

Oliver Errichiello · Arnd Zschiesche

Grüne Markenführung

Grundlagen, Erfolgsfaktoren und
Instrumente für ein nachhaltiges
Brand- und Innovationsmanagement

2. Auflage



Springer Gabler

Grüne Markenführung

Oliver Errichiello · Arnd Zschiesche

Grüne Markenführung

Grundlagen, Erfolgsfaktoren und
Instrumente für ein nachhaltiges
Brand- und Innovationsmanagement

2., überarbeitete Auflage



Springer Gabler

Oliver Errichiello
Büro für Markenentwicklung
Hamburg, Deutschland

Arnd Zschiesche
Büro für Markenentwicklung
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-33541-0 ISBN 978-3-658-33542-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-33542-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2017, 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

*„Es wäre ein Trost für unsere schwachen
Seelen und unsere Werke, wenn alle
Dinge so langsam vergehen würden, wie
sie entstehen; aber wie dem so ist, das
Wachstum schreitet langsam voran,
während der Weg zum Ruin schnell
verläuft.“*

*Lucius Annaeus Seneca (91. Brief an
seinen Freund Lucilius)*

Für Morten Jacob und Bent Jonathan

O.E.

Für Leander, Leonas und Xena

A.Z.

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit 2016 hat sich die Erstauflage der „Grünen Markenführung“ eines überaus resonanzstarken Zuspruchs erfreut. Wir danken Unternehmern, Wissenschaftlern und Studierenden für ihre wertvolle Unterstützung und den ein oder anderen Hinweis. Darüberhinaus ließen gesellschaftliche Entwicklungen und neue politische Rahmensetzungen es sinnvoll erscheinen, die Erstauflage nochmals gründlich zu bearbeiten. Im Ergebnis steht die aktualisierte und kritisch überarbeitete Ausgabe der „Grünen Markenführung“.

„Grüne Wirtschaft“ bleibt ein spannendes Thema und eine schwierige Herausforderung: Auf den Teppichetagen dieser Welt heißt es seit einiger Zeit: Was ist eigentlich unser „Purpose“? Ausreichend Studien haben eindeutig ergeben, dass Unternehmen wirtschaftliche Vorteile davon haben, wenn sie sich „höhere“ Ziele setzen als nur den wirtschaftlichen Erfolg. Profitstreben, Nachhaltigkeit und gesellschaftliches Engagement müssen zwecks Profitstreben vereint werden. Wer den Planeten und die Gesellschaft überzeugend genug rettet und die Ethik nach vorne stellt, der erhält öffentliches Wohlwollen ... und am Ende des Tages vielleicht ein ganz klein wenig Geld dafür. Was man nicht alles so tut, um dem profanen Stigma von Verkauf, Absatz und Vertriebsmaßnahmen zu entkommen.

Und dann schlug auch noch Corona auf dem Planeten ein. Der Wettbewerb um das „Guteste“ Unternehmen war eröffnet. Wer ist die *most purposeful organization on our planet*? All die vielen Werbespots und Plakate der großen Marken in dieser Zeit, die uns wahlweise „Gesundheit“ wünschten, uns motivierten, „zu Hause zu bleiben“ oder einfach ein emotionales Sittengemälde des liebenswert-chaotischen Alltags im Homeoffice zeichneten: Die Family ist das letzte verbliebene Abenteuer der Moderne ... Unternehmen verstanden uns und unseren Alltag, sie waren emotional ganz nah bei uns. Der riesenhafte Volvo-SUV stand leer vor dem hyggelig erleuchteten Riesenhaus, die Marke sprach dazu Ungeheuerliches aus:

„Right now the safest place to be isn't in a Volvo.“ Die Outdoor-Marke Schöffel änderte sogleich ihren ganzen Claim von „Ich bin raus“ zu „Ich bin drin“. Und niemals vergaßen wir, irgendwo ein # in die Kommunikation zu packen: #FlattenTheCurve!

