

BRAND LOGIC IMPULS

# Der Wert von Beziehungen in stürmischen Zeiten

Fünf Key Lessons der dänischen Convenience-Brand JOE & THE JUICE zeigen, wie vor allem junge Menschen als verlässliche Mitarbeiter gewonnen werden können.





---

# EINLEITUNG

---

Krisen und Unsicherheiten dominieren derzeit den Retail. Im Jahr 2023 sind insgesamt 944 österreichische Handelsunternehmen in die Insolvenz gerutscht; das ist ein Anstieg von 14 Prozent gegenüber dem Jahr 2022. Bis September 2024 waren es bereits 838 Pleiten, Tendenz steigend. Esprit, Scotch and Soda, Jones und Hallhuber sind bekannte Beispiele. Besorgniserregend ist vor allem der Anstieg von Insolvenzen in der Gastronomiebranche (plus 17 Prozent verglichen mit den ersten drei Quarteln 2023)\*.

Die wirtschaftliche Wetterlage ist auch für den Lebensmitteleinzelhandel wesentlich rauer geworden. Der Fachkräftemangel trifft viele Händler massiv.

Gerade die wesentlichen Differenzierungsaspekte von Vollsortimentern sind gefährdet, an Erlebniskraft und Qualitätsanspruch zu verlieren. Ein großes Problem: Es finden sich immer weniger Mitarbeiter für Frische-Bedientheken. Folglich sind einige Händler gezwungen, Bedientheken zu sehr begrenzten Tageszeiten zu öffnen oder sogar ganz zu schließen. Verliert der stationäre Lebensmittelhandel – insbesondere die Vollsortimenter – bald endgültig die letzten Erlebnisfaktoren? Fünf Key Lessons der dänischen Convenience-Brand JOE & THE JUICE zeigen, wie vor allem junge Menschen als verlässliche Mitarbeiter gewonnen werden können.

\*[Stand: 2024, Quellen: KSV1870, Statistik Austria]

## Was ist JOE & THE JUICE? So etwas wie Starbucks nur anders.



|               |                                     |
|---------------|-------------------------------------|
| Marke:        | JOE & THE JUICE                     |
| Kerngeschäft: | Dänische Saft Bar & Coffee Shop     |
| Gründung:     | 2002 in Kopenhagen von Kaspar Basse |
| Standorte:    | 363 weltweit                        |
| Mitarbeiter:  | 4.000                               |
| Umsatz:       | € 322 Mio.                          |
| EBIT:         | € 24 Mio.                           |

[Stand: 2024, Quelle: joeandthejuice.com]

JOE & THE JUICE hat sich seit seiner Gründung im Jahr 2002 zu einer weltweit bekannten und bedeutungsvollen Lifestyle-Brand entwickelt. Die Marke ist viel mehr als eine Saft- und Kaffeebar; Erlebnis und Ambiente stehen im Fokus. Dabei wird die optimale Kombination aus Unterhaltung und Gesundheit für den Kunden

erlebbar gemacht. Die dänische Clean Convenience-Kette betreibt 363 Stores weltweit und hat ein jährliches Umsatzwachstum von durchschnittlich 40 Prozent zwischen den Jahren 2009 und 2019 erwirtschaftet. Nach der Corona-Pandemie laufen die Expansionsbestrebungen inzwischen wieder auf Hochtouren.

---

# FÜNF KEY LESSONS

---

1

## CREATING THE RIGHT PEOPLE

Leistungsfähige Retailer erheben den Anspruch, die Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter zu stärken und deren Weiterentwicklung zu fördern. Kaspar Basse, Gründer von JOE & THE JUICE, bekräftigt immer wieder: „Most companies are focused to hire the right people. We are focused to create the right people.“ In der Unternehmens-Philosophie hält er fest, seinen Mitarbeitern Raum für die persönliche Entfaltung zu geben. Er schafft Rahmenbedingungen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre persönlichen Potenziale zu entdecken und ausbauen zu können. Er sieht es als Aufgabe des Unternehmens, diesen Prozess proaktiv zu steuern. Ein Exkurs in die Welt des Fußballs unterstreicht Basses Ansatz: Die besten Trainer der Welt sind nicht jene, welche die Topstars akquirieren, sondern jene, die aus guten Fußballern Weltstars formen.

