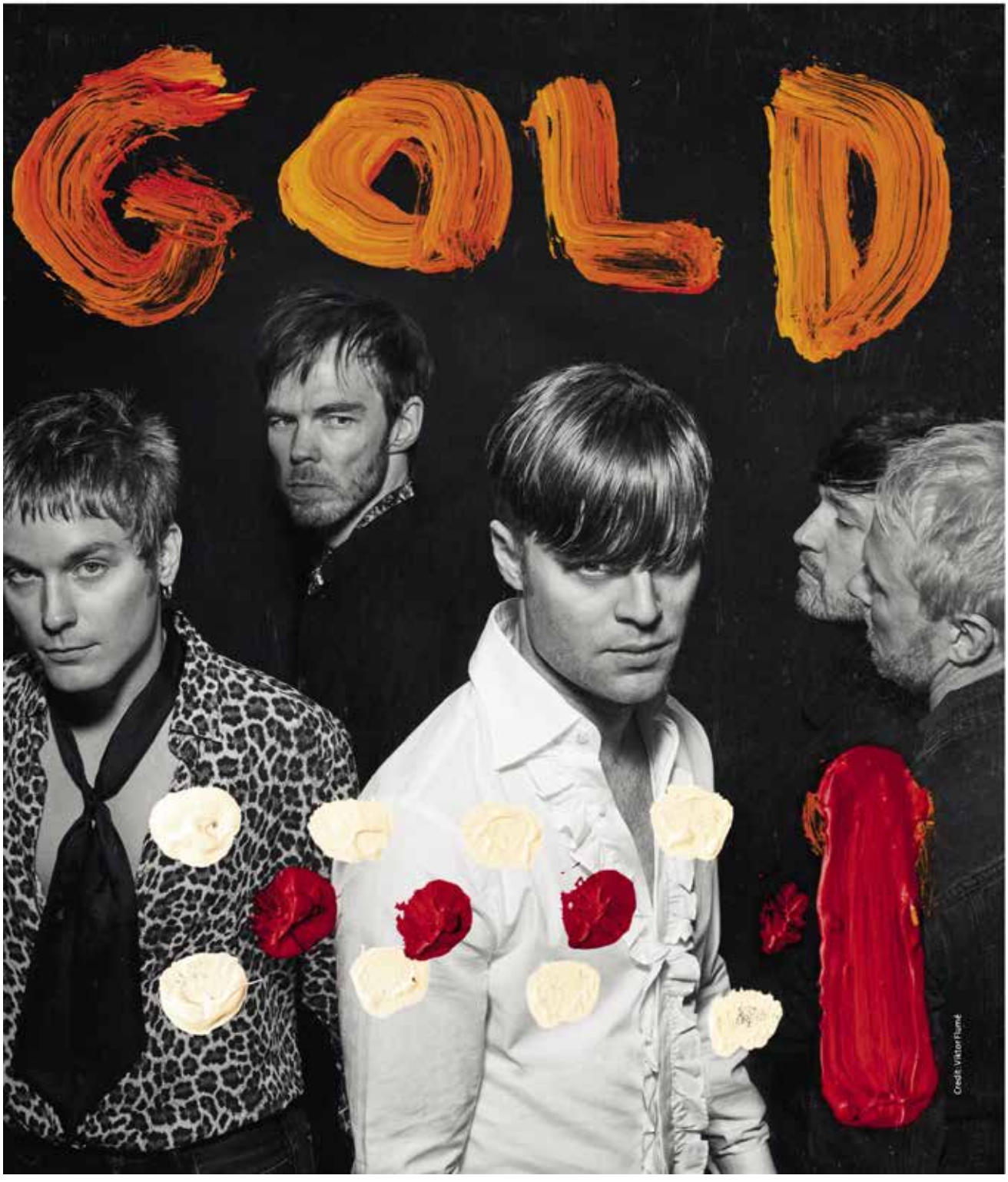

Klein Johnny
ART
Evolution
KUNST


K.U.N.S.T.
GESAMTKUNSTWERK DEUTSCHLAND!
DEUTSCHLAND: GESAMTKUNSTWERK!
12
GESAMTKUNSTWERK "ZUKUNFT"!
TALK
OF
FAME
LIEBE


YEAH
Driven by rock: Jens Siverstedt, Carl-Johan Fogelklou, Björn Dixgård, Daniel Haglund and Patrik Heikinpieti from Mando Diao.
Credit: Viktor Fluné


12 / TALK OF FAME /
/ 207
STREA-
MING
SERVICES
DON'T WORK FOR
CREATIVE PEOPLE
After 20 years in the music industry, Mando Diao have achieved iconic status in Germany and their concerts fill the biggest arenas. While the band's line-up has seen a lot of change over the years, their music is proving as popular as ever. A conversation with the affable Swedes about the disruptive power of streaming services, Swedish poetry and the irresistible appeal of screens.
/ Musicians, Mando Diao
ALEXANDRA BERGER / TWELVE

The two souls of Mando Diao: heavy rock riffs on "Bang" and Swedish poetry on "I Solnedgången".





ALEXANDRA BERGER: *Over the years, a number of band members have left Mando Diao and others have come on board. Would you say that the band has reinvented itself with every new bandmate who has joined?*

BJÖRN DIXGÅRD (lead singer): I think the constellation we have now is the most creative this group has ever had. And yes, we did sort of reinvent everything when new members joined. But it's been like that with every record we make. With every song we record, we try to do something different.

Is that your formula for success?

BD: It's hard to plan what's going to work with music. It just doesn't work like that. The business is changing all the time, for better and for worse. So the only thing you can do is go by what you want to do at any given moment. And that's what we always do.

Why is this the band's most creative constellation ever?

CARL-JOHAN FOGELKLOU (bass): Everybody is giving it their all now and it hasn't been like that for a long time. Now everyone is really involved in everything we do, which is very cool.

What's the most important thing when creating music?

CJF: It's just intuition. Everything is based on that. Whenever we choose a take or a song, or decide what makes a good track, it's all based on intuition.

But you are five individuals – each with five different ideas of what is good.

JENS SIVERSTEDT (guitar): We simply cast our egos aside and put the song first. And we try stuff out. As a band with five members, I think that the key right now is for us to always be open to each other's songs and each other's ideas. You spend so much time in your life arguing with each other. That kills the creative vibe and atmosphere that we are always striving for. We talked about this five years ago: let's not argue in the studio and just try things out. And I think that's been working well for us.

BD: There's a huge difference between the past and now. In the past we did good stuff, but there were a lot more arguments and a lot more fights. I think that if you don't all have a similar mentality, it's better to make music by yourself, as a solo artist or a songwriter. I could never have a solo career – unless somebody paid me a shitload of money to have one. But that won't happen, so I'll just have to stick around with all you guys for the time being! (all laughing) Seriously though, it all comes down to good communication, chemistry and friendship.

Your album 'Bang' from 2019 was a return to rock'n'roll, kind of like going back to your roots. Who or what inspired that?

BD: It's very spontaneous when you're creative, at least in our group. It's not really about the planning. We don't write so many songs if we plan too much.

DANIEL HAGLUND (keyboard): The best thing about meeting up to write new songs is that we arrive empty-handed. We start with a blank sheet of paper and it either happens or it doesn't.

BD: We're currently working on a Swedish album with a more traditional, folkie, singer-songwriter Swedish style and that happened by coincidence as well.

You've already released a highly successful song in Swedish, which I can't pronounce...

DH: 'Strövtåg i hembygden'.

BD: The album was called 'Infruset'. And that was a coincidence too: a friend of ours did an exhibition about the old Swedish poet Gustaf Fröding and asked us if we could come up with a song for it. So there wasn't a commercial idea behind it, it all began with that song for that small exhibition. And we thought it was fun, so we made ten other songs about Fröding's poems.

'Strövtåg i hembygden' is the most streamed Mando Diao hit on Spotify...

BD: That's just because 'Dance With Somebody' was released before Spotify was even born. Before the evil came to the village! I'm kidding...

Seriously, what is your opinion on music streaming services? Are they more a threat or an opportunity for musicians?

CJF: Both. It's not a reliable business because it's not done properly. They don't play by the rules. So it's not a good thing in that sense, but it is in another sense: you no longer need to go to a record company, begging on your knees to get your

music released, for example. But I wish there were some rules for the people who are running Spotify.

BD: The good thing is that a lot of artists, who didn't have the opportunity before, can now get their music out there.

JS: And that's really good for the consumers because they can access all music at a very low price. We are all consumers of Spotify.



But its cheap pricing model should be a problem for musicians.

JS: Spotify came to Sweden very early on, and in the beginning a lot of us thought it was great. It changed how the music business could be. And they've done pretty well. But when you look at it now, now that they've been around for more than ten years, it's really hard for musicians to rely on Spotify to earn an income. So from an artist's perspective, it's difficult for us to see this company in the future – because streaming services don't work for creative people.

Spotify has transformed the music business...

JS: ... and I think it's also changing how people listen to music. We can tell that by looking at our children, at how they just skip songs to find something that really suits them and gets them going. And even I, as an album and music lover, have changed how I listen. I skip songs too.

BD: That's why we all are buying vinyl players right now. I strongly recommend it, guys! But seriously, I don't want to be the business guy who comes up with a new solution for how to listen to music.

Howmuchdoyoudependonstreaming services?

BD: We are lucky because we're a live band. We can always travel around the globe and play music everywhere. But if you are a newcomer, you really have a hard time. Because everybody is measuring everything through these streaming numbers, which doesn't really show the reality in many cases.

But on the other hand, streaming services, as you said, are a chance for newcomers to get their music released.

DH: It's really good that everyone is doing their thing. Young people should create their own way of making music. Nobody should tell anybody how to do it. If someone wants to sit up in a tree screaming their ass off and call that their record, then that's fantastic. But what we are saying is that a bit more socialism is required when it comes to Spotify. Because if you're a really big artist, your stream is worth more than that of an upcoming musician. In my opinion, one stream should be one amount of money. It shouldn't be different, whether you are a big artist or not. So Spotify isn't really a fair concept.

How has the music business in general changed over the last few years?

DH: I think something must be wrong when new artists are going to a record label and, before anything else, the label is checking their Instagram account and how many followers they have. And then their Facebook page and so on. They don't start by listening to your music. They first look at your followers, your network, maybe your style. When we were growing up, it was more like "Is this song good?", "Is it a cool band?". Today it's more about curating a unique style and gaining followers, and then you release your music. Success is achieved the other way around these days.

What would you say is lacking in today's music business?

CJF: There is no money to gamble with, but there was before. Like "Maybe we should try this guy, Jimi Hendrix. It might fly, we don't know. Let's give him a go." And they invested 100,000 pounds in him, he made a record and it went through the roof. But there were also tons of artists who didn't work. And there was money for that. That's why these days you also need to have successful artists before they can release music.

BD: But sometimes it's easy and just pure heart and soul stuff coming out, like Mando Diao and shit like that! (laughing)

If you had to start over now, in the digital era, would you do the whole music thing again?

PATRICK HEIKINPIETI (drums): Yeah, I mean, music is the whole reason we do all this. To play music and to be creative, so of course I would make music, start all over again today, tomorrow and the day after tomorrow as well.

JS: These days it's a lot harder for young people and children to have the patience and time to be able to be really good at an instrument or singing. But we were born before the internet and all those kinds of things. So we had the time to be focused, and just playing the guitar was fun enough for me. It's much harder when you have all those screens and all this instant entertainment in front of you like YouTube. That makes a huge difference because you don't give yourself the chance to get bored. It makes it harder to be like: "Okay, this is a guitar and the next two years are going to be a struggle".

BD: And the whole attention thing – when we record, we have to put our phones away. Because even just getting a notification about something on your phone takes up precious time. And then you lose focus for a bit.

JS: I heard a scientist saying that we need to start doing things without our phones. That's a big problem with the streaming services, because you're constantly watching a screen while your ear should be focused on the music. It takes away your brain capacity. If you just listen to music for five minutes, don't do anything else. It's a different experience. And then transfer that to everything. When you're taking a walk for instance, don't listen to music. It makes your brain work in a different way.

Have fans' expectations of music stars changed because of digitalisation? Do you have to maintain a strong social media presence?

CJF: We have a book club with our fans! (all laughing)

JS: We try to keep up, but to be honest, we are better at playing music.