Das alles wird unter „Purpose“ gefasst, also einen wirklich relevanten (höheren) Zweck, den heutzutage eine Marke enthalten sollte, will sie überhaupt noch für die Öffentlichkeit relevant sein. Dahinter steckt eine zeitgeistige Überzeugung: Die Leistung eines Unternehmens selbst ist zutiefst austauschbar und daher nicht berichtenswert. Retten kann uns nur der „added value“. Zweck heißt ausschließlich eine ethische Zweckhaftigkeit. Der zutiefst ernsthafte Mensch der Hyper-Moderne will auch den Verzehr einer Runkelrübe mit Sinnhaftigkeit verknüpfen. Nicht die Sättigung steht im Vordergrund, sondern vor allem das sehr gute Gefühl, etwas überaus Richtiges zu denken und zu tun. Schließlich verdeutlicht jede Kaufentscheidung, wie wir uns selbst sehen und gesehen werden wollen. Und wir sind besser, viel besser als alle zuvor. Das „gute Gefühl“ wirkt also als Schlüssel zu den Herzen und quasi nebenbei zu den Portemonnaies der Menschen. Was drollig anmutet, steigerte sich über die Jahre zu einem immer umfassenderen Anspruch: Heute müssen Produkte und Dienstleistungen die ganze Welt retten.

Dass alle in der identischen Emotional-Boullion rühren, scheint nebensächlich. Hauptsache, kurze, heftige Effekte, die sich nicht unbedingt in der Kasse niederschlagen müssen. „Ist ja nur eine Imagewerbung“, lautet dann die akzeptierte Ausrede. Mal ganz ehrlich: Haben Sie einen einzigen der Emotionalspots der letzten Jahre dauerhaft mit einer Marke verknüpft? Vermutlich nicht. Denn wenn es wirklich darauf ankommt, wenn es wirklich relevant wird, zählt stets einzig und allein die konkrete Leistung und nicht das Gefühl.

Wenn wir wirklich ehrlich sind, dann ist der werblich-unternehmerische Griff nach dem Guten umso bösser: Purpose-Kampagnen haben den Effekt, dass sie schnell und plakativ den Eindruck von „Aktivität“ wecken und viel billiger sind als eine grundsätzliche strategische Anpassung des Geschäftsmodells hin zu mehr Gerechtigkeit, Fairness oder Nachhaltigkeit. Sie sind Kommunikationsinseln ohne Anbindung – Blendwerk. Sie bleiben an der Oberfläche, passen also perfekt zum Zeitgeist. Aber sie werden eifrig quer durch alle Netzwerke geteilt, und ihr Urheber kann somit für sich proklamieren, dass er die Awareness für die Marke massiv erhöhen konnte, weil der Spot 2,4 Mio. Mal geteilt wurde. Dass kein einziger Mensch von den 2,4 Mio. die Marke dahinter eindeutig zuordnen kann, die zum Spot gehörte? Geschenk!

Wahrer Gemeinsinn ist, wenn Kunden, Lieferanten und Rohstoffhersteller auf allen Ebenen für ihre Leistungen einen adäquaten Gegenwert erhalten und gemeinsam versuchen, in ihrem Tagesgeschäft für Menschen, Tiere und Umwelt

bessere Lösungen zu finden. Aber all dies beruht auf echter Arbeit und nicht auf „grüner Show“.

Es bleibt dabei: Der entscheidende und einzige Purpose eines seriösen Unternehmens ist es, das Vertrauen von Kundschaft und erweiterter Öffentlichkeit in die eigenen Leistungen zu erhalten – und zwar primär durch richtig gute Leistungen, nicht durch Kommunikation. Dies zeigt Gemeinsinn, denn der beständige Kreislauf von Geld im Austausch gegen Vertrauen in die Qualität der Produkte sorgt dafür, dass der Unternehmer seine Angestellten bezahlen und Menschen von einer sinnvollen Wirtschaft überzeugen kann, sie dafür begeistert und Beiträge zum Gemeinwohl leistet – nicht nur in Form von Steuern. Das ist weitsichtiger Gemein- und Umweltsinn.

Hamburg
im Januar 2021

Oliver Errichiello
Arnd Zschiesche

Worum geht es in diesem Buch?

