

Wie Unternehmen dreifach profitieren

Nach der Finanz- und Wirtschaftskrise befinden wir uns in einem Wertewandel. Die «Good-Business»-Wirtschaft vereint Ökonomie, Ökologie, Ethik und persönliche Integrität. **ACHIM FEIGE**

DER AUTOR

Achim Feige ist als Markenspezialist und Management-Berater bei Brand:Trust tätig. Er hält zudem Seminare zu den Themen Businessmodelle und Markenführung. achim.feige@brand-trust.de

Der Wertewandel hat viele Gründe: Gute Geschäfte und ethische Grundsätze sind keine Gegenpole mehr, sondern bedingen sich. Die Globalisierung, die Vernetzung und zunehmende Transparenz führen zu einer globalen Innenwelt. Es gibt kein aussen mehr, jede Tat kommt in Form von Klimawandel, Umweltskandal oder Finanzkrise zu uns zurück. So integriert die Globalisierung den Gedanken der Nachhaltigkeit in der Wirtschaft. Ergänzend bieten die sozialen und ökologischen Herausforderungen wie Armut, Klimawandel, Migration und Zugang zu Bildung ein riesiges Innovations- und Differenzierungspotenzial für Unternehmer und Marken. Nachhaltigkeit ist keine Krisenmode oder für Besserverdienende, sondern der Nährboden für innovatives Unternehmertum der Zukunft.

Die globale Generation der nach 1980 Geborenen, die sogenannten Millenials, wird in den nächsten zehn Jahren an die Macht kommen. Im Gegensatz zu den 68-ern glaubt diese Generation nicht mehr an eine absolute Wahrheit, ist wenig nationalistisch und denkt kaum hierarchisch. Sie ist über das Internet und soziale Medien mental globalisiert und verändert so den Umgang mit der Wirtschaft und ihren Marken. Die Millenials sind selbstbewusst und lassen sich nicht bevormunden oder manipulieren. Sie durchschauen die Werbung und wollen Marken, Produkte und die Gesellschaft nach dem Motto «Wir sind was wir tun» mitgestalten oder sich selbst darstellen. Aber sie tun dies nicht mehr um jeden Preis, sondern besitzen durch ihre «Grenzenlosigkeit» ein hohes soziales und ökologisches Bewusstsein.

Zusätzlich verändern die stilbildenden Schichten der kreativen Klasse oder die LOHAS («Lifestyle of Health and Sustainability») die gesellschaftlichen Werte. Ihre europäischen Hauptstädte sind Kopenhagen, Wien und Zürich, sie streben nach Authentizität und Lebensbalance und lösen so den alten Status und Scheinluxus ab. Statt Werbe- oder Marketinghüllen bevorzugen sie authentische Marken mit hoher Leistungssubstanz und klaren Werten, die sie in ihrer Selbstentwicklung und Verfeinerungskunst unterstützen. Dadurch entsteht ein neuer integrierter Kapitalismus, der mehr als nur Profit verlangt und auf den man sich als Marke einstellen muss, wenn man in Zukunft prosperieren will.

Werte neu definieren | Dieser Wertewandel – verstärkt durch die aktuelle Finanzkrise – bindet die Wirtschaft wieder in die Gesellschaft ein und erfindet sich dabei neu. Wirtschaft und Geldverdienen sind kein reiner Selbstzweck mehr, Corporate Social Responsibility ist kein sozialer und ökologischer Ablasshandel. Vielmehr entwickelt sich ein zukunftsorientierter, integrierter Nachhaltigkeitsbegriff. Bewusste Wirtschaftsentscheider erkennen, dass sie ihren ökonomischen Gewinn langfristig erhöhen, wenn sie bei ihrer Arbeit auch gesellschaftliche Probleme lösen und dabei die Lebensgrundlagen der zukünftigen Generation bewahren. Sie erzielen so einen dreifachen Gewinn: einen menschlichen, einen ökologischen und einen ökonomischen – kurz People, Planet, Profit (vgl. Grafik 1 auf Seite 52). Dieser Leitgedanke eines «guten» Kapitalismus integriert soziale und öko-



IDENTIFIKATION Sich wie der Schlagzeuger Marky Ramone fühlen mit der Marky Ramone-Tomatensauce der Bio-Lebensmittelkette Whole Foods.



MODERN UND KREATIV Apple bietet nicht bloss ein Tablet mit digitaler Oberfläche an, sondern verhilft den Kunden damit zu einem gewissen Status.

