

HANDEL

RECHT

SERVICE

100

# Good Business. Good Brands

Wertewandel 2020: Ein »guter Kapitalismus« entsteht. Marken, die rechtzeitig reagieren, können menschlich, ökologisch und auch ökonomisch profitieren.

**DIE FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE SCHEINT VORÜBER** – alles geht scheinbar weiter wie bisher. Doch der Schein trügt. Tatsächlich befinden wir uns mitten in einem Wertewandel, einem Paradigmenwechsel. Die Alles-um-jeden-Preis-Wirtschaft dankt gerade ab. An ihre Stelle tritt zunehmend die Good-Business-Wirtschaft, die Ökonomie, Ökologie, Ethik und persönlich Integrität vereint. Dieser Werte-Shift hat viele Gründe.

Die zunehmende Globalisierung, das heißt die Vernetzung und steigende Transparenz in der Welt, führt zu einer globalen Innenwelt. Es gibt kein Außen mehr, und jede Tat kommt in Form von Klimawandel, Umweltskandal oder Finanzkrise zu uns zurück. So wird der Gedanke der Nachhaltigkeit durch den Globalisierung erst richtig in die Wirtschaft integriert. Ergänzend bieten die sozialen und ökologischen Herausforderungen wie Armut, Klimawandel, Migration, Gesundheit und Zugang zu Bildung und Wirtschaft ein riesiges Innovations- und Differenzierungspotenzial für Unternehmer und Marken. Nachhaltigkeit ist keine Krisenmode oder etwas für Besserverdienende, sondern der Nährboden für innovatives Unternehmertum der Zukunft.

Gegensatz zu den 68ern nicht mehr an eine absolute Wahrheit, ist wenig nationalistisch und denkt kaum hierarchisch, sondern ist über das Internet mit Facebook und Co. mental globalisiert und verändert so den Umgang in der Wirtschaft und mit ihren Marken. Die Millenials sind selbstbewusst und lassen sich nicht bevormunden oder manipulieren. Sie durchschauen Werbung und wollen ko-kreativ und ko-laborativ 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 ein hohes soziales und ökologisches Bewusstsein. Das heißt, Marken müssen einen authentischen Kern haben und sich als Plattform für Selbstdesign verstehen. Sie sollten unterhalten, echten Mehrwert bieten und neue Verbindungen für ihre Kunden herstellen.

## Avantgarde der Selbstverwirklicher

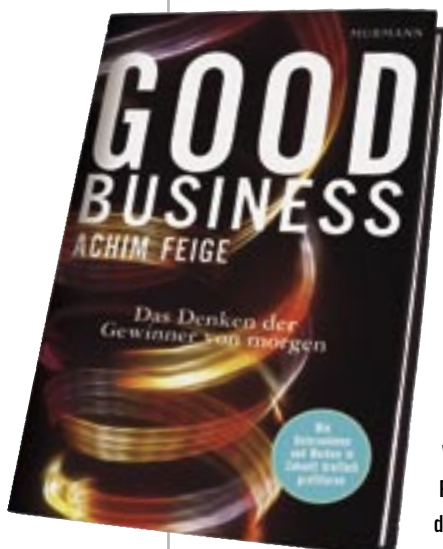
Zusätzlich verändern die stilbildenden Schichten der kreativen Klasse – oder neu-ökologisch ausgedrückt: die Lohas (Lifestyle of Health and Sustainability) – das gesellschaftliche Werteset. Ihre europäischen Hauptstädte sind Kopenhagen, Wien und Zürich. Sie streben nach Authentizität und Lebensbalance und lösen so den alten Status und Scheinluxus ab. Sie sehen sich als Lebensunternehmer und sind mit einem weltgewandten, liberalen, sozial-ökologischen Bewusstsein ausgestattet. Statt Werbe- oder Marketinghülsen bevorzugen sie authentische Marken mit hoher Leistungssubstanz und klaren Werten, die sie in ihrer Selbstentwicklung und Verfeinerungskunst unterstützen.