BD: We are horrible at social media! (all laughing)

An important factor that pushed your final international breakthrough was an advertising campaign for E-Plus at the beginning of the 2000s. Would you do another promotion deal like this?

BD: I guess we would because sometimes brands pay us well, which means that we can go into the studio for a long time and record music. We need money to invest in creativity.

What industry or brand you would never advertise for?

BD: I'm not a huge fan of bedding companies. But I haven't had the right offer yet, so let's see! (laughing)

CJF: No politics.

Why not?

CJF: I'm not saying that other people shouldn't, but it's not for us. There are enough Bonos in the world!



Last question: what innovation of the future are you looking forward to the most?

DH: Maybe in the future you will be able to beam artists to different places so we don't have to go on airplanes anymore, that would be awesome!

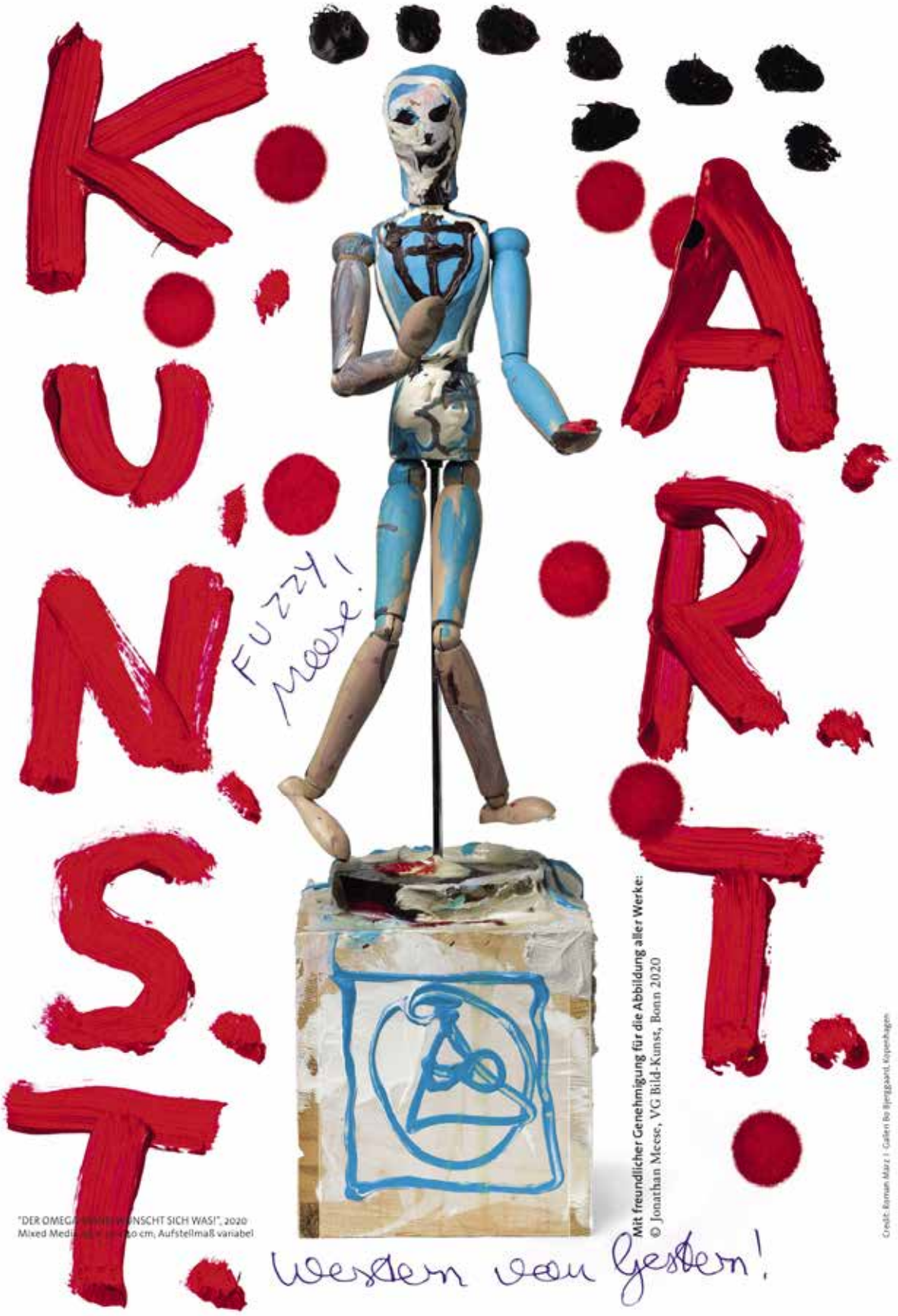
JS: You would prefer that?

DH: Yes, I would! (all laughing)



Life before COVID: Mando Diao have performed more than 1,500 concerts in more than 30 countries.

MANDO DIAO


KUNST
KARRT
FUZZY! Meese!
Mit freundlicher Genehmigung für die Abbildung aller Werke:
© Jonathan Meese, VG Bild-Kunst, Bonn 2020
Credit: Roman Marz | Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen
"DER OMEGA
NSCHT SICH WAS!", 2020
Mixed Medi
o cm, Aufstellmaß variabel
Western von Gestern!



DR. DOLITTLE!

DURCHSCHNITT KÖNNEN WIR NICHT MEHR

DURCH-GEHEN

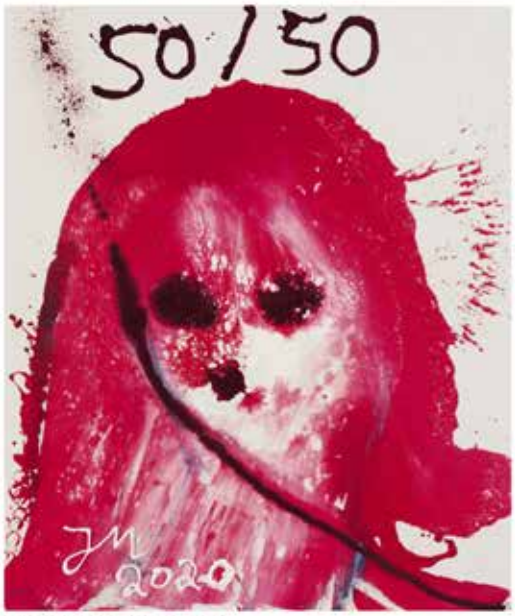
LASSEN



Kann Kunst eine bessere Welt schaffen? Jonathan Meese, einer der bedeutendsten deutschen Künstler der Gegenwart, fordert in unserem Interview einen radikalen Neuanfang – und setzt dabei auf Individualität, Respekt und die Abschaffung gängiger Realitäten.



JONATHAN MEESE / Künstler
FLORIAN HALLER / Chief Executive Officer Serviceplan Group



Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen

"MEIN CHEF CHEFT K.U.N.S.T.!", 2020
Acryl auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm



Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen

"SO SOFT!", 2020
Acryl auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm

GESAMTKUNSTWERK ERZ :



Credit: Roman März | David Nolan Gallery, New York

FLORIAN HALLER: ***Ob internationale Beziehungen, unser Wirtschaftsmodell, unser Konsumverhalten – im Moment sind wir dabei, die Welt neu zu denken. Aber das muss ja nicht heißen, dass alles Bestehende schlecht ist. Sie haben mal gesagt: „Kunst ist die Zerstörung des Vorherrschenden". Ist das nicht eine sehr negative Sicht auf die Welt?***

JONATHAN MEESE: Das ist natürlich erst einmal eine Parole. Ich mache ja viele Proklamationen und Manifeste, da muss man überspitzen. Also: Zerstörung ja, aber nicht als Selbstzweck, das passiert einfach. Kunst zerstört z. B. Ideologie. Oder Durchschnitt. In der Kunst gibt es keinen Durchschnitt, deswegen gibt es dort auch keine Demokratie. Kunst zerstört aber nicht die Vergangenheit, sondern sie hinterfragt und überprüft sie, ordnet sie neu ein. Manchmal sollte man seinen Geschmack zerstören, weil der hinderlich ist. Oder seine Bedenkenträgerei. Ich bin absolut nicht negativ. Im Gegenteil, ich hasse Verbitterung.

Was haben Sie für sich persönlich zerstört?

JM: Ich habe viele Brücken abgerissen. Ich verlasse z. B. Verräter. Oder Leute, die mich hindern wollen, in die Zukunft zu gehen. Es gibt Menschen, die wollen einem immer Angst machen. Diese Angst, nach vorne zu gehen, muss man zerstören. Die Zukunft wird böse? Nein, die wird super! Das muss man auch den Kindern sagen, anstatt ihnen die ganze Zeit verbittert zu erzählen, wie schlimm alles wird.

Ist das Schaffen von Neuem das, was Sie antreibt?

JM: Ja. Kunst schafft ja das Neue, will das Neue, garantiert das Neue und hält das Neue immer auch aus. Die meisten Menschen halten einen neuen Gedanken gar nicht mehr aus. Sie begeben sich immer wieder in den alten Teufelskreis der Religion, der Politik, des Mitläufertums und denken, der nächste Guru kommt um die Ecke, den muss ich anbeten, der wird mich retten. Das ist Quatsch! Nichts wird uns retten. Man muss bei sich klar Schiff machen und lernen, mit sich selbst auszukommen.

Das mussten wir durch Corona ja auf die harte Tour lernen …

JM: Ja, das ist das Wichtigste an der Corona-Zeit. Die Leute halten sich selbst nicht mehr aus, weil sie nichts mehr mit sich anfangen können. Deshalb gehen sie zu Tausenden auf die Straße und denken, dann sind sie individuell und frei. Individuell kannst du aber nur zu Hause sein. Wenn du mit 50.000 Leuten auf dem Alex-



Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen

"DEIN RAMBO RUFT NUR EINZELKÄMPFER AN!", 2020
Acryl und Caparol-Dispersionsbinder auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm



Credit: Eric Tschernow | Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen

"MEESI-DAHEIM!!", 2020
Öl, Acryl und Acryl-Spachtel auf Nessel, 120,5 x 100,3 x 3,3 cm



"VOODOOMUTTER OHNE MASKE! (STRAHLENÄUGIG)", 2020
Mixed Media, 33 x 16 x 20,5 cm



anderplatz stehst, hast du dich einem Guru-Mitläufersystem untergeordnet. Und ob der Guru Greta Thunberg heißt, Dalai Lama, Papst Franziskus, Donald Trump, Joe Biden, Putin oder Merkel, das ist egal. Oder du sagst, ich stehe für das ein, was ich denke und tue, und das mach ich alleine. Die Leute denken immer, wenn ich mit vielen unterwegs bin, dann bin ich stark. Nein, der Stärkste ist der Einzelne, die Einzelne, das Einzelne.

Treiben Sie die Kunst oder treibt die Kunst Sie?

JM: Ich überlasse mich der Kunst. Das heißt, ich spiele die Ideologien, die Religionen und alles andere, was der Kunst im Weg ist, weg. Dann bin ich frei, und das Feld der Kunst ist da, um es zu bestellen. Das Meese-Feld, das dann größer werden kann, so groß wie die ganze Welt. Ich vertraue der totalen Freiheit der Kunst. Aber ich muss mich vor ihr nicht in den Staub werfen. Ich kann sie auch nicht wählen oder abwählen. Ich bin kein Mitläufer, ich wähle nichts. Wählen interessiert mich auch politisch nicht – das ist Zeitgeist und hat mit Kunst nichts zu tun. Kunst ist die Überzeit, das, was überlebt. Jeder Gott und jedes politische System hat seine Zeit, die Kunst aber ist immer da und überlebt. Warum lassen wir uns nicht von dem regieren, was das Stärkste und Geilste ist? Kunst!

Haben Sie bei der Arbeit an Ihren Werken ein Konzept im Kopf?

JM: Nein, ich überantworte mich der Kunst. Wenn ich gar nichts weiß, dann schlafe ich einfach. Das ist schon Kunst, weil ich im Schlaf träume. Im Schlaf bin ich im Sehnsuchtsland, in der Gegenwelt, in der anderen Zeit. Das Konzept ist, einfach frei aufzuspielen, kein Konzept zu haben, sondern es passieren zu lassen. Kunst ist ja der Befreier, sie befreit alles von Ballast, von Bedenken, von Angst.

Wie gelingt Ihnen totale künstlerische Freiheit?

