

Nachhaltig managen – was heißt das für Marken und Unternehmen?

Der Wunsch nach Nachhaltigkeit und nachhaltigem Handeln von Marken und Unternehmen wächst. Keine Branche bleibt davon unberührt. Durch das Coronavirus hat sich dieser Trend noch verstärkt. Gesundheit, Nachhaltigkeit, ethisches Verhalten, das Mit- und Füreinander, Transparenz, Verantwortung und Vertrauen gewinnen an Bedeutung

AUTOR FRANZ-RUDOLF ESCH



Es gibt nach wie vor ein Gefälle zwischen dem, was Kunden wollen, dem, was Unternehmen machen und kommunizieren, sowie dem, was Kunden davon auch wahrnehmen beziehungsweise glauben: Insgesamt sind 79 Prozent aller Konsumenten dazu bereit, ihr Konsumverhalten basierend auf den Auswirkungen, die dieses auf Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt hat, zu ändern. 65 Prozent der Unternehmen glauben, dass ihre Nachhaltigkeitsinitiativen wahrgenommen werden. Hingegen sind 49 Prozent der Kunden der Meinung, dass sie keine Informationen haben, um die Behauptungen der Unternehmen zu nachhaltigen Produkten zu verifizieren. 44 Prozent trauen den Behauptungen der Unternehmen zur Nachhaltigkeit nicht. Das wirft kein gutes Bild auf Marken und Unternehmen.

und nachhaltige Botschaften senden würden, gäbe es keine Differenzierung mehr. Patagonia, Frosch, Frosta und Veganz sind zwar Vorbilder für viele Unternehmen, aber nicht jeder kann ein zweites Patagonia werden. Dies gilt für Jack Wolfskin ebenso wie für Adidas oder Nike. Aber jedes Unternehmen muss die Regeln der Nachhaltigkeit erfüllen, um nicht aus dem Markt katapultiert zu werden. Was heißt dies nun für den Prozess zu mehr Nachhaltigkeit für Ihre Marke?

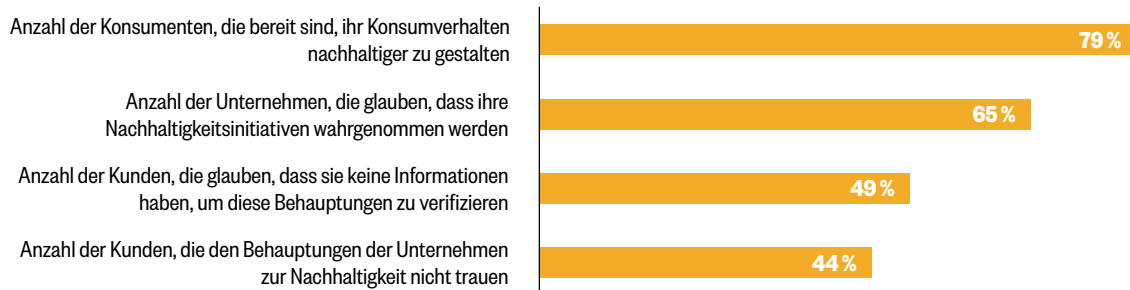
Durchlaufen Sie folgende Prozessschritte mit brutaler Ehrlichkeit und dem Mut zur Veränderung:

1. Starten Sie innen: Klären Sie Ihre Haltung zur Nachhaltigkeit

Jede Marke braucht eine klare Haltung zur Nachhal-

Haltung von Kunden und Unternehmen zur Nachhaltigkeit

Quelle: Caggemini Research Institute, 2020



Vor allem wenn man bedenkt, dass 65 Prozent der Kunden ein Gefühl der Zufriedenheit empfinden, wenn sie ein nachhaltiges Produkt kaufen, und 52 Prozent dadurch eine emotionale Bindung an das Unternehmen spüren.

Marken müssen dieses Potenzial schöpfen und sich nachhaltig entwickeln. Führungskräfte können es sich nicht mehr leisten, wegzusehen und den Wunsch nach Nachhaltigkeit zu ignorieren.