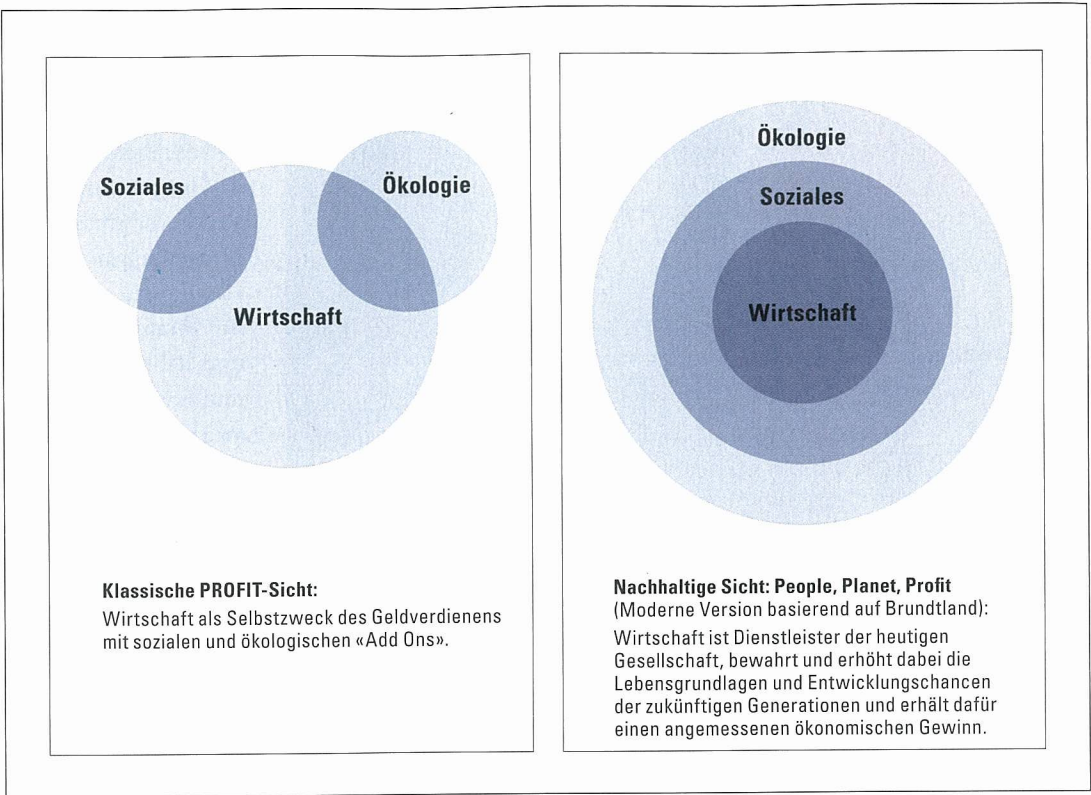
logische Konsequenzen in das wirtschaftliche Handeln oder nimmt sie sogar als Unternehmenszweck. Es entsteht neuer Platz für innovative Unternehmens- und Markenkonzpte. Soziale und ökologische Themen werden kauf- und markenentscheidend und damit werttreibend.

Unternehmensstrategen und Top-Entscheider stehen vor grossen Herausforderungen. Um einen menschlichen, ökologischen und ökonomischen Gewinn zu produzieren, müssen Unternehmen für Mitarbeiter wie für Kunden anziehend sein und dabei immer transparenter kommunizieren und echte Leistungen anbieten, da jede PR- und Werbelüge durchschaut wird. Dies kann mit Hilfe einer markenzentrierten Unternehmensführung gelingen. Sie verdichtet ihre Werte zu einer Marke, die von innen nach aussen als Werte- und Leistungsspeicher einen Dialog führt. Dabei geht sie von einer Unternehmensvision aus, die gleichzeitig Mission, Werteset und Geschäftsmodell ist. Die Vision prägt die Arbeit der Mitarbeiter mit Kundenkontakt und berücksichtigt die sozialen und ökologischen Konsequenzen ihres Handelns.

Sinn zu geben ist wichtig | Um diese «Good-Leadership» zu erreichen, sind folgende Herausforderungen zu bewältigen: In übersättigten Gesellschaften wünschen sich Kunden Identitätsangebote für ein «besseres Ich». Sie wollen, dass ein Apfel gut schmeckt und gleichzeitig einen Beitrag für eine bessere Welt leistet (wie es Whole Foods in USA und viele Biomarken propagieren). Sie suchen im Baumarkt nicht nur Nägel und Holz, sondern «Projekte» für ihre Individualität. Sie suchen Inspiration im Engadin. Sie wählen Plattformen des Selbstdesigns, wie Apple sie mit seinen digitalen Oberflächen von iPod bis iPad 2 bietet, auf denen Menschen ihr Leben und ihre Kreativität entfalten und teilen können. Auch im Recruiting sind Unternehmenswerte entscheidend. Sinnleere Unternehmen haben bei High Potentials keine Chance. Der erste wesentliche Aspekt einer sozialverantwortlichen Unternehmensführung ist es, im Geschäftsmodell Sinn und einen gesellschaftlichen Beitrag zu bieten, was der Basis von «Good-Business» entspricht.