2

## STRONG CHARACTERS AT FRONT.

„Juicer“ – die Saft- und Sandwichmacher sowie Baristas – sind die Hauptprotagonisten in allen Kommunikationskanälen von JOE & THE JUICE. Sie gelten als die wahren Stars des Unternehmens und begünstigen dadurch ein authentisches Storytelling. Die „Juicer“ berichten auf Social Media über ihre individuellen Erfahrungen mit Kunden, über neue Services und Produkte sowie über das Miteinander mit den Kollegen. Sie zeigen mit ihren Beiträgen, was es heißt, ein „Juicer“ zu sein. Sie sind die Role-Models und somit eine wichtige Säule zur Gewinnung neuer Arbeitskräfte.

Die Store Manager bekleiden, wie die Juicer, ebenfalls Schlüsselpositionen. Gefestigt in ihrer Persönlichkeit haben sie nach innen und nach außen eine starke Vorbildfunktion. Nach innen orchestrieren sie das so wesentliche Beziehungsdreieck zwischen den Mitarbeitern, Produkten und Kunden. Nach außen hin sind sie starke Persönlichkeiten, die durch ihr individuelles Storytelling zum Pull-Faktor für interessierte potenzielle Arbeitskräfte werden.





### 3

## SHAPING CULTURE PRO-ACTIVELY.

Die Kultur eines Unternehmens manifestiert sich unter anderem dadurch, wie sich die eigenen Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Arbeit fühlen. JOE & THE JUICE betont: „Success depends on much more than strong products, it's culture and the people behind it.“ Die unverwechselbare Unternehmenskultur von JOE & THE JUICE lernen Interessierte bereits ganz zu Beginn ihrer Bewerbung kennen. Im Rahmen von Recruiting-Events können vermeintliche Talente ihre Fähigkeiten im Rahmen von Wettbewerben unter Beweis stellen, wie etwa Schnelligkeit und Agilität bei der Smoothie-Herstellung sowie Spontaneität und Kreativität beim Small Talk. Diese Veranstaltungen finden mehrmals jährlich statt und haben gerade auf junge Arbeitnehmer eine anziehende Wirkung. Erfolgreich verläuft der Bewerbungsprozess für jene, die Offenheit, Toleranz, eine positive Grundhaltung sowie Humor und Zugänglichkeit mitbringen. Das Ergebnis: Bereits bei der Auswahl potenzieller Mitarbeiter, wird darauf geachtet, ob das Wesen der Bewerber auch mit der Unternehmenskultur von JOE & THE JUICE in Einklang ist.

### 4

## ESTABLISHING JOYFUL ATMOSPHERES

JOE & THE JUICE setzt neue Maßstäbe, wenn es um das „caring“ der eigenen Mitarbeiter geht. „If we do not ascertain that our employees are in a nice environment OUTSIDE the job, it's gonna be difficult for them just to be tremendously happy INSIDE the job“, ist Kaspar Basse überzeugt. Durch das hauseigene Exchange-Programm können Mitarbeiter in einem beliebigen JOE & THE JUICE Store arbeiten und das weltweit. Sie erhalten zusätzlich die Möglichkeit, in den JOE HOUSES gemeinsam mit ihren Kollegen zu wohnen. Das sind sehr moderne, zentral gelegene Wohngemeinschaften, exklusiv für Mitarbeiter von JOE & THE JUICE. Im Zuge dessen stärken sie ihre Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und sich gegenseitig zu unterstützen. 70 Prozent des Top-Managements von JOE & THE JUICE haben als „Juicer“ ihre Karriere begonnen und konnten durch das Exchange-Programm weltweit wertvolle Berufserfahrung sammeln. In den Stores selbst ist JOE & THE JUICE darum sehr bemüht, ein angenehmes Arbeitsklima zu fördern, in der die Mitarbeiter ihre Individualität leben und entfalten können. Der Dresscode darf beispielsweise selbst gewählt werden, ebenso die Art, wie man die Kunden ansprechen und die Smoothies herstellen möchte.