JM: Ich darf nicht an den Empfänger denken, wenn ich z. B. ein Bild male. Ich mache Kunst niemals, um jemandem zu gefallen oder jemanden zu bedienen. Ich mache das nur um der Kunst willen. Und wenn das jemand geil findet, ist das super. Die meisten jungen Künstler fragen: Was soll ich denn machen? Und da kann man nur sagen: was du meinst, was du denkst, was du willst. Aber mach bitte nicht das, was ich mache. Es gibt ganz viele, die zu mir kommen und sagen: Herr Meese, wir wollen das machen, was Sie machen. Und das ist es eben nicht. Ich kann nicht das machen, was die machen, und die können nicht das machen, was ich mache. Das wäre wieder das Guru-Mitläufer-Verhältnis. Ich will nicht, dass



"DR. „PUMP AWAY REALITY" (HERZBUBE DE LARGE)", 2020
5-teilig, Acryl auf Leinwand, 360 x 950 x 4 cm

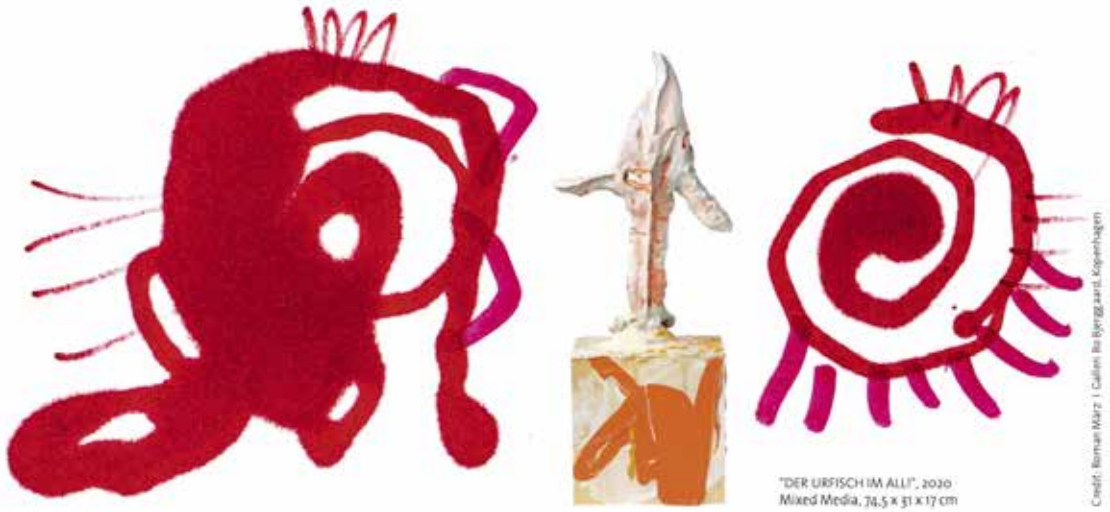




Credit: Jan Bauer | Tim Van Laere Gallery, Antwerpen



"DER FANTOMASFETISCH (MAULIG)", 2020
Modelliermasse, lufthärtend, Acryl, 31,5 x 25 x 11 cm



"DER URFISCH IM ALL", 2020
Mixed Media, 74,5 x 51 x 17 cm

Credit: Roman Marz | Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen

Leute mich als Guru sehen. Das ist ganz furchtbar. Sie müssen das, was sie tun, mit Liebe, Respekt, Demut und Radikalität machen. Und wenn sie nichts anzubieten haben, dann schlafen sie besser.

Sie beschäftigen sich immer wieder mit dem Thema Kunst und Realität und arbeiten dabei auch mit Virtual Reality, wie 2018 bei der VR-Installation mit Ihrer Mutter. In welchem Verhältnis stehen Kunst und Realität zueinander?

JM: Kunst sollte diese schreckliche Realität, in der wir gerade leben, überwinden. Und wir sollten andere Realitäten zulassen. Für einen Katholiken gibt es nur die katholische Realität, für das SPD-Mitglied nur die SPD-Realität und für die CDU nur die CDU-Realität. Das ist so falsch gedacht, das ist kleinkrämerischer Blödsinn. Deutschland in eine so kleine Realität pressen zu wollen, finde ich obszön. Die Kunst ist die Überrealität. Das, was über unserem Leben ist und was uns zum Überleben befähigt. Kunst steht über den Dingen. Von allem, was früher war, hat immer nur die Kunst überlebt. Das muss man sich mal auf der Zunge zergehen lassen.

Kürzlich haben Sie in einem Interview gesagt, wir hätten die Zensur wieder und die käme von den Künstlern selbst. Was haben Sie damit gemeint?

JM: Da gibt es mehrere Aspekte. Es gibt Künstler, die haben eine wahnsinnige Angst, etwas falsch zu machen, und deshalb machen sie ganz gefällige Sachen. Andere Künstler merken, dass sie nicht wirklich gut sind in dem, was sie tun, und werden zu politischen Aktivisten. In einer Gruppe fühlen sie sich dann geschützt und verachten den Einzelnen. Die verachten auch van Gogh. So einen Künstler gibt es heute fast gar nicht mehr, jemanden, der einfach sein Ding macht. Da wird man ja beinahe belächelt. Ich kann jungen Künstlern nur sagen: Zensiert euch nicht, bedient keine Klientel, denkt niemals im Guru-System, macht euer Ding konsequent alleine.

In welcher konkreten Form erleben Sie Zensur durch Künstler?

JM: Es gibt Künstler, die sagen, bestimmte Dinge dürfe man nicht mehr malen. Das ist so unfassbar. Und es gibt wirklich Künstler, die alte Skulpturen vernichten wollen und dabei selber gar nichts bringen. Das sind die Zerstörer, die wollen etwas zerstören, was einfach geiler ist als sie. Wenn du selber nichts anzubieten hast, dann zerstörst du. So in 68er-Manier: Mach kaputt, was dich kaputt macht. Das ist wieder so ein Kollektivding. Ich hasse Kollektivismus. Die meisten Künstler heute sind Zwangskollektivierte, die nur noch in Gruppen auftreten, ganz anonymisiert. Die trauen sich selber nichts mehr zu, deswegen geben sie sich diese Zensuren, um zumindest irgendwas zu haben. Da darf man als Weißer keinen Schwarzen malen oder als Schwarzer keinen Weißen. Dann darf ich aber auch keine Tiere malen, weil ich ja kein Tier bin. Natürlich darf ich in der Kunst alles malen, alles schreiben, alles sagen und ich muss auch vermeiden, die Vergangenheit zu säubern. Es gab halt in der Vergangenheit Sprache, die heute nicht mehr angesagt ist. Aber ich kann sie einfach hinnehmen, mit Humor. Oder dann steht da halt eine Skulptur von einem Sklaventreiber. Das ist Bronze, der Typ lebt nicht mehr, das ist gegessen. Da muss man großzügig mit umgehen. Ich würde keine einzige Skulptur aus der Vergangenheit zerstören, sondern eher eine andere danebenstellen, um sie zu konterkarieren. Dinge ad absurdum führen, auch sich selbst, sein Gedankengut. Einfach mal von sich absehen und nicht sich selbst zum Maß aller Dinge machen.

Wie gehen Sie damit um, wenn jemand sagt, Sie dürfen dieses oder jenes nicht machen?

JM: Also, wenn mir jemand sagt, das darfst du nicht malen, da wird mir echt übel. Und dann mal ich das erst recht. Da denke ich, richtet doch mal eure Energie in die Zukunft. Die ist nicht so abhängig von der Vergangenheit, wie man glaubt. Kunst ist nämlich anders als Kultur. Kultur ist das, was war, Kunst ist das, was kommt. Und die kommt meistens wie ein Blitzschlag, mit einer völlig aberwitzigen Idee, bei der die Leute erst mal denken: geht nicht. Wievielmal ich in meinem Leben gehört habe, geht nicht, darfst du nicht machen, damit wirst du untergehen … Ich bin aus Bayreuth geflogen, im Literaturarchiv Marbach hat man mich entfernt, weil ich angeblich zu radikal bin. Man hat mich so viele Male zensiert, rausgeschmissen, gekränkt. Man muss immer wieder aufstehen, immer wieder sagen: Es geht um die Zukunft, darum, ein Risiko einzugehen, und zwar persönlich.

Ist es Aufgabe der Kunst, radikal zu sein?

JM: Ja. Man muss radikal gegen das sein, was nicht Kunst ist, und radikal gegen sich und andere. Mit sehr viel Humor. Kunst ist, wie schon gesagt, niemals Mittelmaß. Durchschnitt können wir nicht mehr durchgehen lassen. Kunst kann nicht diskutiert werden, die Zukunft ist kompromisslos. Die Kunst ist kompromisslos. Sie ist nicht von Politikern bestimmbar oder von Religiösen. Politik ist das Gegenteil und der Feind von Kunst.

Woraus entsteht Kunst? Woher kommt Ihre Inspiration?

JM: Die Kunst kommt immer vom Kindsein, von dem Kind in mir. Man muss frei spielen. Ich bin sogar noch freier als ein Kind, weil ich weiß, was Unfreiheit ist. Ich bin so frei, das ist meine einzige wirk-

KUNST = ZUKUNFT

KUNST = ERZLAND



"DER FEUERFETISCH: K.U.N.S.T.I", 2020
Acryl auf Leinwand, 210,3 x 140,1 x 3,3 cm

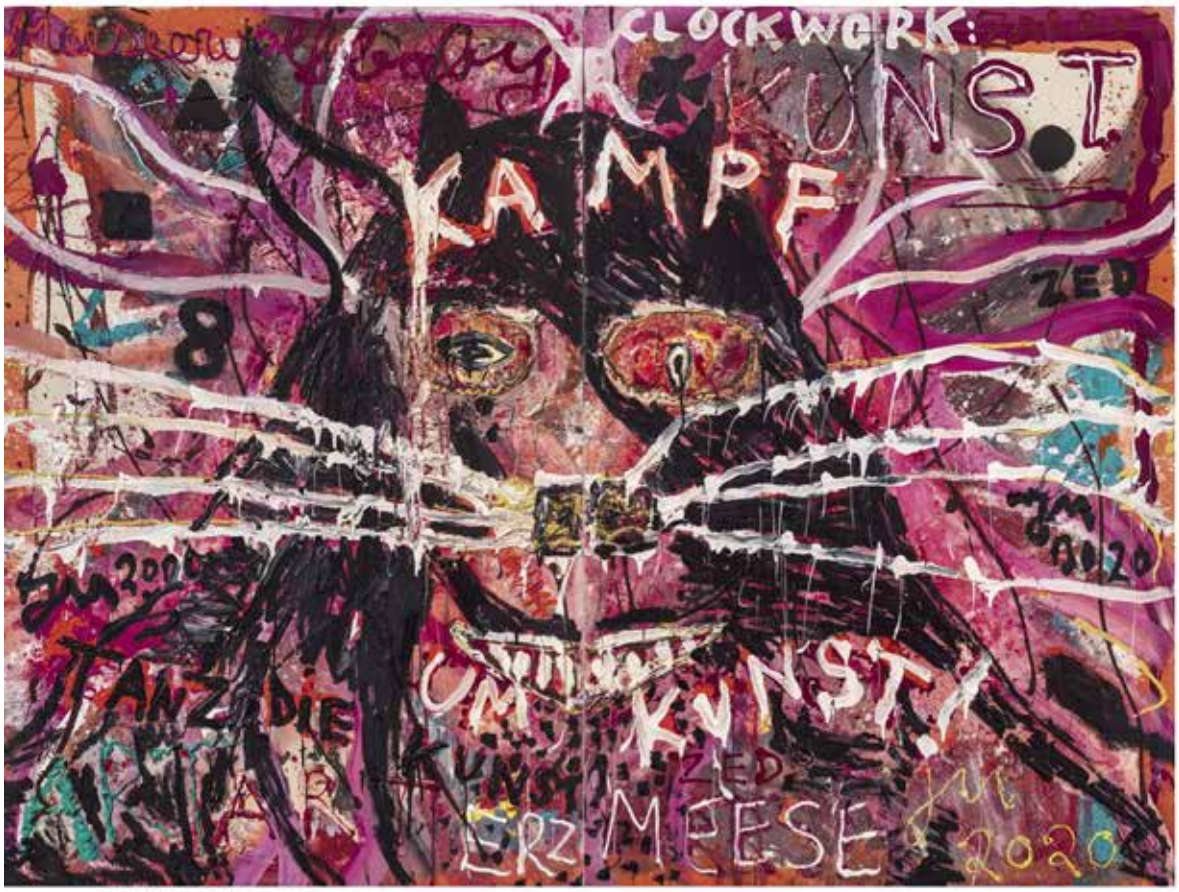
Credit: Roman März | Galleri Bo Bjerggard, Kopenhagen



"FRÄULEIN MOHNKÜCHLEI", 2020
Öl und Acryl auf Leinwand, 270,4 x 180,2 x 4 cm

Credit: Jan Bauer | Galerie Krinzinger, Wien

KUNST = IDEOLOGIE



Credit: Roman Marz i Galleri Bo Bjerggaard, Kopenhagen

"TRAUMA, KEINE KUNST!", 2020
2-teilig, Acryl auf Leinwand, 210,5 x 280,8 x 3,3 cm

KUNST ≠ POLITIK
KUNST ≠ RELIGION
KUNST ≠ SEKTE
KUNST ≠ MITTELMAß



Credit: Roman März | Sies+Höke, Düsseldorf

"ERZKUNST-MACHT-K.U.N.S.T.!", 2020
2-teilig, Acryl auf Nessel, 210,5 x 280,6 x 3,3 cm

KUNSTKAMPF!!!!!!!