Das zentrale Steuerungssystem für diesen Wandel von innen nach aussen ist die Marke. Sie ist Werte- und Leistungsspeicher, bündelt das Wertesystem, ermöglicht Differenzierung nach aussen und Halt nach innen. Wenn sie eindeutig hand- ➤

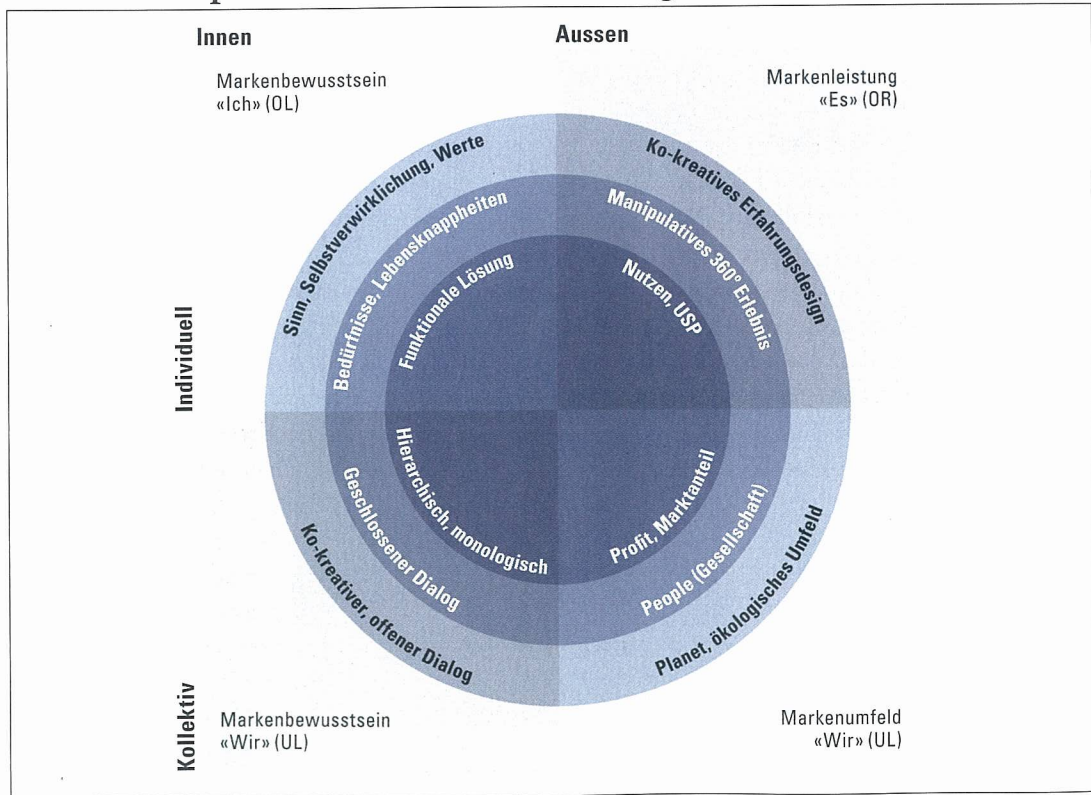
Die Evolution des Wirtschaftsmodells *Grafik 1*



Das neue Denken integriert die sozialen und ökonomischen Konsequenzen in das wirtschaftliche Handeln.

Quelle: Feige, A. (2011)

Die vier Perspektiven einer universellen, ganzheitlichen Sicht *Grafik 2*



Eine integrierte Marke steht in allen vier Perspektiven auf der gleichen Entwicklungsstufe.

Quelle: Feige, A. (2011), in Anlehnung an Ken Wilber

> lungsleitend verankert ist, überlebt die Marke Transformationen des Geschäftsmodells. Die Markenfürer von morgen sind nicht die Herren der bunten Bilder, Image-Kreierer und kreativen Emotionalisierer. Sie sitzen in der Geschäftsleitung, sind Meister des Unternehmenswandels und stellen sicher, dass jeder Mitarbeiter die Werte versteht und sie in seinem Arbeitsbereich umsetzt.