In diesem Buch geht es um Leistungen, die Mensch und Natur stärken. Das entscheidende Werkzeug, um diese Leistungen im Wettbewerb deutlich zu kräftigen, ist weder das eigene schlechte Gewissen noch ein ethischer Antrieb: Es ist die Marke. Die Marke? Sind wir es nicht gewohnt, dass Marken böse sind, dass sie uns verführen und manipulieren? Den Menschen von seiner wahren Bestimmung und seinen wahren Wünschen ablenken? Marke begeistert Menschen für Dinge, die sie überhaupt nicht benötigen – allein zum Zweck der Gewinnmaximierung. So lautet ein üblicher Pauschalvorwurf.

Ist es nicht ein soziales Drama, wahlweise auch ein Pädagogen-Trauma, dass Kinder bereits die Logos multinationaler Konzerne kennen, aber ein Eichen- nicht von einem Ahornblatt unterscheiden können? Dass die soziale Akzeptanz im Klassenraum mancherorts vom Symbol auf den Sportschuhen oder dem T-Shirt abhängt? Noch bedenklicher: Viele erwachsene Menschen scheinen sich (immer) noch über Zeichen und Schriftzüge auf ihren Armbanduhren, Handtaschen und Motorhauben zu definieren – der „neue Luxus“ hin oder her – die Luxusindustrie schreibt so gute Zahlen wie noch nie. Zudem sind es gerade bei „gesellschaftlichen Leistungsträgern“ in den üblichen Branchen bisher nicht primär grüne Produkte, mit denen man den eigenen Status untermauert. Eher rollende ressourcenverschlingende Edelpanzer mit 500 PS und einem Benzinverbrauch, der sich Hubschraubern annähert. Was also hat das eine mit dem anderen zu tun?

Markensoziologisch, d. h. strikt strukturell betrachtet, macht es keinerlei Unterschied, ob man von Porsche, Shell, McDonald's oder Greenpeace, Alnatura und den Arnedangels spricht. Alle diese Unternehmungen interpretieren und gestalten die Welt auf ihre ureigene Weise – sie ziehen dadurch bestimmte Menschen an und stoßen andere ab, oftmals aus exakt denselben Gründen. Spontane Aussprüche wie „Da würde ich mich niemals hineinsetzen“ oder „Das essen nur

Ökospinner“ sind brachiale Verdichtungen lange bestehender Erfahrungswerte, die wir noch nicht einmal selbst vollzogen haben müssen. Marken sind Leistungskörper, um die sich Menschen versammeln, weil sie diese eine spezifische Leistung attraktiv empfinden und weil solche Markenkörper absehbar handeln. Sie strukturieren damit die komplexe Welt und vereinfachen sie an einem Punkt des Alltags für uns. Starke Marken besitzen sozialen Magnetismus – manche von ihnen können uns magisch anziehen, andere von uns zum Feindbild erkoren werden. In beiden Fällen wird soziale Energie in uns aktiviert: „typisch BMW-Fahrer“ oder „geniales Auto, toller Typ“. Die meisten Markenleistungen konsumieren wir tagtäglich nahezu unbewusst, ihr Kauf ist uns zur guten Gewohnheit geworden, über die wir nicht mehr nachdenken (wollen). Der menschliche Hang zur Gewöhnung und Gewohnheit ist für Marken ein wirtschaftlicher Segen – und Existenzgrund. Der ebenso menschliche Hang dazu, Grenzen zu anderen Menschen zu ziehen – bewusst oder unbewusst – ein weiterer. Kurzum: Marke ist aus jeder Perspektive zutiefst menschlich.

Der sozioökonomische Blick macht deutlich, dass Menschen sich seit jeher um besondere Leistungen gruppieren. Daraus folgt, dass auch „grüne Angebote“ – so sie möglichst viele Kaufinteressenten erreichen wollen – definierten Regeln der sozialen Gemeinschaftsbildung unterliegen. Die Wirkgesetze für die erfolgreiche Durchsetzung einer Leistung in der Öffentlichkeit sind universell: Egal, ob es sich um eine kleine Sozialeinrichtung oder einen riesigen Freizeitpark handelt.