### 5

## ASCERTAIN INSPIRING INTERACTIONS

Die Marke JOE & THE JUICE versteht es, die Aspekte »Erlebnis« und »Ambiente« in ihren Stores harmonisch zu verbinden. Dazu braucht es Mitarbeiter (Juicer), die in erster Linie Freude daran haben, aus gesunden und hochwertigen Lebensmitteln geschmackvolle Produkte zu schaffen. Aus diesem Grund bietet die Convenience-Kette ausschließlich order-made Produkte an. Das heißt: Jede Bestellung wird besonders achtsam sowie direkt vor den Kunden frisch zubereitet – und das oft auf sehr kunstvolle Art und Weise. Zeitgleich tritt der Juicer bewusst mit den Kunden in Beziehung und baut eine wertschätzende Bindung auf. Der Kunde spürt, dass währenddessen mehr entsteht als lediglich die Fertigstellung seiner

Bestellung. Das gilt bei JOE & THE JUICE nicht nur gegenüber den Kunden, sondern auch zwischen den Kollegen. Gegenseitiges Scherzen, Lachen und sich Unterstützen wirkt sich positiv aus, es verbindet und steckt an. Kaspar Basse hat erkannt, dass diese Art des Miteinanders wirkungsvoll auf das Brand-Erlebnis einzahlt: „A Juicer is not a machine! We focus 100% on people!“, so Kaspar Basse. Das Fazit: Beziehungsorientierte Unternehmen steuern aktiv die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern, Leistungen und Kunden. Das Verständnis der harmonischen Wechselwirkung innerhalb dieses Dreiecks ist wesentlich für das Schaffen inspirierender Retail-Erlebnisse.

---

# REFLEXION

---

Die folgenden Fragen bieten Ihnen eine Gelegenheit, um zu hinterfragen, wie beziehungsorientiert Ihr Unternehmen ausgerichtet ist.\*<sup>1</sup>

1. Welchen übergeordneten Auftrag haben Ihre Mitarbeiter?
2. Was spornt Ihre Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue an?
3. Wie denken Ihre – speziell jüngeren – Mitarbeiter über die zentralen Leistungen Ihres Unternehmens?
4. Wie gehen Sie mit den Interessen und Potenzialen Ihrer jungen Mitarbeiter um?
5. Wie fördern Sie die Individualität Ihrer Mitarbeiter und wie bringen Sie Ihre Wertschätzung zum Ausdruck?
6. Wie schaffen Sie eine wohltuende und inspirierende Arbeitsatmosphäre?
7. Welche Rolle spielen Ihre Mitarbeiter bei der Repräsentation Ihres Unternehmens?
8. Wie aktiv steuern Sie das Beziehungsdreieck zwischen Ihren Mitarbeitern, den Leistungen Ihres Unternehmens und Ihren Kunden?

---

\*<sup>1</sup>Für eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Thema »Zufriedene Mitarbeiter im Unternehmen« und eine wirksame Verankerung in der Unternehmensstrategie empfiehlt das INSTITUTE OF BRAND LOGIC beispielsweise die Ausarbeitung eines Zukunftsbildes. Bei Interesse und Rückfragen wenden Sie sich bitte direkt an uns. [E-Mail: institute@brand-logic.com](mailto:institute@brand-logic.com) [Telefon: +43 512 566 008](tel:+43512566008)

„SUCCESS DEPENDS ON MUCH MORE THAN STRONG PRODUCTS,  
IT'S CULTURE AND THE PEOPLE BEHIND IT.“



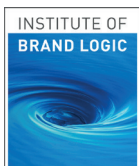
Kaspar Basse, Gründer JOE & THE JUICE

---

**Herausgeber:** INSTITUTE OF BRAND LOGIC, Ing.-Etzel-Straße 17, 6020 Innsbruck

**Autor:** Lukas Drexel, Senior Consultant am INSTITUTE OF BRAND LOGIC  
[lukas.drexel@brand-logic.com](mailto:lukas.drexel@brand-logic.com)  
+43 664 8810 7699

**Fotos:** ©JOE & THE JUICE



## Über das INSTITUTE OF BRAND LOGIC

Im Rahmen der strategischen Beratungsarbeit unterstützt das INSTITUTE OF BRAND LOGIC Unternehmen und Destinationen bei der Klärung ihres Kerngeschäfts bzw. der Erfolgsmuster sowie in der Gestaltung von wirksamen Zukunftsbildern und schafft somit die Grundlage für die gewünschte Ausrichtung in eine erfolgreiche Zukunft.