Marken vernetzen sich mit Kunden | Die Zeit, in der die Story einer Marke, eines Unternehmens nur über TV-Spots erzählt wird, geht zu Ende. Stattdessen werden Unternehmen zu Orten, wo man den Kunden ernst nimmt, wo er mitgestaltet, unterstützt wird und seine Identität mit Werten stärkt. Die Marken von morgen thronen nicht mehr unerreichbar über den Kunden, sondern vernetzen sich mit ihnen. Markenführung wird zur Gesprächsführung mit verschiedenen Gemeinschaften. Nike und Adidas bieten der Läufer-Community mit ihren Plattformen, Sensorik-Schuhen und Coachingtools hervorragende Möglichkeiten, sich mit anderen Fans des Unternehmens zu vernetzen und auszutauschen. Form und Design helfen dem Kunden, den Zugang zur Marke zu finden, wie etwa das «Human Centric Design» von Apple.

Unternehmen und Marken gestalten schon lange weit mehr als die wirtschaftlichen und kommunikativen Bereiche. In Zukunft werden sie auch mehr gestalten als die klassischen ökonomischen Wertsteigerungseffekte wie Mehrpreisbereitschaft, Wiederverkaufsrate und Kundenbindung. Marken werden nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie ein zentrales gesellschaftliches Problem lösen, eine Lebensknappheit oder eine Sehnsucht der Kunden stillen. Dies tun sie aber nicht um jeden Preis, sondern beziehen sozial-ökologische Konsequenzen in ihr Handeln ein. Dazu bewerten sie Projekte mit neuen Kennzahlen, zum Beispiel mit dem Lebensqualitätsindex, dem Beitrag zur regionalen Gemeindeförderung oder dem CO2-Fussabdruck der gesamten Wertschöpfungskette. Die Outdoor-Pioniermarke Patagonia macht das mit seinen «Footprint Chronicles» vor: Fast jede Jacke wird in ihre Einzelteile zerlegt und es wird gezeigt, woher beispielsweise der Knopf kommt und wie er hergestellt wird. Dies schafft Transparenz und Wertsteigerung in den Augen der Kunden.

Das Unternehmen der Zukunft, die sozial, ökologisch und ökonomisch integrierte «Good Brand», zeigt das Werteset und die Grenzen des Unternehmens intern und extern. Die Anforderungen in den nächsten zehn Jahren sind komplex. Mit einer «Good Business Matrix» bilden Strategen und Führungskräfte die dazu wichtigen Dimensionen auf einer DIN A4-Seite ab und erkennen den Entwicklungsstand ihres Unternehmens und ihrer Marke in den vier Dimensionen. Die Grafik 2 auf der linken Seite integriert alle dazu nötigen Perspektiven: Innen und aussen, das Unternehmen und die Gemeinschaft mit ihrer ökonomischen, sozialen und ökologischen Perspektive.

Unterschiede werden sichtbar | Mit ein paar gezielten Fragen stellt man fest, ob ein Unternehmen oder eine Marke «integriert» ist und ob sie innen, aussen, kollektiv und individuell auf der gleichen Entwicklungsstufe steht. Die vier Quadranten geben Aufschluss darüber, ob sich das Unternehmen oder die Marke kohärent verhält und bewusst gestaltet wird. Das Modell zeigt Entwicklungsunterschiede und Ungleichgewichte auf und ermöglicht es, punktuell Massnahmen zu ergreifen, um horizontale Gesundheit im Sinne einer gut funktionierenden, effizienten, effektiven und glaubwürdigen Marke zu entwickeln, die von innen nach aussen gelebt und von aussen nach innen als authentisch wahrgenommen wird. Man unterscheidet dabei drei aufeinander aufbauende Ebenen: Traditionell (innerster Kreis), konventionell (mittlerer Kreis) und Good Brand Level (äusserer Kreis).

Bleibt die abschliessende Frage: Lohnt es sich ökonomisch, eine «Good Brand», ein «Good Business» zu sein? Ökologische und soziale Themen sind die Innovations- und Wachstumsfelder der Zukunft. Sie sind entscheidend im Wettbewerb: Kunden bezahlen mehr, ökologische und soziale Themen ziehen die besseren Mitarbeiter an, sie senken ihre Kosten für Energie und Rohstoffe. Zudem fördern sie das gesellschaftliche Umfeld, ermöglichen Entwicklungschancen zukünftiger Generationen durch ökologische Besonnenheit und erzielen dafür einen angemessenen ökonomischen Gewinn. Sie erzeugen nicht nur einfachen, sondern dreifachen Gewinn. Wenn Entscheider den Wandel initiieren wollen, stellen sie sich folgende Frage: «Wofür ist unsere Marke, unser Unternehmen jenseits des Geldverdienens gut?».

Marken sind nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn sie für etwas gut sind.