Nachhaltige Entwicklung heißt, dass Führungskräfte bei der Entwicklung die Bedürfnisse von heute treffen und dabei gleichzeitig die Bedürfnisse künftiger Generationen im Blick haben müssen, um deren Zukunft nicht zu beeinträchtigen. Den richtigen Rhythmus zwischen heute und morgen zu finden ist kein einfaches Unterfangen. Dies umso mehr, weil bekundete Äußerungen von Kunden und reales Verhalten zwei Paar Schuhe sind. Je nach Branche und Zielgruppe sind nachhaltige Angebote oft noch nicht so im Blickpunkt wie gewünscht. Zudem bedingt nachhaltiges Verhalten erhebliche Eingriffe in das Management von Unternehmen und Marken sowie in die gesamte Wertschöpfungskette.

Insofern müssen Marken und Unternehmen genau prüfen, welcher für sie der richtige Weg ist. Nicht jede Marke kann Nachhaltigkeit zum Kern ihrer Markenbotschaft machen. Wenn alle Marken in ihrem wesensprägenden Kern nachhaltig wären

und nachhaltige Botschaften senden würden, gäbe es keine Differenzierung mehr. Dabei geht es darum, wie und in welcher Form eine Abstimmung zwischen Marke und Nachhaltigkeit erfolgen kann. Leitende Fragen sind:

- Ist Nachhaltigkeit ein echter Purpose der Marke oder nicht? Markiert Nachhaltigkeit den idealistischen Grund, warum es die Marke gibt? Bei Patagonia ist dies der Fall.
- Welche Bedeutung hat die Nachhaltigkeit für Markenwerte und die Positionierung der Marke? Ist die Nachhaltigkeit im Kern der Marke, in der Peripherie, oder reflektiert sie weder Markenwerte noch Markenversprechen? Kann dann eine sinnvolle Verknüpfung geschaffen werden oder nicht? Bei Patagonia steht Nachhaltigkeit im Zentrum der Markenwerte und der Positionierung, bei Jack Wolfskin oder Adidas nicht.
- Ist Nachhaltigkeit ein Zukunftsanspruch Ihrer Marke und muss diese demzufolge in der Vision, dem großen Ziel, berücksichtigt werden? Henkel hat sich große Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Das ist ein Ziel, das es zu erfüllen gilt, aber noch keine Realität. Das hat Konsequenzen für das Handeln und die Kommunikation dazu.

So einfach diese Fragen klingen – sie klären das Ausmaß, in dem Nachhaltigkeit ins Zentrum Ihres Handelns rückt. Deshalb sollten Sie sich exemplarisch konkrete Auswirkungen für Produkte und



Nicht jede Marke kann Nachhaltigkeit zum Kern ihrer Markenbotschaft machen

Services, für die gesamte Wertschöpfungskette, für das Mindset von Führungskräften und Mitarbeitenden durchspielen, um Grad und Aufwand der Veränderungen zu greifen und das Ganze auf Machbarkeit zu prüfen. Frosta geht diesen Weg konsequent seit 2003. Das Bekenntnis zu Nachhaltigkeit und völliger Transparenz spiegelt sich in allem, was die Marke macht – in der gesamten Wertschöpfungskette und bis zur nachhaltigen Verpackung, auf der über die natürlichen Zutaten berichtet wird. Kunden können auf der Website sehen, wo diese Zutaten herkommen und unter welchen Bedingungen sie aufgezogen und geerntet werden.

Exemplarische Maßnahmen von Frosta

Quelle: www.frosta.de/nachhaltigkeit



Wohlgemerkt: Nicht jede Marke muss durch Nachhaltigkeit glänzen. Für manche Marken wird Nachhaltigkeit so notwendig wie Qualität, weil sie vom Kunden erwartet wird. Für andere ist Nachhaltigkeit hinreichend zur Differenzierung im Markt. Das ist der Unterschied zwischen Jack Wolfskin und Patagonia.

In beiden Fällen können die Marken eine glaubwürdige Kommunikation zu Kunden und anderen Anspruchsgruppen bauen. In beiden Fällen können sie zur präferierten Alternative werden. Nur eben aus anderen Gründen.