"STURMEESE-HEXI", 2020
Öl, Acryl und Caparol-Dispersionsbinder
auf Nessel, 60,4 x 50,2 x 3,3 cm

Credit: Jan Bauer | Galerie Krinzinger, Wien



"DER DEVIL SCHREI", 2020
Öl, Acryl und Caparol-Dispersionsbinder
auf Leinwand, 60,5 x 50,3 x 3,3 cm

Credit: Eric Tschernow | Sies+Höke, Düsseldorf



"ICH BIN OHNE POLITKASI", 2020
Acryl und Caparol-Dispersionsbinder
auf Leinwand, 120,4 x 100,2 x 3,3 cm

Credit: Roman März | Der Künstler

KUNST IST LIEBE



"KUNST: DER WELTRAUMFAHRERZ DE MEESI!", 2020
Acryl und Acryl-Spachtel auf Nessel, 210,3 x 140,1 x 3,3 cm



"DER KUNSTWIRSCH „SPACE MEESOZ'I", 2020
Acryl auf Nessel, 210,3 x 140,1 x 3,3 cm





liche Qualität. Es ist aber auch angreifbar, in der heutigen Zeit so frei zu sein und zu denken. Die anderen wollen mir immer ihre Grenze zeigen und mich in ihre Klientel locken. Und ich habe da kein Interesse. Ich will, dass Deutschland von der Kunst regiert wird, dass die Parteien gehen und dass wir nur noch der Kunst dienen. Und das wird auch kommen! Die Frage ist nur, wie lange das dauert.

Welche Rolle spielt die aktuelle Krise für die Kunst?

JM: Die Kunst ist unabhängig von allem, weil die Kunst das ist, was immer bleibt. Aber ich merke, als Mensch werde ich gerade immer weicher, schon fast rücksichtsvoll. Ich verflüssige mich. Und dazu stehe ich dann auch. Aber damit kommen viele Menschen um mich herum nicht klar. Sie sagen: Es sind doch harte Zeiten, da musst du hart werden.

Wenn wir von der Krise in die Zukunft blicken, was für eine Zukunft erfinden Sie für sich und für uns?

JM: Na ja, wir müssen einfach mal umdenken, uns selbst hinterfragen, uns und unser Ego auf den Topf setzen. Und wirklich überprüfen, ob man noch so weitermachen will oder ob man nicht mal was Neues zulässt. Das Ganze, was wir jetzt gerade erleben, die US-Wahl z. B., das kommt und geht, das sind nur Zeiterscheinungen. Für die Kunst ist das komplett egal.

Es gibt bei vielen Menschen die große Sorge, dass ein bedeutender Teil dessen, was wir Kreativität nennen, künftig von KI übernommen wird.

JM: Ich finde künstliche Intelligenz großartig. Und ich finde es ganz, ganz toll, wenn Roboter und Computer Dinge übernehmen, denn dann werden andere Spielfelder wieder frei. Wir müssen diese anderen Spielfelder nur erkennen und kennenlernen. Wir müssen uns auch da ständig überprüfen, hinterfragen und neu denken. Diese Angst vor Robotern ist doch Käse. Dieses ewige „Das muss immer so weitergehen, wir sind der Weisheit letzter Schluss, wir sind die Krone der Schöpfung" finde ich total anmaßend und Hybris pur. Wir sind zwar ganz geil, aber wir sind nicht die Geilsten. Vielleicht kommen die ja noch. Aber vielleicht ist das Geilste wirklich dieser Supercomputer Colossus aus dem Film. Oder vielleicht ist Darth Vader der geilste Mensch, der je existiert hat.

Was ist Ihre Vorstellung einer guten Zukunft?

JM: Wir können doch Deutschland jetzt langsam mal zu einem Gesamtkunstwerk machen. Jetzt haben wir die Chance, einfach mal zu sagen, das war's, das kommt ins Museum. Ich würde alle politischen Parteien ins Museum packen, alle Religionen. Neustart, Neuanfang, Nullpunkt. Einfach mal offen sein. Auch das Gegebene, von dem man immer denkt, es gilt für alle Zeiten, infrage stellen und lustig sagen: Wir haben uns geirrt bei ganz vielen Dingen, das war falsch. Aber man muss halt was riskieren. Man muss auch riskieren, als wahnsinnig zu gelten, als Spinner. Man muss auch riskieren, Freunde zu verlieren, gegen Hindernisse zu fahren, Widerstände aushalten zu müssen. Und zwar nicht nur in der Kunst, sondern überall. Also, man muss schon den Boden schaffen für etwas Neues.

Was tun Sie selbst für diese gute Zukunft?

JM: Ich gehe meinen Weg und mache die Dinge so, wie ich das will und wie ich das denke. Es gibt leider viele Künstler, die wollen nur die Realität illustrieren. Die gucken in die Tageszeitung und sagen: Oh, das ist ein geiles Thema, das bearbeite ich jetzt. Aber das ist falsch, denn das ist Tagespolitik. Viele Künstler wollen einfach nur die Realität noch realer machen. Das ist der größte Fehler. Das produziert so viele Opfer, das ist so zynisch. Die Kunst produziert eben keine Opfer, die werden nur gespielt. Wenn man das wirklich ernsthaft durchzieht, mit Liebe und Demut, kann man alle Kriege der Welt auf die Bühne verlagern, in den Film, in die Werbung, in das Buch. Wir müssen das Böse bearbeiten – aber in der Kunst! Wir brauchen den Superbösen bei James Bond, der nimmt uns was ab. Wir brauchen den „Tatort", wo jemand umgebracht wird. Wir brauchen das in diesen ganzen Feldern, die eben Kunst sind. Aber nicht in der Realität. Die Realität muss mit etwas anderem bekämpft werden als mit Realität.

Vielen Dank für dieses ganz und gar nicht durchschnittliche Gespräch!



oben rechts:
"GEH' IN DIE KNIE! (DER OHNE VOODOO)", 2020
Mixed Media, 56 x 15 x 21 cm

unten links:
"ERZTYRANNOSAURYS: LITTLE DINOSAURIER IM GROßEN SCHLAFROCK KENNT KEIN PARLAMENT!", 2020
Acryl und Bleistift auf Papier, 40 x 50 cm

unten Mitte:
"JOHNNYMILKN' JOHNNIED MI ON!", 2020
Acryl und Bleistift auf Papier, 29,5 x 21 cm

unten rechts:
"DON SAMURAIMEESE OHNE IDEOLOGIE!", 2020
Acryl auf Papier, 64 x 50 cm

AUTOREN & GESPRÄCHSPARTNER

01 FUTURE MINDSET



PROF. DR. KAI C. ANDREJEWSKI
Managing Partner und Regionalvorstand Süd KPMG

Kai C. Andrejewski ist ein inspirierender Querdenker und hilft seinen Mandanten dabei, Zukunft zu denken und mit einer klaren Leitidee zu gestalten. Er kann langjährige Erfahrungen in der Prüfung und Beratung von international tätigen kapitalmarktorientierten Unternehmen vorweisen und ist Leiter des Audit Committee Institute, einer Plattform für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Als Professor für Betriebswirtschaftslehre lehrt er u. a. die Fächer Accounting, Wirtschaftsethik und Sustainable Finance.

Serviceplan ist für Kai C. Andrejewski sowohl ein wichtiger Mandant für die KPMG als auch ein Ort, an dem er sich mit vielen beeindruckenden Menschen austauschen kann.



RONALD FOCKEN
Managing Partner Serviceplan Group

Seit 1990 ist Ronald Focken Mitglied der Serviceplan-Familie, 2000 übernahm er die Geschäftsführung der Holding. Er arbeitet bis heute konsequent an einer innovativen Markenführung und stellt sich den Herausforderungen der digitalen Transformation und Kommunikationsentwicklung. Darüber hinaus hat er das Konzept der integrierten Kommunikation in den Häusern der Kommunikation massiv vorangetrieben, u. a. mit der Gründung der Standorte Berlin und Köln. Seine Erfahrung und sein Wissen gibt Ronald gern an die nächste Generation weiter, z. B. als Gastdozent an der Markenakademie des Markenverbandes und an der European Business School. Seine goldene Regel für erfolgreiche Markenkommunikation: „Neugier, Flexibilität und Konsequenz sind die Erfolgstreiber der Zukunft."



PROF. MANUELA ROUSSEAU
Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Beiersdorf

Manuela Rousseau ist seit Juni 1999 Mitglied im Aufsichtsrat der Beiersdorf AG, seit 2009 im Aufsichtsrat der Maxingvest AG und seit April 2019 stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende bei Beiersdorf. Sie engagiert sich ehrenamtlich bei Frauen in die Aufsichtsräte e. V. (FidAR) und im Verband Führungskräfte Chemie (VAA). 1992 begann sie an der Hamburger Hochschule für Musik und Theater im Studiengang Kultur- und Medienmanagement zu lehren. Ihr Fachgebiet ist Fundraising Management. Für ihr ehrenamtliches Engagement wurde sie 1999 mit der Bundesverdienstmedaille ausgezeichnet. 2019 veröffentlichte sie im Ariston Verlag ihr Buch „Wir brauchen Frauen, die sich trauen. Mein ungewöhnlicher Weg bis in den Aufsichtsrat eines DAX-Konzerns".

Prof. Manuela Rousseau sprach beim Digital-Event #RethinkFuture der Serviceplan Group zu ihren Herzensthemen Female Empowerment und New Leadership.

Buch: https://www.randomhouse.de/Buch/Wir-brauchen-Frauen-die-sich-trauen/Manuela-Rousseau/Ariston/e542661.rhd
eBook: https://www.randomhouse.de/ebook/Wir-brauchen-Frauen-die-sich-trauen/Manuela-Rousseau/Ariston/e547772.rhd



OLIVER GRÜTTEMEIER
Managing Partner Serviceplan Köln

Vor sechs Jahren übertrug Oliver Grüttemeier seine Agentur an Serviceplan und schuf damit die erfolgreiche Basis für die Gründung des Hauses der Kommunikation Köln. Der erfahrene Kommunikationsprofi berät das C-Level im Spannungsfeld von Digitalisierung, Nachhaltigkeit, New Work und gesellschaftlichem Wertewandel. Mit einem interdisziplinären Expertenteam stellt er sich den wachsenden Anforderungen an nachhaltige Markenplattformen und Geschäftsmodelle. Im Rahmen von Change-Prozessen setzt er mit identitätsbasierter Unternehmensführung dort an, wo jede Veränderung startet: beim Verhalten des Managements.



KARIN MARIA SCHERTLER
General Manager/Head of Transformation Serviceplan Group

Karin Maria Schertler war viele Jahre als Agentur-Geschäftsführerin im Dialog- und CRM-Umfeld tätig und hatte Einblick in die unterschiedlichsten Unternehmenskontexte. Heute leitet sie die globale interne Unternehmensberatung der Serviceplan Gruppe mit einem starken Fokus auf Prozessdesign, Business Transformation, Organisationsentwicklung und New Work. Die Kernfrage, die sie über all die Jahre antreibt und die sich wie ein roter Faden durch ihre Vita zieht: Wie entsteht echte Wertschöpfung, und was sind die Faktoren, die sie verhindern oder gar vernichten? Als Pioniergeist durch und durch experimentiert sie gern an vorderster Front, unaufgeregt, unkonventionell und höchst wirksam.

