

46. Münchener Marketing-Symposium – Live Online-Vortragsreihe

Leadership in Zeiten von Krise und digitaler Transformation



Dr. Silke Bartsch, Institut für Marketing, LMU München

In Ihrem Vortrag beleuchtete *Dr. Silke Bartsch* die Herausforderungen, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind, und wie Leadership in Zeiten von Krise und digitaler Transformation gelingen kann. Das Umfeld, in dem sich Unternehmen bereits vor der Krise bewegten, ist von den sog. VUCA-Kriterien – Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – geprägt, welche sich durch die Krise nochmals verstärkt haben. Dementsprechend spielen Unternehmen heutzutage nicht auf einem klar definierten Spielfeld mit festen Regeln, sondern müssen durch ein sich dynamisch veränderndes Umfeld navigieren. Hierfür bedarf es organisationaler Agilität und eines rollenbasierten Führungsverständnisses, um situativ zu handeln und zu führen. Das von *Prof. Dr. Marion Büttgen, Ellen Weber* und Kolleg:innen entwickelte „Digital Leadership Framework“ stellt eine Basis für rollenbasierte Führung dar und beinhaltet sieben verschiedene Rollen, die eine Führungskraft je nach Situation für eine gelungene digitale Transformation einnehmen sollte: der Digital Pioneer, der Networker, der Enabler, der Mentor, der Innovator, der Manager und der Digital Mentee. All diese Rollen bewegen sich entlang eines Spektrums von beziehungsorientierten bis hin zu aufgabenorientierten Rollen. In einer vor der Krise durchgeführten Studie zu diesem Thema hat *Dr. Silke Bartsch* gemeinsam mit *Serviceplan* und den Kolleg:innen von der *Universität Hohenheim* herausgefunden, dass etwa zwei Drittel aller Befragten der Meinung waren, dass ihr Unternehmen nicht oder eher nicht einem digitalen Ideal entspricht und die Unternehmenskultur großenteils noch nicht digital geprägt ist. Besonders ausgeprägt waren basierend auf der Selbsteinschätzung der befragten Führungskräfte die Rolle des Enablers, also eines teamorientierten Ermöglichers, der beispielsweise Freiräume für sein Team schafft, oder die Rolle des Mentors, der die Stärken und Schwächen seiner Mitarbeiter:innen erkennt und individuell auf diese eingeht. Zudem untersuchte die Studie Zusammenhänge der unterschiedlichen Führungsrollen mit ausgewählten Digitalisierungsdimensionen. So zeigte sich ein Zusammenhang zwischen den Rollen des Networkers, des Innovators und des Enablers und einer digitalen Unternehmenskultur, während der Innovator, der Pioneer und der Networker einen signifikanten Zusammenhang mit dem digitalen Reif eines Unternehmens aufwiesen. Durch die Corona-Pandemie ergeben sich allerdings nochmals neue Herausforderungen für Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter:innen nun aus der Distanz und im Homeoffice führen mussten. Aus einer Befragung von Mitarbeiter:innen zum Thema Homeoffice während des Lockdowns geht hervor, dass vor allem Führungskräfte in der Enabler-Rolle einen positiven Effekt auf die Zusammenarbeit im Team und

die wahrgenommene Job-Autonomie haben. Die Rolle des Managers hingegen kann die Job-Autonomie einschränken, wobei dieser negative Effekt bei Unternehmen mit großer digitaler Reife nivelliert wird. Weitere Einblicke in die durchgeführten Studien erhalten Sie über die QR Codes.



Digital Leadership Studie
(vor Corona)



Leadership im Kontext von Corona

» *Ich fand die Zusammenstellung der Themen, aber auch der Referent:innen sehr interessant [...]. Deutlich trat hervor, dass Dir der Austausch zwischen Hochschule und Praxis wichtig ist. [...] Schöne Veranstaltung; kannst stolz sein. [...].* «

Zitat aus der persönlichen Korrespondenz zwischen Prof. Dr. Heinz-Georg Baum und Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer

DKB – Das kann Bank – auch in und nach der Krise!



Stefan Unterlandstätter, Vorsitzender des Vorstands, Deutsche Kreditbank

Die 1990 gegründete *Deutsche Kreditbank (DKB)* verspricht: „Wir machen dein Geld besser“. Als einer der größten Geldgeber der Energiewende in Deutschland zählt sie zu den nachhaltigsten Banken Deutschlands und kann sich durchaus als #geldverbesserer bezeichnen. Die *DKB* besetzt mit ihren Kampagnen das Thema der Stunde ganz im Zeichen von #purpose, #fridaysforfuture und #klimapaket. Das hat unter anderem auch sehr positive Auswirkungen auf ihre Brand Awareness, Verkaufszahlen und Employer Branding. Das Unternehmen verzeichnet also einen deutlichen Aufschwung in mehreren Bereichen. Und dann kam die Corona-Krise. Der *DKB* stellt sich die Frage „Alles auf Stopp?“. Wie fast alle Unternehmen steht auch die *DKB* vor riesigen Herausforderungen wie unter anderem dem Wegfall emotionaler Anknüpfungspunkte für die Marke, die vorher durch beispielsweise Sportsponsoring oder Messen gegeben waren. Trotz dieser Herausforderungen zeigt die Performance der *DKB* jedoch keine großen Abbrüche. Die Digitalisierung hält schon seit längerem Einzug bei der *DKB*, somit stellt auch das Homeoffice keine zu große Herausforderung dar. In einigen Bereichen ist das Performance Level auf dem gleichen,