Liegt damit wieder einer der zahlreichen Markenratgeber oder eine neue trendige LOHA-Charakterisierung vor (zwei Bucharten, die inzwischen gefühlt monatlich publiziert werden)? Nein! Dies ist kein „*Ich-bin-erfahrener-Berater-und-so-macht-man-das*“-Werk, das die einzigartige Identität einer Marke zugunsten vermeintlicher eherner Markt- und Branchenregeln zerstört. Im Gegenteil: Sie erhalten eine höchst individuelle und direkt einsetzbare Praxishilfe für Gesamtstrategie und Tagesgeschäft auf soziologischer Basis – mit Langzeitgarantie: Die Markensoziologie entlehnt ihre Grundlage aus dem Wissen über die gleichbleibenden Verhaltensmuster der einzelnen Menschen, aber vor allem des menschlichen Miteinanders. Gesetzmäßigkeiten, die im Zeitalter sozialer Medien und Netzwerke genauso Bestand haben wie vor Hunderten von Jahren. Dieser wissenschaftliche Zugriff geht bewusst gegen die grassierende Wertevernichtung bei grünen Unternehmen vor und will die dort weit verbreitete Unsicherheit in Bezug auf Marke, Markenmanagement und Markenführung entkräften. Gerade erfolgreiche grüne Unternehmen sind unserer Erfahrung nach oft verunsichert, weil sie ab einem gewissen Grad des Erfolgs von außen suggeriert bekommen, dass es doch an der Zeit wäre, jetzt einmal „richtig“ Marketing und „richtig“ Marke zu machen. Meist führt die Befolgung des Ratschlags zum Gegenteil.

Als wir im Jahr 2006 das Projekt „wooden radio“ als „Herzensangelegenheit“ neben unserem Hauptberuf als Markenberater starteten – sozusagen als praktische Überprüfung unserer theoretischen Fähigkeiten am konkreten Objekt –, war uns nicht klar, dass wir Teil einer Entwicklung wurden, die zu dieser Zeit intensiv an Fahrt aufnahm: Ansprechendes Design und grüne Unternehmensphilosophie waren plötzlich geflügelte Begriffe, über die medial berichtet wurde: „Ecodesign“ war das Schlagwort, unter dem die Entwicklungen subsummiert wurden. Produktkategorien, Auszeichnungen und Geschäftsmodelle entstanden Jahr um Jahr neu und halfen uns, ein kleines Holzradio des indonesischen Designers Singgih Kartono zu einer kleinen, aber feinen „weltweiten Ikone“ zu machen. Wir bauten eine Marke schrittweise auf – Umsetzung unserer markensoziologischen Beraterpraxis: Vertrieb, Markenführung, Kommunikation. Alles galt es von Null an zu definieren – ohne Venture-Kapital oder Geldgeber, allein aus den Erlösen des Tagesgeschäfts. Zwischen den Jahren 2008 bis 2010 führten wir seitenlange Wartelisten für den Bezug eines handgebauten, analogen Radios. Journalisten machten sich nicht nur auf den Weg zu uns nach Hamburg, um das Phänomen „wooden radio“ zu verstehen, sondern sie reisten mit Kamerateams nach Java, um Singgih Kartono und seine Arbeits- und Produktphilosophie vor Ort kennen und verstehen zu lernen. Inzwischen sind die Wartelisten abgearbeitet, das wooden radio ist aus den großen Magazinen verschwunden, aber die Marke lebt und gilt als Blaupause für eine funktionierende grüne Ökonomie.