02 MARKEN-FÜHRUNG



SUSAN SCHRAMM
Chief Marketing Officer McDonald's Deutschland

Susan Schramm verantwortet seit November 2016 als Vorstand und CMO das Marketing bei McDonald's Deutschland. Nach einem BWL-Studium und Stationen bei renommierten Werbeagenturen führte sie der Weg in die globale Zentrale von McDonald's nach Chicago/USA, wo sie für die weltweite McDonald's/Disney Allianz zuständig war. 2003 kehrte sie nach Deutschland zurück und war für McDonald's in unterschiedlichen Funktionen einschließlich der strategischen Marketingausrichtung sowie für Digital und Media verantwortlich, zuletzt in der Position des Director Marketing. Als Vorstand für den Marketingbereich ist Susan Schramm zugleich Mitglied des globalen Marketing Leadership Boards.

Susan Schramm ist Mitglied im CMO Council, das an der Wahl des „CMO of the Year" beteiligt ist.



FLORIAN HALLER
Chief Executive Officer Serviceplan Group

1996 stieg Florian Haller nach seinem Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen und Stationen bei der Werbeagentur Lintas in New York sowie Procter & Gamble in Brüssel und Genf als Geschäftsführer der Dritten Werbeagentur bei der Serviceplan Gruppe ein, 2000 wechselte er als Geschäftsführer in die Holding. Im Juli 2002 übernahm Haller die Position des Hauptgeschäftsführers der Serviceplan Gruppe und hat diese mittlerweile in eine Spitzenposition innerhalb der Branche gebracht. Was ihn nervt: Gemecker über die EU. Was ihn entspannt: morgens durch den Englischen Garten in München zu joggen.



DR. PETER HALLER
Gründer Serviceplan Group

Im Jahr 1970 gründete Dr. Peter Haller gemeinsam mit Rolf O. Stempel die Agentur Serviceplan. Seine Liebe zur Kunst spiegelt sich nicht nur an den Agenturstandorten wider, wo Bilder und Skulpturen aus seiner Privatsammlung ausgestellt sind, sondern auch in der Publikation der Bücher „Abstrakte Kunst nach 1948. Sammlung Serviceplan", herausgegeben 2007 und 2012, sowie „Bilder der Seele" und „Bilder erzählen", erschienen 2015 und 2020 bei Hirmer. Am 19. März 2013 wurde Dr. Peter Haller gemeinsam mit seinem Sohn Florian von der WirtschaftsWoche und dem GWA in die „Hall of Fame der deutschen Werbung" aufgenommen.



LEA MÖBUS
Geschäftsführerin AccSys

Seit fast 15 Jahren ist die studierte Politik- und Medienwissenschaftlerin in der Public-Affairs-Arbeit tätig und führt seit 2016 gemeinsam mit David Kreuser die Accsys GmbH. Als Beratungsunternehmen an der Schnittstelle zur Politik steht Accsys Unternehmen, Verbänden und Interessengemeinschaften bei der Analyse und Bearbeitung politischer Rahmenbedingungen zur Seite. Lea Möbus hat sehr frühzeitig erkannt, dass Kommunikation im politischen Raum nur fakten- und inhaltsbasiert wirklich erfolgreich sein kann und unterstützt ihre Kunden mit verschiedenen Monitoring-, Analyse- und Strategie-Tools dabei, wirkungsvollen Input für politische Entscheidungsfindungsprozesse zu liefern.

AccSys und Serviceplan PR & Content betreuen gemeinsam mehrere Kunden an der Schnittstelle Politik und Wirtschaft.



KLAUS WEISE
Managing Partner Serviceplan Public Relations & Content

Wenn Sie auf Google „Experte für Krisen-PR" eintippen, erscheint sein Name unter den Top 3. Klaus Weise begann 1991 als Praktikant in einer PR-Agentur, in der er bis zum Partner aufstieg. Nach deren Verkauf an die damals weltweit größte PR-Agentur Weber Shandwick leitete er dort die Practice für Corporate Communications und Finanzkommunikation und war Mitglied der European Crisis Task Force. 2005 wechselte er zu Serviceplan, um gemeinsam mit seinem Partner Thorsten Hebes die Serviceplan Public Relations & Content zu gründen. Klaus Weise hat unzählige Kunden in Fragen der Krisen-PR beraten und viele Geschäftsführer und CEOs im Umgang mit Medien und Mitarbeitern trainiert.



FRANK BEHRENDT
Senior Advisor Serviceplan Public Relations & Content

Seit 2017 berät Frank Behrendt bei der Serviceplan Group zahlreiche renommierte Kunden. Mit seinen „10 ernsthaften Ratschlägen, wie man locker durchs (Berufs-)Leben kommt" wurde er auch außerhalb der Kommunikationsbranche bekannt. Sein erstes Buch „Liebe dein Leben und NICHT deinen Job" stürmte 2016 die Bestsellerlisten. Im März 2020 erschien sein drittes Buch „Von Kindern lernen. Wie uns kindliche Perspektiven gelassener, glücklicher und erfolgreicher machen", das er gemeinsam mit dem Psychologen Dr. Bertold Ulsamer geschrieben hat. Die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG) zeichnete Frank Behrendt 2017 als „PR-Kopf des Jahres" aus.

03 WIRTSCHAFTS-POLITIK



PROF. DR. DR. H. C. LARS P. FELD
Vorsitzender der Wirtschaftsweisen und Professor für Wirtschaftspolitik an der Universität Freiburg

Lars P. Feld ist Direktor des Walter Eucken Instituts an der Universität Freiburg. Seit 2011 ist er Mitglied und seit März 2020 Vorsitzender des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, auch „Rat der Wirtschaftsweisen" genannt. Seine Arbeitsgebiete im Rat sind die Finanz-, die Europa- und die Sozialpolitik. Feld gehört außerdem dem Wissenschaftlichen Beirat beim Bundesministerium der Finanzen und der Mindestlohnkommission an, ist ordentliches Mitglied der Deutschen Akademie der Naturforscher Leopoldina, Sprecher des „Kronberger Kreises" (wissenschaftlicher Beirat der Stiftung Marktwirtschaft) und vertritt seit Ende 2013 den Sachverständigenrat im unabhängigen Beirat zum deutschen Stabilitätsrat. In den Jahren 2014 bis 2015 war er Mitglied der Expertenkommission „Stärkung von Investitionen in Deutschland" des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

Beim Innovationstag 2020 beeindruckte Prof. Lars P. Feld die Zuhörer mit klugen Statements zum Thema „Rethink Economy".



GERALD BRAUNBERGER
Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung

Seit April 2019 gehört Gerald Braunberger zum Herausgebergremium der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Er ist zuständig für die Ressorts Wirtschaft und Sport. Nach einer Banklehre und dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Frankfurt trat er 1988 in die Wirtschaftsredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ein. Von 1995 bis 2004 war er für die Zeitung Korrespondent in Paris, anschließend war er bis Juni 2007 als Redakteur der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung wieder in der Frankfurter Zentrale tätig. Von 2007 bis 2019 verantwortete er dort das Ressort Finanzen der F.A.Z. sowie die Rubrik Wirtschaftsbücher.

Beim Innovationstag 2020 lieferten Prof. Lars P. Feld und Gerald Braunberger eine erhellende Analyse der aktuellen wirtschaftspolitischen Entwicklungen.

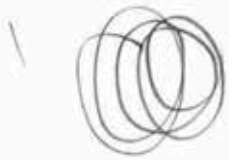




HORST VON BUTTLAR
Chefredakteur Capital

Seit Anfang 2013 ist Horst von Buttlar Chefredakteur des Wirtschaftsmagazins Capital. Nach einem Studium der Slawistik, Geschichte und Politikwissenschaften absolvierte er die Deutsche Journalistenschule in München und stieg 2004 als Redakteur bei der Financial Times Deutschland ein, wo er 2007 die Leitung des Reporterteams übernahm. Vier Jahre später wurde er Ressortleiter Agenda bei den G+J Wirtschaftsmedien, zu denen neben der FTD auch die Magazine Capital, impulse, Börse Online und Business Punk zählten. 2005 erhielt er den Theodor-Wolff-Preis, 2008 den Herbert Quandt Medien-Preis für Wirtschaftspublizistik.

Horst von Buttlar ist Mitglied und Sprecher der Jury, die den besten Chief Marketing Officer Deutschlands und Preisträger des „CMO of the Year" Awards ermittelt.



04 CULTURE OF INNOVATION



CHRISTOPH KEESE
Geschäftsführender Gesellschafter hy – The Axel Springer Consulting Group

Christoph Keese ist einer der bekanntesten Vordenker des digitalen Wandels in Deutschland, leidenschaftlicher Innovator, mehrfacher Gründer und Business Angel, gefragter Vortragsredner und Autor von Bestsellern über Digitalisierung und Wirtschaftspolitik („Silicon Valley", „Silicon Germany" und „Disrupt Yourself"). Mehrfach hat er im Silicon Valley gelebt. Als Journalist und Chefredakteur hat er die Berliner Zeitung, Financial Times Deutschland und die WELT-Gruppe erfolgreich in die Digitalisierung geführt. Als Manager trug er maßgeblich zur digitalen Transformation der Axel Springer SE bei.

Beim Innovationstag 2020 skizzierte Christoph Keese in seinem Vortrag, welche Herausforderungen Unternehmen angesichts neuer Technologien und Plattformen, disruptiver Innovationen und veränderter Geschäftsmodelle bewältigen müssen.



EILEEN BURBIDGE
Partner Passion Capital

Eileen Burbidge zählt zu den bedeutendsten Persönlichkeiten des Technologiesektors in Großbritannien und zu den einflussreichsten Venture-Capitalists Londons. Sie ist durch den Schatzkanzler ernannte Special Envoy for Fintech, Sonderbeauftragte für Finanztechnologie, des britischen Finanz- und Wirtschaftsministeriums und war bis Juni dieses Jahres die Vorsitzende von Tech Nation – ein Posten, den sie fünf Jahre lang innehatte.

Ihre Karriere begann im Silicon Valley, wo sie für einige der weltweit renommiertesten Technologieunternehmen wie Apple, Yahoo! und Sun Microsysterns arbeitete. 2004 zog sie nach London und leitete als eine der ersten Angestellten das Produktteam von Skype, bis zum Verkauf an eBay. 2011 baute sie als Gründungspartner von Passion Capital das Londoner Unternehmen zu einem der führenden Technologie-Venture-Fonds für Early-Stage auf. Bei Passion Capital ist sie Vorstandsmitglied von Monzo Bank, Digital Shadows, Butternut Box, PolyAI, MindLabs und anderen Portfoliounternehmen.

Eileen ist darüber hinaus Vorstandsmitglied bei Dixons Carphone plc und war Teil der Business Advisory Group des britischen Premierministers. 2015 wurde sie von der Queen für ihre Dienste für britische Unternehmen als MBE in den Order of the British Empire aufgenommen.

Die inspirierende Keynote, die Eileen Burbidge beim Innovationstag 2020 hielt, war eine Hommage an die Innovationskraft und das Wertesystem Europas.



THOMAS HEYEN
Managing Partner Serviceplan Campaign International

Als Partner und Geschäftsführer Kreation ist Thomas Heyen für das kreative und marken-strategische Produkt der Serviceplan Campaign & Content verantwortlich. Seit 2015 steht er am Standort Hamburg in den Diensten der Serviceplan Gruppe. Unter seiner Führung entwickelte sich eine für den Kunden BMW zuständige Einheit zu einer 40-köpfigen, international ausgerichteten Kreativagentur, die für einige der größten Kunden der Gruppe arbeitet. Thomas Heyen engagiert sich für das Thema Kunst am Standort und ist regelmäßig Teil von Award-Jurys. Für seine Kunden konnte er in seiner Karriere bereits über 300 Auszeichnungen sammeln, neun seiner Kampagnen gewannen in Cannes mindestens einen Löwen.