Durch diese Treiber entsteht zunehmend 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. Durch diesen Wertewandel – verstärkt durch die aktuelle Finanzkrise – wird die Wirtschaft wieder in die Gesellschaft

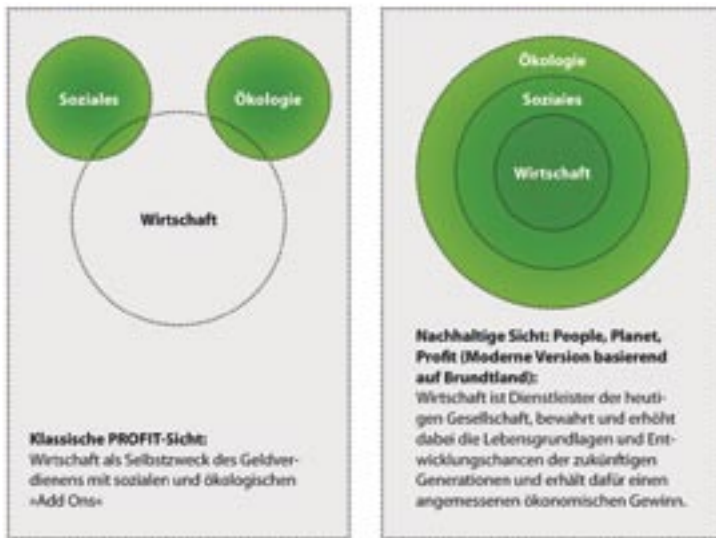
## Neue Generation, neue Werte, neue Marken

Die Generation der nach 1980 Geborenen, die Millenials, wird in den nächsten zehn Jahren zunehmend an die Macht kommen. Sie hat eine andere Weltansicht als ihre Vorgängergenerationen. Sie glaubt im

»Good Business« beschreibt, wie sich die Wirtschaft durch Krisen und den Wertewandel verändert. Einseitiges Profitstreben reicht nicht mehr, um dauerhaft erfolgreich zu sein.



## GRAFIK 1: DIE EVOLUTION DES WIRTSCHAFTSMODELL



Guter Kapitalismus führt zur Integration der sozialen und ökologischen Konsequenzen in wirtschaftliches Handeln oder nimmt sie sogar als Unternehmenszweck. Es entsteht neuer Platz für innovative Markenkonzepte. Soziales und Ökologisches wird kauf- und markenentscheidend und damit Werttreibend.

Quelle: Achim Feige

eingebunden und erfindet sich dabei neu. Wirtschaft und Geldverdienen ist kein reiner Selbstzweck mehr, CSR (Corporate Social Responsibility) ist kein sozialer und ökologischer Ablasshandel. Vielmehr entwickelt sich ein zukunftsorientierter, integrierter Nachhaltigkeitsbegriff. So erkennen immer mehr bewusste Wirtschaftsentscheider, dass es sich lohnt, gut zu sein. 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 (siehe Grafik 1).

### Das Ende der Werbe- und Marketingära

Was bedeutet dieser neue Kapitalismus für Marken? Wie lassen sich Marken mit dreifachem Gewinn erzeugen? Sicher ist das Ende der Illusionsmarketing- und Werbeära eingeläutet, und nur Marken mit echtem Wert werden überleben. Um dieses neue Denken bei Mitarbeitern und Kunden werthaltig zu vermitteln, werden immer mehr Unternehmen zu integrierten good Brands, die innen wie außen, für das Unternehmen wie die Gemeinschaft, einzigartige Werte schaffen. Aber was ist der integrale Denk- und Handlungsrahmen, der es uns ermöglicht, unsere Unternehmen und Marken holistischer, integrierter zu führen, als bisher?