Als Markensoziologen haben wir uns gefragt, ob wir Muster erkennen können: Wer agiert als grüne Marke langfristig erfolgreich und warum? Aus dieser Fragestellung entwickelte sich die Beschäftigung mit grünen Marken weit über unser hölzernes Radio hinaus. Wir stellten fest, dass es zahlreiche Analysen zum „LOHA-Marketing“, also zur vermeintlichen Zielgruppe gab, aber keinerlei fundierte Beschäftigung mit den sozialen Dynamiken grüner Markenführung. So ist dieses Buch nunmehr der zweite Schritt: Zunächst galt es, eine „grüne Marke“ markensoziologisch aufzubauen und zu stabilisieren. Jetzt geht es darum, die gewonnenen Erkenntnisse, gepaart mit unserer Expertise für grüne Unternehmen, allgemein nutzbar zu machen. Um dies nachvollziehbar aufzubereiten, enthält dieses Buch folgende Themenschwerpunkte:

- Eine pointierte Analyse über den grünen Markt und seine Akteure.
- Eine Einführung in die Markensoziologie als praxisorientierte Wissenschaft.
- Eine exemplarische Anwendung der theoretischen Erkenntnisse am Beispiel der Marke wooden radio, um auf dieser Basis Handlungsempfehlungen für die Entwicklung und den Aufbau grüner Marken zu geben.

- Sechs Gesetzmäßigkeiten grüner Markenführung verdichten die Ergebnisse abschließend.

Dabei wissen wir, dass die hier vorgenommene Analyse grüner Konsumkultur nur verkürzt Entwicklungen und ihre Protagonisten wiedergeben kann: Das Themengebiet „Grüne Konsumkultur“ würde eine eigene fundierte Publikation erfordern, die es überraschenderweise bis heute nicht gibt, obwohl der Markt insgesamt wächst. Hier sei auf das Hamburger Magazin „enorm“ hingewiesen, das die deutschsprachige grüne Wirtschaftsszene umfassend beobachtet. Uns war es in diesem Rahmen wichtig, die gründergeschichtlichen Ursprünge grüner Produkte und ihre vergleichsweise junge Historie darzulegen, um aktuelle Erfolge, Widerstände wie auch Missverständnisse besser zu verstehen.

Mit den Ausführungen zur konkreten Anwendung erhält der Leser einen Einblick in die soziologisch fundierte Markenanalyse, die ihrer Struktur nach auf jedes Unternehmen übertragen werden kann. In Zeiten, in denen viele Marken der durch das eigene Management verursachten Zerfaserung zum Opfer fallen, um für jede Person auf dem Erdball attraktiv zu sein und allgemeine Marketingtrends ohne Überprüfung auf individuelle Markenstimmigkeit übernommen werden, bietet das „Erfolgsprofil der Marke“ die Definition eines genetischen Markencodes, d. h. eines eindeutigen Koordinatensystems. Es bildet den Gegenpol zur oft gestalterstörenderischen 24/7-Wettbewerbsbeobachtung, fremdähnlichen Benchmarks und kontextloser Zahlenhörigkeit. Eine markensoziologische Grundregel lautet: Marken werden immer von innen zerstört, nie von außen.

Wir stellen, seit wir in diesem Bereich arbeiten, branchenunabhängig fest, wie verzweifelt Unternehmens- und Markenverantwortliche nach fundierten Parametern suchen, um Fragen der Vertriebsgestaltung oder auch nur der Gestaltung eines Werbeplakats auf Basis anderer „Werte“ zu entscheiden als der Beobachtung, dass die Konkurrenz „das auch schon supererfolgreich macht“ (scheinbar). Und dabei sind Entscheider einem babylonischen Angebotswirrwarr im Bereich der Markenführung ausgesetzt: Aktuell gibt es allein im deutschsprachigen Raum 88 Markenbewertungsmodelle. Jedes behauptet von sich, das einzig Vernünftige zu sein. Sicher ist: In vielen anderen Bereichen der Wissenschaft gibt es immer nur ein einziges Modell. Ergo: 87 existierende Markenmodelle scheinen falsch zu liegen, sonst hätte ja irgendwann eines ausgereicht. Die Markensoziologie ist kein Modell, sondern ein strikt wissenschaftlicher Analysezusammenhang von Ursache und Wirkung.