05 REINVENT BUSINESS



JOHANNES DIEBIG

Area Vice President Marketing Cloud Salesforce

Johannes Diebig kann insgesamt zehn Jahre Erfahrung als CMO vorweisen, zunächst bei Atos auf globaler Ebene und dann fünf Jahren bei Salesforce, wo er verantwortlich für den Wachstumsmarkt Deutschland war. Damit bewegt sich der Experte für Markenbildung in einem der weltweit am schnellsten wachsenden Märkte. Als Area Vice President Marketing ist er nun für sämtliche Marketing-Cloud-Aktivitäten von Salesforce in Deutschland und Österreich verantwortlich. Diebig beherrscht das gesamte Marketing-Repertoire und kennt es nicht nur aus PowerPoint-Präsentationen. Er weiß, wie man Teams führt – ob in einem großen internationalen Konzern oder in einer Organisation mit Start-up-Mentalität.

Beim Innovationstag 2020 ließ Johannes Diebig in seinem Vortrag keinen Zweifel, dass die digitale Plattformökonomie der Erfolgstreiber der kommenden Jahrzehnte ist.



VINCENT SCHMIDLIN

Managing Partner Serviceplan Agenturholding

Seit 2019 ist Vincent Schmidlin Sprecher und Geschäftsführer der Serviceplan Agenturholding in Deutschland. Als ausgewiesener Experte für Marken- und Unternehmensstrategie ist der geborene Franzose und überzeugte Europäer bei Serviceplan für die Bereiche Geschäftsentwicklung und Integration verantwortlich. Er entwickelt für Kunden maßgeschneiderte Kommunikationssysteme am Puls der neuen Marketingrealität. Darüber hinaus steuert er integrierte Lösungen zwischen den nationalen und weltweiten Serviceplan Agenturen und treibt die Vernetzung mit Plan.Net, Mediaplus, Consulting und Solutions voran.



ANDREAS REITER

Zukunftsforscher und Gründer des ZTB Zukunftsbüros

Ende 1996 gründete Andreas Reiter das ZTB Zukunftsbüro in Wien, das Unternehmen, Kommunen und öffentliche Institutionen im deutschsprachigen Raum bei strategischen Zukunftsfragen, der Profilierung und bei markenkonformer Produktinnovation berät. Der Soziologe ist Keynote Speaker bei internationalen Kongressen und Tagungen und Lehrbeauftragter für Trend- und Innovationsmanagement an der Donau-Universität Krems sowie am MCI Management Center Innsbruck.

Das ZTB Zukunftsbüro und die Tourismusspezialisten der Serviceplan Group verbindet neben gemeinsamen Projekten für Tourismusmarken vor allem eine Partnerschaft bei der Wissensplattform für Tourismus in (Post-)Corona-Zeiten: www.tourismusperspektive.com



HANNES HALLER

Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing

Tourismus wurde Hannes Haller in die Wiege gelegt. Er stammt aus einem Tourismusbetrieb im Salzburger Land und hat für die Österreich Werbung in Wien, Paris, München und Frankfurt gearbeitet. 1991 gründete er eine auf Tourismus spezialisierte Werbeagentur und entwickelte sie zum Marktführer für Tourismuswerbung im Alpenraum. Seit 2017 ist er Mitglied der Serviceplan-Familie mit dem Ziel, Saint Elmo's Tourismusmarketing international zu machen. Sein Motto: „Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun."



MARTIN SCHOBERT

Managing Partner Saint Elmo's Tourismusmarketing

Der Markenerlebnisgestalter und Destinations-Fachmann ist seit mehr als 20 Jahren im Destinations- und Tourismusmanagement tätig, seit 2017 entwickelt er Markenerlebnisse und Brand Identities für Kunden von Saint Elmo's Tourismusmarketing. Die Entwicklung touristischer Destinationen, Multisense-Marketing, Kommunikation im Raum und Experience-Design sind seine Kernkompetenzen. Er ist u. a. Mitglied im Management Technology Network der European Travel Commission (ETC), im Präsidium vom Bund Österreichischer Tourismus Manager (BÖTM) und Vorstandsmitglied im Austrian Chapter der Hospitality Sales and Marketing Association (HSMA).

06 LEADERSHIP – THE NEXT LEVEL



PROF. DR. GERALD HÜTHER

Hirnforscher und Bestsellerautor

Gerald Hüther ist einer der bekanntesten und meistzitierten Hirnforscher im deutschsprachigen Raum und erfolgreicher Autor populärwissenschaftlicher Bücher, zuletzt „#Education For Future- Bildung für ein gelingendes Leben". Geforscht hat er im Max-Planck-Institut für experimentelle Medizin und an der Universität Göttingen. Jetzt ist er Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung, arbeitet als Berater in Politik und Unternehmen und ist Mitbegründer der Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen".

www.gerald-huether.de
www.akademiefuerpotentialentfaltung.org

Beim Innovationstag 2020 erklärte Prof. Gerald Hüther seinen aufmerksamen Zuhörern, wie erfolgreiche Führung gelingt.



MATTHIAS BREITSCHAFT

Managing Partner Serviceplan Consulting Group

Matthias Breitschaft arbeitete für die Hamburger Agenturen Scholz & Friends sowie Jung von Matt, 2014 wechselte er zur Hirschen Group. Dort wurde er 2015 Mitgründer der Markenstrategie- und Transformationsagentur Vorn Strategy Consulting. Seit 2018 berät er bei der Serviceplan Group nationale und internationale Kunden zu Themen der Markenführung sowie zur Transformation des digitalen Marketings und deren Auswirkungen auf Menschen, Marken, Kommunikation und Geschäftsmodelle. Er hält Vorträge und gibt Seminare, u. a. an der Miami Ad School, bei der Schweizer Ad School und der Hochschule Fresenius.

07 THE NEW DIGITAL



WOLF INGOMAR FAECKS
Chief Executive Officer Plan.Net Gruppe

Seit Februar 2020 verantwortet Wolf Ingomar Faecks als CEO die gesamten Geschäfte der größten inhabergeführten Digitalagentur Europas. Zuvor war der diplomierte Wirtschaftsingenieur seit 2005 in unterschiedlichen Positionen bei Publicis Sapient tätig, zuletzt als SVP und Industry Lead für Automotive and Health sowie als Geschäftsführer DACH. Für seine verschiedenen Geschäftsbereiche war Faecks, der auch zum Global Leadership Team von Publicis Sapient zählte, weltweit für das Neugeschäft sowie den Ausbau der Bestandskunden verantwortlich. Die Branche kennt Faecks zudem als langjähriges Gesicht des GWA, dem der Basketball-Fan vier Jahre lang als Präsident vorstand.



KEVIN PRÖSEL
Managing Director Saint Elmo's

Kevin Prösel ist seit 2008 Teil der Saint Elmo's Gruppe und hat die Ausrichtung der Agentur auf Experiential Content maßgeblich vorangetrieben. Seit 2016 schafft sein Team Augmented Reality Experiences für Marken und Produkte, in denen Content Marketing die zweidimensionale Ebene verlässt und im Raum erlebbar wird. Kevin Prösel ist überzeugt, die Zukunft ist jetzt: Spätestens seit Corona den Medienwandel hin zu einer stärkeren digitalen Durchdringung der Gesellschaft befeuert, wird Experiential Content immer wichtiger und relevanter. Seine Vision, kraft Technologie nur noch als Hologramm ins Büro zu kommen, ist seit coronabedingtem Homeoffice quasi zur Selffulfilling Prophecy geworden.



VERENA LETZNER
Managing Director Plan.Net NEO

Verena Letzner hat langjährige Erfahrung im Bereich Social Media sowie im digitalen Marketing. Ihre Karriere begann die studierte Kulturwirtin bei Hubert Burda Media, wo sie für den Auf- und Ausbau des Social-Media-Geschäfts im Verlag verantwortlich zeichnete. Seit 2015 betreut sie bei Plan.Net diverse nationale und internationale Etats unterschiedlichster Branchen im B2B- und B2C-Sektor und leitet die Social-Media-Unit innerhalb der Serviceplan Gruppe mit den Disziplinen Strategie und Beratung, Account Management, Redaktion, Social Advertising sowie Influencer Marketing.

08 UNTERNEHMERTUM



DR. THOMAS STRÜNGMANN
Unternehmer und BioNTech-Investor

Thomas Strüngmann schloss sein Wirtschaftsstudium in München und Augsburg mit einer Promotion ab. Im Anschluss war er zwei Jahre in der Schweiz und den USA in der Pharmabranche tätig. 1979 traten er und sein Zwillingsbruder Andreas auf Wunsch des Vaters in die elterliche Generika-Firma Durachemie ein. Nach deren Verkauf 1986 gründeten sie gemeinsam die Hexal AG. Seit deren Verkauf an Novartis im Februar 2005 widmet Dr. Thomas Strüngmann sich dem Aufbau nationaler und internationaler Pharma- und Biotechfirmen sowie Beteiligungen in anderen Branchen.

Dr. Thomas Strüngmann war der Serviceplan Group mit seinem Unternehmen Hexal viele Jahre als Kunde eng verbunden.



ANGELIKA GIFFORD
Vice President Central Europe Facebook & Multi Supervisory Board Member

Seit Januar 2020 ist Angelika Gifford Vizepräsidentin für Zentraleuropa bei Facebook. In dieser Position ist sie für die Geschäftsentwicklung von Facebook, WhatsApp, Instagram und Messenger in 34 Ländern verantwortlich, darunter die DACH-Region mit Deutschland, Österreich und der Schweiz, Benelux sowie Osteuropa inklusive Russland. Gifford war zuletzt – bis Ende 2018 – als Geschäftsführerin Hewlett-Packard (HP) für Software und Digitalisierung im deutschsprachigen Raum verantwortlich. Zuvor war sie über 20 Jahre in verschiedenen Managementpositionen bei Microsoft im In- und Ausland tätig, u. a. als Mitglied der Geschäftsleitung von Microsoft Deutschland. Im Jahr 2009 wurde Gifford von einer unabhängigen Organisation zur „Managerin des Jahres" für Deutschland gewählt. Vom Manager Magazin wurde sie als eine der 100 einflussreichsten Wirtschaftsfrauen Deutschlands benannt. Gifford ist zudem Vorstandsmitglied der Atlantik-Brücke e. V. und in den Aufsichtsräten von Thyssenkrupp und TUI tätig.

Angelika Gifford verbindet als Facebook Europa-Chefin eine enge Geschäftspartnerschaft mit der Serviceplan Group.



STEFAN HIPP
Gesellschafter HiPP Gruppe

Seit 30 Jahren ist Stefan Hipp in der Unternehmensgruppe tätig und seit 1997 Mitglied der HiPP Geschäftsleitung. Nach einer kaufmännischen Lehre studierte er politische Wissenschaften in München, anschließend Agrar- und Lebensmittelindustriemanagement an der Royal Agricultural University Cirencester in England. Als leidenschaftlicher Bio-Landwirt unterhält er einen ökologisch bewirtschafteten Musterbetrieb in Polen, auf dem Getreide und Gemüse nach den Prinzipien der biologischen Landwirtschaft angebaut sowie Angusrinder und Schafe ganzjährig im Freiland gehalten werden. Stefan Hipp ist Präsidiumsmitglied des Diätverbands, Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft der Bayerischen Ernährungswirtschaft e. V. (ABEW) sowie Präsident des europäischen Bio-Verbands OPTA.

Das Familienunternehmen HiPP ist seit vielen Jahren Kunde der Serviceplan Group.

09 PURPOSE



ANJA STOLZ

Chief Marketing Officer R+V Versicherung

Die Sozialwissenschaftlerin kann über zwei Jahrzehnte Leadership-Erfahrung vorweisen und verfügt über einen starken Consulting-Background, gepaart mit einer umfassenden Gründer- und Start-up-Expertise. Seit vielen Jahren ist sie national und international leitend im Bereich Marketing, Digitale Transformation und Corporate Communications tätig. Als CMO/Bereichsleiterin Marketing bei der R+V Versicherung verantwortet sie heute u. a. die Themen Strategisches Marketing & Brand Management, Omnichannel-Marketing, Customer Experience, Marketing Automation, CRM/Predictive Data Analytics und Produktmanagement.

Anja Stolz ist langjähriges Mitglied im CMO Council. Darüber hinaus ist die R+V Versicherung Kunde bei einer der Serviceplan Agenturen.