wenn nicht sogar einem höheren Level als es vor Corona der Fall war. Die *DKB* will die digitalen Chancen, die sich ihr jetzt bieten, ergreifen. Für das weggefallene Sportsponsoring werden alternative Formate gefunden, mit den Kund:innen bleibt sie digital in Kontakt und schwächt die Notwendigkeit einer physischen Filiale für Privatkund:innen ab und sie sieht neue Chancen durch Mobile Payment oder den ansteigenden Online-Wertpapierhandel. Aber was macht die Werbung in der Corona-Krise? Viele Firmen werben mit leeren Räumen, Stadien, Straßen oder ähnlichem mit der Botschaft „Wir sind für euch da“. Im Gegensatz dazu setzt die *DKB* trotzdem weiter auf Nachhaltigkeit getreu dem Motto „Wir bleiben #geldverbesserer“ und zeigt damit, dass sie einen Beitrag leistet, der der Allgemeinheit zugutekommt.

Aktuell wirbt die *DKB* zusätzlich für mehr Aufmerksamkeit und Glaubwürdigkeit durch Native Advertising oder mit Influencer:innen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Und das zahlt sich für die *DKB* aus. Nicht nur steigt wiederum die Brand Awareness, es werben auch immer mehr Kund:innen neue Kund:innen an, wodurch gleichzeitig neue Konten eröffnet werden. Die *DKB* sieht Corona als gesellschaftliches Brennglas, das Themen beschleunigt. Für *Stefan Unterlandstätter* ist die Krise also eine Chance, um noch digitaler zu werden und noch mehr nachhaltigen Impact zu bringen.

4.3 Kuratoriumssitzung und Mitgliederversammlung

Im Rahmen des digitalen 46. Münchener Marketing-Symposiums fanden am 16. Juli 2020 die Sitzung des Kuratoriums sowie am 17. Juli 2020 die Mitgliederversammlung der *FGM* erstmals virtuell über das Videokonferenz-Tool Zoom statt.

Der Vorsitzende des *FGM*-Vorstands *Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer* berichtete in beiden Gremien über die Entwicklung der *FGM* im vergangenen Jahr, über aktuelle Projekte sowie über Veränderungen in Kuratorium und Vorstand. Da der Jahresbericht seit 2016/17 in neuem Design und mit neuer Struktur aufgelegt wird und daher erleichterten Zugriff auf alle relevanten Informationen ermöglicht, erfolgte der Bericht des Vorstandsvorsitzenden in beiden Gremien auch im Jahr 2020 stark komprimiert.

Im Bereich der Forschung sind die Teilnahmen an internationalen wissenschaftlichen Konferenzen (im Berichtszeitraum 01.04.2019 - 31.03.2020), die Veröffentlichung interessanter Publikationen und die erfolgreichen Abschlüsse von empirischen Forschungsprojekten zu nennen. Neueste Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zu verbinden, ist stets eine Herausforderung, der die *FGM* auch in Zukunft mit großer Freude begegnet.

Die Integration von Praxispartnern durch Gastvorträge, Fallstudien Seminare und Workshops war im Corona-Jahr, in dem der gesamte Lehrbetrieb digital stattfand, erschwert. Dennoch konnten unsere Praxispartner erfolgreich digital eingebunden und so der Vereinszweck, die Förderung des Theorie-Praxis-Transfers, erfüllt werden.

Auf Wunsch des Kuratoriums wählte die ordentliche Mitgliederversammlung *Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer*, der im März 2021 in den Ruhestand tritt, für drei weitere Jahre zum Vorsitzenden des Vorstands.

Am 23. Oktober 2020 wurde darüber hinaus eine außerordentliche Online-Mitgliederversammlung anberaumt und die Vereinssatzung inhaltlich angepasst, sodass die Zukunft der *FGM* optimal und möglichst flexibel gestaltet werden kann. Vor diesem Hintergrund wurden die Bildmarke in Form des bekannten „Marketing-M“ und die Wort-Bild-Marke „Münchener Marketing-Symposium“ in Verbindung mit dem „Marketing-M“ als Marken für die *FGM* geschützt.



Münchener Marketing-Symposium



Durch Wiederwahl wurde *Dr. Christine Auer* für drei weitere Jahre in ihrem Amt als Vorstand bestätigt.

Neu in den Vorstand gewählt wurde für drei Jahre *Ariana Huber*.

Dr. Katharina Schlomann schied mit Ablauf ihrer Amtszeit als Vorstand zum 12. Juli 2020 aus.

Unsere Kuratoren *Stefan Unterlandstätter* und *Ralph Weyler* wurden für drei weitere Jahre in ihrem Amt bestätigt. Wir freuen uns sehr, dass sie der *FGM* auch weiterhin zur Verfügung stehen.

Sehr herzlich möchten wir uns bei Ihnen, unseren Kurator:innen sowie allen persönlichen Mitgliedern und Firmenmitgliedern für die treue und vertrauensvolle Unterstützung bedanken. Mit dieser werden wir auch in Zukunft weiterhin innovative Wege in der Forschung beschreiten und zu einem regen Theorie-Praxis-Transfer beitragen!