Last but not least: Es gibt Menschen, die soziales Talent besitzen und deren Beruf es ihnen ermöglicht, ganz konkret für andere Menschen oder für die Natur

Gutes zu tun. In der Markensoziologie ist dieser Zusammenhang nicht automatisch gegeben bzw. erkennbar, wie es beispielsweise bei einem engagierten Lehrer, Arzt oder Sozialarbeiter der Fall ist. Die Aufgabe, das wooden radio europaweit zur Marke aufzubauen, ermöglichte uns die einmalige Chance, unsere Profession besonders sinnvoll einzusetzen: Heute haben mehr als 30 Jugendliche auf Java eine zukunftssichere Arbeit, und einige Menschen in Europa wissen, dass Ecodesign nicht unbedingt aus Stockholm, New York oder Paris, sondern auch aus einem kleinen indonesischen Dorf kommen und dabei höchste internationale ästhetische Ansprüche erfüllen kann. Was den manchmal steinigen Weg zur europaweiten Durchsetzung dieser Idee betrifft, der uns nahezu um den gesamten Erdball führte und uns viele sehr besondere, sehr engagierte Menschen kennenlernen ließ, sind wir dankbar und in ruhigen Momenten ein wenig stolz.

Die Arbeit am Projekt wooden radio hat uns einen tiefen und umfangreichen Einblick in die grüne Branche gegeben. Glücklicherweise entwickelte sich das kleine Unternehmen als persönliches „passion project“ wirtschaftlich positiv, sodass es möglich war, über viele Jahre horizonterweiternde Gespräche mit grünen Überzeugungstätern, Aktivisten der ersten Stunde und jungen Enthusiasten zu führen. Alle kennzeichnete eine starke persönliche Überzeugung und Geschichte, die sie mit ihrem Projekt verbanden. In diesem Buch wird es vor diesem Hintergrund auch darum gehen, die Markenstrategie von wooden radio zu verdeutlichen und an diesem Beispiel „typische“ Strategiefragen markensoziologisch zu beleuchten. Die wooden-radio-Story nimmt daher einen besonderen Platz in den nachfolgenden Überlegungen ein – als ideeller und fachlicher Ausgangs- und Endpunkt.

Auch wenn die Markensoziologie jedem Unternehmer Strukturen und Dynamiken zur Verankerung seiner Leistung zur Verfügung stellt, so kennzeichnet den Markenursprung immer, dass Menschen etwas unbedingt wollen – trotz oder gerade, weil alles und alle dagegensprechen. Dass ein handgebautes Radio sich in Zeiten „galaktisch“ funktionierender High-End-Technik, die oft deutlich günstiger zu erwerben ist, wirtschaftlich gesund entwickelt, ist ein eindrücklicher Beleg für die Kraft des individuellen menschlichen Gestaltungswillens: Singgih Kartono wollte dieses Radio unbedingt in eine Welt voller Radios setzen, wir durften ihm bei der „Geburt“ des wooden radios helfen. Es bleibt hinzuzufügen, dass jede gute, d. h. strikt langfristig orientierte Markenführung einen wichtigen Beitrag zu einer gesunden Wirtschaft leistet. Solche Unternehmungen sorgen dafür, dass Menschen für ihre Arbeit mit einem anständigen Lohn bezahlt werden, um ihre Familien ernähren zu können – überall auf der Welt.

Inhaltsverzeichnis

1 Herausforderungen grüner Markenführung	1
1.1 Grüne Artenvielfalt	3
1.1.1 Grünes Wunschkonzert?	6
1.1.2 Geldverdienen als grünes Problem	6
1.2 Marke ist moderne Heimat	8
1.2.1 Ruhe- und heimatlos durch das Leben	11
1.2.2 Grünes Vertrauen entsteht nur über Zusageverlässlichkeit	12
1.2.3 Langfristig orientierte Marken setzen keine (Werbe-)Lügen in die Welt: Green- und Bluewashing	14
1.2.4 Purpose-Konzepte als „added value“	16
1.2.5 Markenarbeit ist immer Ursachenarbeit	18
Literatur	20
2 Grüner Konsum	21
2.1 Begriffsklärung: Was bedeutet „Grün“?	21
2.1.1 Nachhaltigkeit	22
2.1.2 Corporate Social Responsibility	23
2.1.3 Öko- und biologisch	24
2.1.4 Fairer Handel	25
2.2 Sozialhistorische Entwicklung: Von der anonymen Menge zur individuellen Masse	27
2.2.1 Das grüne Ich	31
2.2.2 Beginn der grünen Idee	33
2.3 Geschichte der Ökobranche	35
2.3.1 Die ersten Macher	35