CHRISTOPH EVERKE

Managing Creative Partner Serviceplan Campaign

Christoph Everke startete seine berufliche Karriere 1996 bei Springer & Jacoby in Hamburg und ist seit Mai 2005 bei Serviceplan Campaign tätig. In seiner Funktion als Geschäftsführer und Partner betreut er Marken wie Penny, CapriSun und LinkedIn. Der studierte Kommunikationsdesigner ist Mitglied im ArtDirectors Club Deutschland und bei D&AD, England. 2014 war er unter den Top Ten der weltbesten Kreativen. Er erhielt 18 Cannes Löwen, zwei Design Grand Prix und über 400 weitere nationale und internationale Awards. Christoph hat fünf laute Gitarren und drei noch lautere Kinder. 2020 veröffentlichte er sein viertes Album „unterwegs".



STEFAN MAGEL

Bereichsvorstand Handel Deutschland REWE Group und COO Penny

Seit Juli 2016 führt Stefan Magel die Geschäfte des Lebensmitteldiscounters Penny, der in Deutschland knapp 2.200 Filialen betreibt. Nach einem BWL-Studium in Würzburg startete Magel seine Karriere in den Vereinigten Staaten als Assistent des Chefs einer texanischen Supermarktkette. Darauf folgten die Wechsel zu REWE und Real. Von 1997 bis 2003 fungierte er als Deutschland-Geschäftsführer der französischen Baumarktkette Castorama. Nach Stationen bei der Globus Warenhaus Holding und der Baumarktkette Toom wurde er 2010 Marketingchef von Penny.

Stefan Magel und das Penny Team der Serviceplan Group verbindet viel mehr als eine langjährige erfolgreiche Geschäftsbeziehung: die Leidenschaft für die Marke Penny und ihre Kunden.



JASON ROMEYKO

Worldwide Executive Creative Director Serviceplan Group

Jason hat in seinem Leben viele Geschichten erzählt, in den unterschiedlichsten Bereichen. Er fing als Texter bei Saatchi & Saatchi an und war schon bald international für sie tätig – 23 Jahre lang. 2016 kam er als Worldwide Executive Creative Director zu Serviceplan und ist seitdem für den kreativen Output und den Aufbau der internationalen Präsenz des Unternehmens verantwortlich. Er trieb die Serviceplan-Philosophie „ÜberCreativity" entscheidend voran, eine höhere Form der Kreativität, bei der unterschiedliche Disziplinen, Talente, Kulturen, Medien und Technologien zusammenkommen und interagieren. Von Grand Prix bis Bronze-Award wurde er mit über 500 internationalen Preisen ausgezeichnet, unter anderem mit dem MTV Video Music Award for Video of the Year für den Song „Firework" von Katy Perry.

10 QUALITÄTS-MEDIEN



HELLE THORNING-SCHMIDT

Ehemalige dänische Ministerpräsidentin und Co-Vorsitzende Facebook Oversight Board

Helle Thorning-Schmidt schrieb Geschichte, als sie als erste Frau Vorsitzende der dänischen Sozialdemokraten wurde und 2011 als erste Frau zur dänischen Ministerpräsidentin gewählt wurde. Von 2016 bis 2019 war sie Geschäftsführerin von Save the Children International. Seit Sommer 2019 ist sie in zahlreichen Vorständen vertreten, ist beratend tätig und Teil internationaler Thinktanks. Im Mai 2020 trat sie dem neuen unabhängigen Facebook Oversight Board bei. Ihr besonderes Charisma und ihre starke Persönlichkeit hat sie unter anderem ihrem Vater zu verdanken, der oft zu ihr gesagt haben soll: „Mädchen können alles – sogar Ministerpräsident werden." In schwierigen Zeiten hat sie sich immer wieder vor Augen geführt, dass das, was einen nicht umbringt, einen nur stärker macht.

Beim Innovationstag 2020 ließ uns Helle Thorning-Schmidt an ihren Gedanken zur Einschränkung der Meinungsfreiheit in den sozialen Medien teilhaben.



CARSTEN KNOP

Herausgeber Frankfurter Allgemeine Zeitung

Carsten Knop hat in Münster BWL studiert und bei der F.A.Z. volontiert. Nach einem Intermezzo bei der Börsen-Zeitung wurde er 1996 F.A.Z.-Redakteur. Für die Zeitung berichtete er u. a. aus New York und dem Silicon Valley. 2003 kehrte er in die Frankfurter Zentrale zurück und stieg dort zum verantwortlichen Redakteur für die Unternehmensberichterstattung und später auch für die Wirtschaftsberichterstattung auf. Von Anfang 2018 bis März 2020 war er Chefredakteur für die digitalen Produkte. Seit April 2020 gehört er dem Herausgeber-Gremium an.



TANIT KOCH

Ehemalige Geschäftsführerin ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL

Tanit Koch war Geschäftsführerin des Nachrichtensenders ntv und Chefredakteurin der Zentralredaktion der Mediengruppe RTL. Bis 2018 war sie Chefredakteurin der Bild-Zeitung, zuvor hatte sie verschiedene Positionen in der Axel Springer SE inne. Seit 2018 ist sie Mitglied der Transatlantic Commission on Election Integrity. Darüber hinaus gehört sie dem Stiftungsrat der Deutschlandstiftung Integration an und ist Atlantik-Brücke Young Leader. Sie kommentiert und publiziert zu zeitgeschichtlichen und politischen Themen.

Beim Innovationstag 2020 skizzierten Tanit Koch und Carsten Knop die Chancen und Herausforderungen klassischer Qualitätsmedien im digitalen Zeitalter.



DR. RAINER ESSER

Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe und DvH Medien

Nach einer Lehre bei der Deutschen Bank studierte Rainer Esser Rechtswissenschaften in München, Genf und Athens in den USA. Das journalistische Handwerk lernte er an der Deutschen Journalistenschule in München, arbeitete anschließend mehrere Jahre als Anwalt und promovierte 1989. Im Anschluss leitete er als Chefredakteur zwei juristische Fachtitel und wechselte 1992 ins Verlagsgeschäft. Bevor er 1999 Chef des ZEIT-Verlags wurde, führte er den Spotlight-Verlag und die Mediengruppe Main-Post. Seit 2011 ist er zudem Geschäftsführer der DvH Medien GmbH.

DIE ZEIT ist seit 2016 Partner von Best Brands. Das Verlagshaus und die Serviceplan Group sind seit Langem freundschaftlich verbunden.



WOLFGANG LINK

CEO Seven.One Entertainment Group

Wolfgang Link ist CEO der Seven.One Entertainment Group und seit März 2020 im Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE. Zuvor war er ProSieben-Geschäftsführer und seit Oktober 2013 auch Geschäftsführer der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH, wo er wenig später den Vorsitz der Geschäftsführung übernahm. Im Anschluss an sein Studium der Kommunikations- und Kunstwissenschaften sowie Psychologie arbeitete Wolfgang Link zunächst für verschiedene Musical- und Live-Produktionen. Ab 2003 verhalf er als Producer und Executive Producer bei Grundy Light Entertainment u. a. dem Format „Deutschland sucht den Superstar" zum Erfolg. 2009 kam er als Unterhaltungschef von Sat.1 zur ProSiebenSat.1 TV Deutschland, ab 2010 war er Vice President Show & Event. Anschließend verantwortete er als Senior Vice President alle Entertainment-Formate der deutschen Sendergruppe und holte z. B. „The Voice of Germany" nach Deutschland.

Als Vorstand einer der größten Sendergruppen arbeitet Wolfgang Link regelmäßig mit der Serviceplan Group zusammen.



DR. ANDREA MALGARA

Managing Partner Mediaplus Gruppe

Dr. Andrea Malgara ist der Mann fürs Wesentliche. Seit Oktober 2011 in der Holding der größten unabhängigen und partnergeführten Mediaagentur Deutschlands tätig, ist er für die Geschäftsentwicklung, die Forschung sowie für den Einkauf verantwortlich. Drei Jahrzehnte Erfahrung in allen Bereichen der Medienindustrie machen den gebürtigen Italiener und überzeugten Europäer zum Experten im Bereich Media. In Präsentationen sowie Vorlesungen (z. B. bei der IFA, der EU-Kommission und dem VDZ Digital Advertising Summit) gibt Andrea Malgara sein Wissen immer gern mit einem gewissen Funken Humor weiter.

11 FAST FORWARD – DER BLICK IN DIE ZUKUNFT



MATTHIAS HORX

Zukunftsforscher, Redner und Autor

Matthias Horx gilt als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. 1993 gründete er gemeinsam mit Peter Wippermann das Trendbüro Hamburg und fünf Jahre später in Frankfurt sein eigenes „Zukunftsinstitut", das heute zahlreiche Unternehmen und Institutionen berät. Horx' Lebensprojekt gilt der Weiterentwicklung der „Futurologie" der 60er- und 70er-Jahre zu einer Consulting-Disziplin für Unternehmen, Gesellschaft und Politik. Sein aktuelles Buch „Die Zukunft nach Corona: Wie eine Krise die Gesellschaft, unser Denken und unser Handeln verändert" landete auf der Spiegel-Bestsellerliste.

Mit seiner Keynote beim Innovationstag 2020 konnte Matthias Horx die Zuhörer dafür gewinnen, optimistisch in die Zukunft zu blicken.



BARBARA EVANS

Managing Partner Mediaplus Gruppe

Bevor die gebürtige Britin 2007 bei der Serviceplan Group einstieg, war sie bereits zehn Jahre im internationalen Mediabusiness, davon sechs Jahre im internationalen Marketing der Allianz. In der Mediaplus Gruppe war die Media-Expertin und Markenstrategin zunächst als Unitleiterin Kommunikationsberatung tätig, dann als Geschäftsleiterin des Bereichs Neuromarketing sowie als Geschäftsleiterin der Abteilung Strategic Insights. Zudem war sie Geschäftsführerin der Facit Research. 2017 wurde die überzeugte Europäerin, die sich vor zwei Jahren den deutschen Pass „erkämpfte", Geschäftsführerin und Managing Partner bei Mediaplus.

12 TALK OF FAME



MANDO DIAO

Rockband

Mando Diao ist eine schwedische Rockband aus Borlänge. Ihren Durchbruch hatte die Band 2004 mit ihrem Album „Hurricane Bar", „Dance With Somebody" (2009) zählt zu ihren erfolgreichsten Songs. Zur Band gehören Björn Dixgård (Gesang, Gitarre), Carl-Johan Fogelklou (Bass), Jens Siverstedt (Gitarre), Daniel Haglund (Keyboard) und Patrik Heikinpieti (Schlagzeug). Nach über 20 Jahren in der Musikbranche erschien 2019 ihr neuntes Studioalbum „BANG". Dieses Jahr veröffentlichten sie ihr zweites schwedisches Album „I Solnedgången", eine Komposition aus Gedichten von Karin Boye, Nils Ferlin und Gustaf Fröding und Lyrics von den Bandmitgliedern selbst und den Eltern von Björn Dixgård, völlig oldschool innerhalb von vier Tagen in Borlänge aufgenommen.

Mando Diao trat bei der Best Brands Gala 2020 in München im Hotel Bayerischer Hof auf, die nur wenige Wochen vor dem Lockdown stattfand.



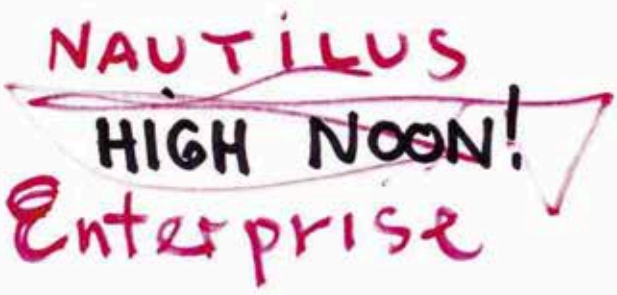
Credit: Jan Bauer

JONATHAN MEESE

Künstler

Der in Tokio geborene Jonathan Meese ist seit Jahrzehnten einer der polarisierendsten, aber auch erfolgreichsten Künstler der Gegenwart. Er besuchte die Hochschule für bildende Künste in Hamburg und präsentierte sich 1998 mit seiner Installation auf der ersten Berliner Biennale der internationalen Kunstszene. Neben Installationen umfasst seine Kreation Performances, Malerei, Skulpturen, Zeichnungen, Fotografie, Videos und Texte. Außerdem arbeitet er seit 2005 regelmäßig für Opernfestivals und Theater, als Regisseur sowie als Bühnen- und Kostümbildner. Seine Werke werden in den wichtigsten Museen der Welt gezeigt, darunter die Londoner Tate Modern, die Schirn Kunsthalle Frankfurt, das Centre Pompidou in Paris und das Guggenheim Museum in New York. Meese lebt in Berlin und Ahrensburg.