Hierzu müssen wir unseren einseitigen BWL- und Marketing-Denkrahmen verlassen und uns von Plato, Aristoteles, Karl Popper und Ken Wilber inspirieren lassen. Sie sind die Meister der »Theorie von Allem« und haben beschrieben, wie sich die Welt umfassend in den Dimensionen des »Schönen, Wahren und Guten« wahrnehmen und somit begreifen lässt.

Wenn wir zum Beispiel das integrale Denkmodell von Ken Wilber auf Unternehmen und Marken übertragen, lassen diese sich hervorragend in den vier Perspekti-

ven eines Quadranten darstellen (s. Grafik 2). Die innere Ich-Perspektive des Unternehmens und der Marke besteht aus der Vision, einer Mission und aus Wertssets. Diese subjektive Sicht muss sich in der äußeren Markenleistung, in Produkten, Services, Verhalten an Markenkontaktpunkten und zunehmend individualisierten Kundenerlebnissen niederschlagen, um als authentisch wahrgenommen zu werden und das innere Versprechen objektiv zu erfüllen. So entstehen Anziehungskraft und Begehrlichkeit.

### Versprechen müssen vorgelebt werden

In integrierten Unternehmen sollten sich die Mission und die Werte in der inneren kollektiven Perspektive des »Wir«, der Unternehmenskultur, der Kundengemeinschaft mit ihren Ritualen, den Verhaltensweisen und Kulturcodes widerspiegeln. Die Entwicklung muss von einer hierarchischen Informationskontrolle zu einem offenen Dialog (»Open Branding«) mit ko-kreativen Verbesserungen und Innovationen stattfinden. Der Bezugsrahmen zum äußeren Umfeld eines Unternehmens oder einer Marke entwickelt sich stufenweise je nach Bewusstseinsgrad des Managements – vom egoistischen Streben nach Marktanteil und Profit über die ethnozentrische gesellschaftliche Verantwortung (z.B. für die Gemeinde) zur weltzentrischen ökologischen Verantwortung mit ihren Konsequenzen für die zukünftigen Generationen.

Dieses Denkmodell bietet die Möglichkeit, mit ein paar gezielten Fragen festzustellen, ob ein Unternehmen oder eine Marke integriert ist, das heißt ob sie tatsächlich in allen vier Perspektiven auf der gleichen Entwicklungsstufe steht. Die vier Quadranten geben zudem 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 Gesund-

HANDEL

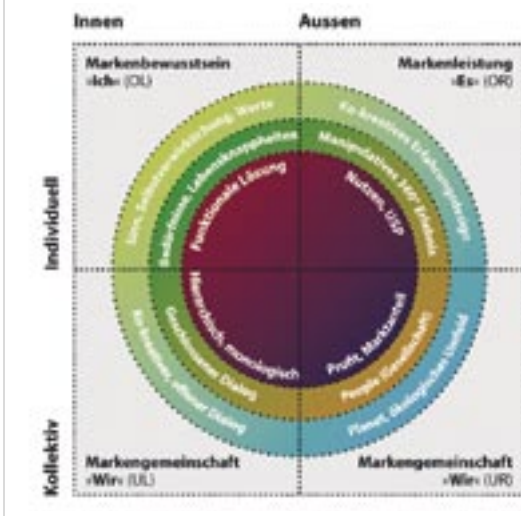
RECHT

SERVICE

102

## GRAFIK 2: DIE GOOD-BUSINESS-MATRIX FÜR MARKEN

Die vier Perspektiven einer universellen, ganzheitlichen Sicht



In integrierten Unternehmen sollte sich die Mission und sollten sich die Werte in der inneren kollektiven Perspektive des »Wir«, der Unternehmenskultur, der Kundengemeinschaft mit ihren Ritualen, den Verhaltensweisen und Kulturcodes widerspiegeln.

Quelle: Achim Feige in Anlehnung an Ken Wilber

heit im Sinne einer effizienten und glaubwürdigen Marke zu entwickeln, die von innen nach außen gelebt und von außen nach innen als authentisch wahrgenommen wird.