2.3.2	Die ersten Verkaufsformen	36
2.3.3	Zeitenwende ab den 1980er Jahren	38
2.4	Die wirtschaftliche Bedeutung der Ökobranche heute	40
2.5	Ausweitung der grünen Konsumzone	43
2.5.1	Grüne Bekleidung	43
2.5.2	Möbel & Bauen	48
2.5.3	Tourismus	51
2.5.4	Finanzen	53
2.5.5	Konsumgüter	55
2.6	Die berühmten Lohas – Eine fulminante Marketingidee	60
2.7	Gibt es grüne Trends?	64
2.7.1	Markensoziologische Kritik der Trendhörigkeit	66
2.7.2	Medienthema Veränderung	67
2.7.3	Beschleunigung als eigentlicher Inhalt	69
	Literatur	71
3	Die Marke verstehen	75
3.1	Ein vertracktes Ding – Die Marke als soziales Bündnissystem	75
3.1.1	Ohne Markenwaren keine Warenmärkte	78
3.1.2	Karl Marx: Der erste Markentheoretiker	79
3.2	Zweitausend Jahre Marken und Werbung	80
3.2.1	Ein „Guter Name“ entsteht, wenn (Vor-)Vertrauen existiert	82
3.2.2	Orientierung in der Flut: Kinder schaukeln und E-Mails checken	86
3.2.3	Wirtschaft bedeutet Kampf der Vorurteile	89
3.3	Was ist Marke?	90
3.3.1	Die Marke aus juristischer Sicht	91
3.3.2	Die Marke aus ökonomischer Sicht	92
3.3.3	Die Marke aus sozioökonomischer Sicht	93
3.4	Das ist Marke	109
3.4.1	Abstrakt heißt nichts	113
3.4.2	Nur Grenze schafft Kraft	115
3.4.3	Leistung verdichten	116
3.4.4	Alltagskomplexität reduzieren	118
3.4.5	Weglassen als Tugend	119
	Literatur	123

4	Entwicklung, Entfaltung und Führung einer grünen Marke	125
4.1	Grüne Markenführung am Beispiel wooden radio	125
4.1.1	Ausgangslage	125
4.1.2	New Craft: Die Geschichte des wooden radio	127
4.1.3	Markenentwicklung des wooden radio	130
4.2	Das Erfolgsprofil grüner Marken am Beispiel wooden radio	137
4.2.1	Schritt 1 zur Stärkung der Wertschöpfung: Wie wird eine Analyse des Erfolgsprofils organisiert?	143
4.2.2	Schritt 2 zur Stärkung der Wertschöpfung: Wo und wonach wird gesucht, um das Erfolgsprofil der Marke zu bestimmen?	145
4.2.3	Schritt 3 zur Stärkung der Wertschöpfung: Was genau beschreibt das Erfolgsprofil der Marke?	155
4.2.4	Schritt 4 zur Stärkung der Wertschöpfung: Auswirkungen auf das Tagesgeschäft	160
4.3	Wie entwickelt man grüne Marken neu?	164
	Literatur	170
5	Markenmanagement: Die sechs Grundsätze grüner Markenführung	171
5.1	Grüne Marken erzeugen Gemeinschaft durch Transparenz	171
5.2	Grüne Marken beschränken sich auf das eigene Leistungsterritorium	175
5.3	Grüne Marken kommunizieren ausgewählte Aspekte der Wertschöpfungskette	176
5.4	Grüne Marken verwenden Fakten, Kompetenzbeweise und Erläuterungsbeispiele	177
5.5	Grüne Marken wahren ihr selbstähnliches Leistungs- und Werbemuster	179
5.6	Grüne Marken knüpfen an kollektive Resonanzmuster an	180
	Literatur	181
	Fazit und Ausblick: Marke statt Kapitalismus	183
	Literatur	195
	Stichwortverzeichnis	197

Über die Autoren

Prof. Dr. Oliver Errichiello ist Professor für Markensoziologie und Brand-Management an der Hochschule Mittweida, Dozent für Brand-Management und Markensoziologie an der Hochschule Luzern und Akademieleiter der Europäischen Medien- und Business-Akademie (EMBA) in Hamburg. Er ist Mitbegründer und Geschäftsführer des *Büro für Markenentwicklung* Hamburg. Als Direktor leitet er das Innovationslabor der Deutschen Seereederei, einem mittelständischen Touristik- und Hospitalityunternehmen (A-Rosa, aja und Henri Hotels).