2. Haben Sie das Ohr bei den Kunden und deren Bedürfnissen

Haben Sie das Ohr bei den Kunden: Gerade bei dem Thema Nachhaltigkeit ist es wichtig, genau zu verstehen, was die Kunden in Ihrer Branche darunter verstehen und was Kunden sich konkret wünschen. Hier sollten Sie gezielt auf Ihre Zielgruppen und die Segmente fokussieren, die Sie bedienen (wollen). Marken müssen verstehen, worüber Kunden nachdenken, was ihnen Sorgen bereitet, wovor sie Angst haben und was sie sich von einer Marke wünschen. Neben den konkreten Angeboten und deren Ausgestaltung geht es auch immer darum, wie nachhaltige Produkte nachvollziehbar transparent gemacht werden können für Kunden. Die Anliegen der Kun-

den sind ein guter Weg, um die Markenbindung und das Brand Engagement zu steigern.

Bei einem Kaffeeanbieter könnte das zentrale Anliegen der Anbau der Kaffeebohnen und das ethische Handeln der Marke gegenüber den Menschen, die die Kaffeebohnen anbauen und ernten, sein, bei Automobilherstellern könnte es die CO₂-Bilanz sein.

3. Identifizieren Sie Kernbereiche als Schlüssel für mehr Nachhaltigkeit

Frosta definiert seit 2003 klar die Schritte zu mehr Nachhaltigkeit. Das Unternehmen startete mit dem radikalen Verzicht auf sämtliche Zusatzstoffe, wie Geschmacksverstärker, Farbstoffe und Aromen, also im Kerngeschäft. Schrittweise kamen neue Aspekte hinzu, von der nachhaltigen Produktion über den CO₂-Footprint bis zur nachhaltigen Verpackung im Jahr 2020. Ähnlich bei Frosch. Die Initiative Frosch setzt seit ihrer Gründung 2012 Impulse für neue, nachhaltige Lösungen im Umwelt- und Ressourcenschutz. Bei Frosch sind das beispielsweise recycelte Plastikverpackungen, um der Verschmutzung der Meere durch Plastik entgegenzuwirken.

4. Planen Sie Maßnahmenpakete und Schritte im Zeitablauf

Frosta und Frosch bewegen sich bei ihrer Nachhaltigkeitsstrategie vom Kern der Produkte in andere Bereiche. Das ist insofern nachvollziehbar, als für Kunden die Produkte eine besondere Relevanz haben und dort am ehesten spürbar wird, wie nachhaltig ein Unternehmen unterwegs ist. Zudem können hier leichter Fortschritte erzielt werden als beispielsweise bei einer Umsetzung der Nachhaltigkeit in der kompletten Wertschöpfungskette.

Die Maßnahmen müssen systematisch geplant werden, um die Organisation in dem Transforma-



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer von ESCH. The Brand Consultants in Saarlouis und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School in Wiesbaden

Fotos: Frosta, Presse

tionsprozess nicht zu überfordern. Es gilt, Maßnahmen zu evaluieren – hinsichtlich des erwarteten Impacts auf Nachhaltigkeit und Kunden, des Umsetzungsaufwands (finanziell, personell etc.), des Wertbeitrags für das Unternehmen und des Grads der Einflussnahme durch das Unternehmen. Letzteres ist notwendig, weil beispielsweise bei Themen wie der Produktion im Unternehmen die Einflussnahme 100-prozentig möglich ist, bei der Vermeidung von Kinderarbeit bei der Ernte von Kakao für Schokolade hingegen nicht. Eine solche Einschätzung ist wichtig, weil sie auch Einfluss auf den nächsten Schritt nimmt.

5. Entwickeln Sie eine wirksame Content-Strategie zur Kommunikation Ihrer Nachhaltigkeitsthemen

Wie heißt es so schön? Tue Gutes und rede darüber. Offensichtlich sehen zu wenige Kunden die Bemühungen der Marken in Sachen Nachhaltigkeit. Viele trauen dem Braten auch nicht, weil Informationen fehlen, um die Nachhaltigkeitsbemühungen richtig einschätzen zu können. Es fehlt an Transparenz. Umgekehrt werden manche Nachhaltigkeitsaktionen als Greenwashing entlarvt, mit der Folge, dass Marken einem Shitstorm ausgesetzt sind.