Im Münchner Haus der Kommunikation der Serviceplan Group sind mehrere Werke des Künstlers zu sehen.

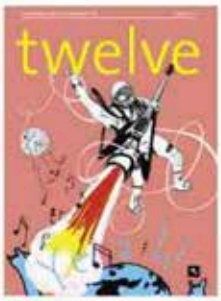


MR. SPOCK!

IMPRESSUM



reddot award 2015
winner



reddot award 2016
winner



reddot award 2017
winner



reddot award 2018
winner



reddot winner 2019



reddot winner 2020

LOVE

jneese 2020
007

WIE GEFÄLLT IHNEN TWELVE?
Schreiben Sie uns, wir freuen uns auf Ihr Feedback:
twelve@serviceplan.com

TWELVE
Das Magazin für Marken, Medien und Kommunikation

HERAUSGEBER
Serviceplan Group SE & Co. KG
Brienner Straße 45 a–d
80333 München

NUR KUNST IST CHEF: KUNST ÜBERSCHREIBT ALLES
Jonathan Meese

ART-DIREKTION/BILDREDAKTION
Beate Gronemann

REDAKTION/TEXTCHEFIN
Alexandra Berger

KONZEPTION/PROJEKTLEITUNG
Julia Becker (j.becker@serviceplan.com)

PROJEKTMANAGEMENT
Franziska Siebald & Marie Jeanson

ÜBERSETZUNG & LEKTORAT VON ENGLISCHEN TEXTEN
Paula Hedley (Trend Translations) & Ian Winick

DEUTSCHES LEKTORAT
Serviceplan Lektorat

LEITUNG PRINTMEDIEN-PRODUKTION
Katy Pergelt

DRUCK
PASSAVIA, Passau – Kunstdrucker des Jahres 2013, 2014, 2015 & 2017
Bücherdrucker des Jahres 2016 & 2017
Bayerischer Printpreis 2018 in der Kategorie Druck

© Serviceplan Group SE & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jegliche Nutzung oder Verwertung bedarf der ausdrücklichen Zustimmung der Serviceplan Group.

klimaneutral gedruckt

SELECTION BY IGEPA

PERGRAPHICA® IST TEIL DER IGEPA SELECTION

Produced with ♥ in Austria by Mondi

mondi

IGEPA

GEDRUCKT AUF PERGRAPHICA®
Classic Smooth 100 g/m², Umschlag 300 g/m². Mit Liebe in Österreich produziert bei Mondi. PERGRAPHICA® wird exklusiv von der IGEPA vertrieben. Als mittelständisches Unternehmen mit regional eingebetteten, selbstständig agierenden Häusern und einer großen Mannschaft ist die IGEPA der ideale Großhändler für diese Kollektion. Die IGEPA schafft mit ihrem Zugang zu Papierentscheidern und dem Bekenntnis, Kreative in ihren Anwendungen zu beraten, eine klare Marktorientierung. Durch Schulterblicke und Branchenveranstaltungen liefert sie fundierte Argumentationsgrundlagen für das Designpapier.


RETHINK
greese
2020

DAS LETZTE WORT



FLORIAN HALLER

Die Corona-Krise wird uns in das Geschäftsjahr 2021 hineinbegleiten, und ihre Folgen werden wir noch lange spüren. Doch davon sollten wir uns nicht entmutigen lassen, sondern diese für alle herausfordernde Situation zum Aufbruch nutzen. Bereits für die alten Griechen bedeutete „Krisis" nicht nur das Ende von etwas, sondern auch Neuorientierung und Neuanfang.

Für Unternehmen und ihre Marken werden sich meiner Meinung nach neue Chancen eröffnen – vor allem im Hinblick auf folgende drei Megatrends:

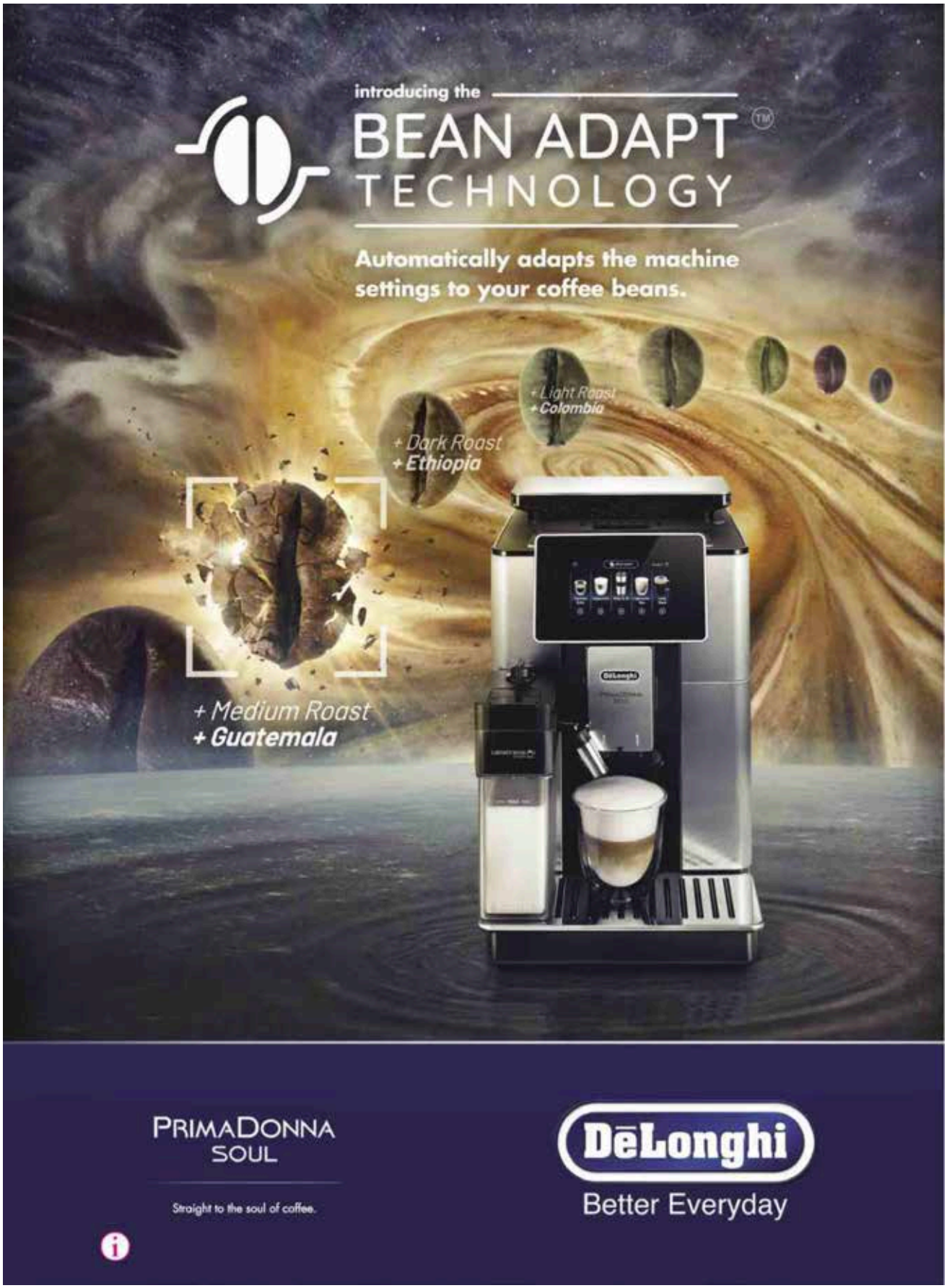
Wir sollten diese Umbruchphase dazu nutzen, die Voraussetzungen für ganzheitliche Kommunikation und Markenführung zu schaffen. Das ist nichts radikal Neues. Doch dieser Schritt ließ sich in der Praxis bislang schwer umsetzen, weil die Organisationsstrukturen in Unternehmen eine ganzheitliche Marken- und Kommunikationsstrategie oftmals nahezu unmöglich machten. Die Corona-Krise bietet jetzt die große Chance, grundsätzliche Fragen zu stellen, Silos einzureißen und neue, schlagkräftige Formen der Zusammenarbeit zu konfigurieren.

Wenn nicht jetzt, wann dann: Es ist allerhöchste Zeit, die Digitalisierung konsequenter als bisher voranzutreiben. Wir haben dieses Thema in Deutschland in viel zu vielen Bereichen nicht ernst genug genommen. Dorothee Bär sprach schon Ende 2018 davon, dass Deutschland eine Krisenmentalität brauche, um die Digitalisierungslücke zu schließen. Die Krise ist da – nutzen wir sie als Initialzündung für die digitale Transformation.

Neu denken müssen wir auch beim Thema Nachhaltigkeit. Die Fridays-for-Future-Bewegung hat das Thema 2019 weltweit auf die Straßen gebracht. Durch die Corona-Krise gewinnen die Fragen, wie produziert wird, wo produziert wird oder wie sich Mobilität und Klimaschutz vereinbaren lassen, eher an Schärfe. Wer glaubt, sie würden verschwinden, weil wir in eine wirtschaftlich unruhigere Phase kommen, der irrt sich. Bedeutet: Nur wer hier neu denkt, wird zu den Best Brands der Zukunft gehören.

Wir bei Serviceplan sind überzeugt: Die Corona-Krise als Chance zu begreifen, ist der Schlüssel, um diese Phase durchzustehen und eine stabile Basis für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg in der Zukunft zu schaffen.

Ich würde mich freuen, wenn die siebte Ausgabe von TWELVE Ihnen dafür wertvolle Erkenntnisse, hilfreiche Gedankenanstöße und motivierende Perspektiven an die Hand geben kann.


introducing the
BEAN ADAPT™
TECHNOLOGY
Automatically adapts the machine settings to your coffee beans.
+ Light Roast
+ Colombia
+ Dark Roast
+ Ethiopia
+ Medium Roast
+ Guatemala
PRIMADONNA
SOUL
Straight to the soul of coffee.
DēLonghi
Better Everyday

Neu denken für neue Chancen: In TWELVE prognostiziert der Wirtschaftsweise **PROF. LARS P. FELD** einen Innovationsschub bei deutschen Unternehmen. Grüner Kapitalismus: Finanzexperte **PROF. KAI C. ANDREJEWSKI** wirbt für nachhaltige Ökonomie. Im Tech-Sektor muss Europa einen eigenen Weg gehen, rät Star-Investorin **EILEEN BURBIDGE.** Beiersdorf-Aufsichtsrätin **PROF. MANUELA ROUSSEAU** macht Frauen Mut zum Führen. Pushen statt bremsen: BioNTech-Investor **DR. THOMAS STRÜNGMANN** fordert von der Politik mehr Unterstützung. Familienunternehmer **STEFAN HIPP** freut sich über das Nachhaltigkeitsbewusstsein der jungen Generation. Die Top-Managerinnen **ANGELIKA GIFFORD** und **SUSAN SCHRAMM** verraten, wie sie bei Facebook und McDonald's die Innovationskultur pflegen. Eine klassische Medienmarke ins digitale Zeitalter führen: ZEIT-Verlagschef **DR. RAINER ESSER** macht es vor. Rote Karte für Hate Speech: Die dänische Ex-Ministerpräsidentin **HELLE THORNING-SCHMIDT** erklärt ihr Engagement im Oversight Board von Facebook. Warum uns die Corona-Krise zu besseren Menschen macht und wie Veränderung wirklich gelingt, erklären der Zukunftsforscher **MATTHIAS HORX** und der Hirnforscher **PROF. GERALD HÜTHER.** Disruption in der Kultur: die schwedische Erfolgsband **MANDO DIAO** über Streaming-Dienste. Exklusive Kreation: Der Künstler **JONATHAN MEESE** macht TWELVE zu einem Kunstwerk.



SERVICEPLAN GROUP
HOUSE OF COMMUNICATION