Good Brands haben in ihrem Marken-Bewusstsein immer einen Zweck jenseits des Geldverdienens und bieten klare Wertesysteme zur Identifikation. Dieser kann gesellschaftlich »für eine bessere Welt« motiviert sein wie bei Wholefoods, oder der menschlichen Entwicklung dienen, wie es die kanadische Sportswear Marke Lululemon Athletica vormacht. In ihrer Markenleistung manipulieren sie nicht oder machen den Kunden etwas vor, sondern schmiegen sich über individualisierte Oberflächen an allen Kontaktpunkten an. Sie gestalten die Markenleistungen und -werte individuell und online wie offline erlebbar.

### Was zeichnet eine gute Marke aus?

Die Markengemeinschaft ist kein hierarchisches, PR-getriebenes Manipulationsystem alter Marketingschule. Vielmehr versteht man sich als offene Markengemeinschaft, in der die Kunden durch ihr Kaufverhalten passive und durch Weiterempfehlung aktive Markenbotschafter sind. Auf Plattformen wie »Dell-Ideastorm« werden Verbesserungsvorschläge gemacht oder in offenen Innovationsplattformen ganze neue Produktkonzepte gestaltet.

Die Wahrnehmung des Markenumfelds ist nicht nur egoistisch auf Marktanteil und Profit getrimmt, sondern vielmehr werden weltzentriert die sozialen und ökologischen Konsequenzen des Handelns in das wirtschaftliche Agieren, in den Auftritt der Marke als Differentiator integriert und mit Leistungen und Kennzahlen hinterlegt. Ein Unternehmen, das in diesen vier Perspektiven integer agiert, ist eine anziehungsstarke und einzigartige gute Marke, die ökonomischen, sozialen und ökologischen Gewinn macht. Mehr als einen dreifachen Gewinn kann man nicht erwarten.

Natürlich stellt sich die Frage, ob es sich lohnt, sei-

ne Marke nach diesen Prinzipien als zu führen. Die Antwort ist einfach: Ja! Durch das integrierte, sozial-ökologische und ökonomische Denken sparen Unternehmen Kosten, da sie die Rohstoffkosten ihrer Wertschöpfungskette senken werden. Sie differenzieren sich und schaffen aus Kundensicht mehr Wert gegenüber nicht integrierten Unternehmen.

### Warum es sich lohnt, gut zu sein

Durch eine starke, mit Spitzenleistungen erlebte Unternehmens- oder Markenmission, das heißt einen Zweck jenseits des Geldverdienens, bekommt die Marke eine authentische Ausstrahlung, stiftet Identität und zieht neben echten Fans auch gute Mitarbeiter an. Sie erzeugen nicht nur einfachen, sondern dreifachen Gewinn. Sie fördern ihr gesellschaftliches Umfeld, ausgehend von ihren Kunden und Mitarbeitern. Sie ermöglichen Entwicklungschancen zukünftiger Generationen durch ihre ökologische Besonnenheit und erzielen dafür einen angemessenen ökonomischen Gewinn. Sie schaffen kein Win-Lose, sondern ein Win-Win-Win.

Diese unternehmerischen Erfolgsfaktoren sprechen für einen Wandel und für die Schaffung einer good Brand. Verlierer werden nur diejenigen sein, die diesen gesellschaftlichen Wandel ignorieren oder durch pure Werbung die Illusion erwecken, sie würden nach diesen Prinzipien handeln.

Achim Feige



Achim Feige ist Executive Brand Consultant bei der Nürnberger Managementberatung Brand: Trust. Zu seinen Kunden gehören Marken aus den Branchen Banken, Versicherung, Medien, Technologie, Food. Er ist Autor des Buches »Good Business«, in dem er den Wandel zu einer Good Business-Wirtschaft beschreibt.