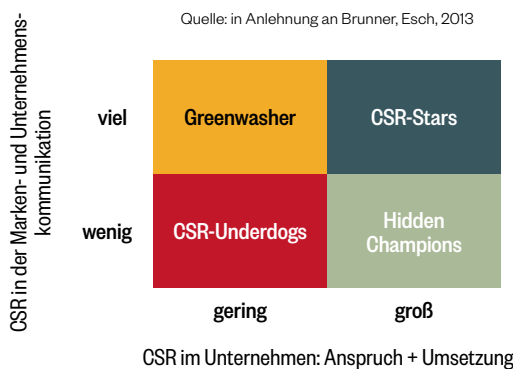


macht. Deshalb finden sich hier Informationen zu den umfangreichen Nachhaltigkeitsinitiativen der Corporate Brand primär an Kontaktpunkten, an denen mit einem höheren Interesse der Anspruchsgruppen zu rechnen ist, zum Beispiel auf der Website.

Da für viele Unternehmen das Nachhaltigkeitsthema auch mit Blick auf die Financial Community und andere Anspruchsgruppen relevant wird, sind hier ebenfalls geeignete Kommunikations- und Informationsstrategien zu planen und umzusetzen. Nachhaltigkeitsreports sind nur ein Beispiel dafür.

Die CSR-Matrix

Quelle: in Anlehnung an Brunner, Esch, 2013



Es steht außer Frage, dass von Marken zunehmend Transparenz gefordert wird und sie zu dem Thema Nachhaltigkeit Stellung beziehen müssen. Wie und in welchem Ausmaß, hängt von der Strategie ab, die sie verfolgen. Dies bestimmt auch die Intensität, in der das Thema Nachhaltigkeit ihre Content-Strategie bestimmt. Ebenso nimmt es Einfluss auf die Kontaktpunkte und Kommunikationsmittel, wo sie als Marke das Thema spielen sollten.

Frosch spielt das Thema Nachhaltigkeit durchgängig an allen Berührungspunkten mit den Kunden, von der Verpackung bis zur Kommunikation in realen und digitalen Medien.

Ferrero hingegen wählt einen anderen Weg, weil Nachhaltigkeit für das Unternehmen zwar wichtig ist, allerdings nicht den Kern der Unternehmensmarke und vor allem auch der Produktmarken aus-

6. Messen Sie rigoros Ihre Fortschritte

Es gilt der altbekannte Spruch: „What gets measured gets managed.“ Ohne Rückkopplung gibt es kein Vorankommen. Insofern benötigen Sie qualitative und quantitative KPIs im Unternehmen, um Ihre Fortschritte zu messen. Es empfiehlt sich, Lead Measures und Lag Measures einzusetzen. Lag Measures messen im Kern ein definiertes Zielergebnis. Lead Measures sind Kenngrößen, die Ihnen rechtzeitig anzeigen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind oder Maßnahmen ergreifen müssen, um gegenzusteuern. Ein Beispiel: Wenn Frosta für Transparenz und Nachhaltigkeit steht, wäre eine Lead Measure der Grad der klaren visuellen Umsetzung von Transparenz und Nachhaltigkeit durch klare Symbolik auf der Verpackung sowie an anderen zentralen Kontaktpunkten der Marke mit Kunden. Eine Lag Measure ist die sich daraus ergebende Verbesserung des Markenimages.

Nachhaltiges Managen als dauerhafter Prozess

Die Kommunikation einer Marke sollte sich nicht von dem Stand im Unternehmen entkoppeln. Versprechen, die sich nicht halten lassen, oder Greenwashing werden heutzutage bestraft. Fangen Sie lieber klein an und klären Sie vorab, welcher Schuh tatsächlich zu Ihrer Marke passt. Ein überstürztes „Auf-den-Zug-Springen“, weil allenthalben nachhaltige Marken und Nachhaltigkeitskommunikation gefordert werden, hilft nicht.