Oliver Errichiello hat zahlreiche Fachbücher zum Thema Markenführung verfasst, gilt als versierter Berater für Fragen der wertschöpfungsorientierten Werbung und als Spezialist in Fragen des „Grünen Marken-Innovationsmanagements“.

Dr. Arnd Zschiesche ist Markensoziologe und Fachmann für die strategische Führung und langfristig orientierte Durchsetzung von Marken. Er ist Mitbegründer und seit 15 Jahren Geschäftsführer des *Büro für Markenentwicklung* Hamburg. Seit 2006 wurden dort 82 Marken analysiert und operative Empfehlungen für 122 Marken ausgesprochen. Zudem ist Arnd Zschiesche seit 2011 Inhaber einer Dozentur für Markensoziologie und Brand-Management an der Hochschule Luzern Wirtschaft.

Er ist Autor von 16 Sach- und Fachbüchern zur Markenführung sowie kontinuierlich als Experte und Interviewpartner in den Medien vertreten (u. a. ARD Markencheck, Plusminus). In seinen Keynotes nimmt er plakativ Stellung zu allem, was in der Markenführung verkehrt läuft.

www.buero-fuer-markenentwicklung.com.



Herausforderungen grüner Markenführung

1

Zusammenfassung

Auch grüne Unternehmen müssen betriebswirtschaftlich erfolgreich handeln, wollen sie langfristig in hochkompetitiven Märkten bestehen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis heute Ökonomie und Ökologie im Tagesgeschäft stehen und wie sich Unternehmen professionell „verkaufen“, ohne aber ihre grüne Herkunft zur Disposition zu stellen. Hinzu kommen zahlreiche Unternehmen, die „grünes Engagement“ als sogenannten „Hygienefaktor“ oberflächlich nutzen, aber ihr Handeln nicht strukturell verändern. Umso wichtiger ist es für grüne Unternehmen, ihr authentisches Handeln und ihre Leistungsgeschichte gekonnt zu instrumentieren, um sich in Zeiten unüberschaubarer Angebote und des ökosozialen Mainstreams klar zu differenzieren. Instrumente für diese Form eines zusageverlässlichen Marketings bietet die Markensoziologie. Marken sind bei einer wissenschaftlichen Analyse keine frei aufladbaren Produkte, sondern Kulturkörper, die eindeutigen Wirkgesetzen der Stärkung und Schwächung unterliegen. Ausgerüstet mit diesem Instrumentarium kann eine Marke planvoll „grün“ gesteuert werden und damit ihre Wertschöpfungskraft vollständig entfalten. ◀

Als wir 2016 an der Erstausgabe dieses Buches arbeiteten und recherchierten, waren einige Jahre zuvor die besten „grünen Marken“ durch eine weltweit agierende Strategieberatung gekürt worden. Automarken – ausgerechnet Automarken – führten seinerzeit die Liste der Best Global Green Brands an. Nun mag der Leser dabei an ein innovatives Unternehmen wie beispielsweise Tesla oder den einst medial gefeierten (und nunmehr eingestellten) Streetscooter der Deutschen

Post denken und weniger an die altbekannten Verbrennungsdinosaurier der Branche. Jedoch: Ford, Toyota, Honda waren 2014 die „umweltfreundlichsten Marken der Welt“ (Eigenbeschreibung). Gewinner waren tatsächlich Autohersteller, also Unternehmen, die massenhaft Dinge produzieren, die nicht umhinkommen – zumindest bis heute –, wertvolle Ressourcen zu verbrauchen und die Umwelt erheblich zu belasten. Nach 2014 wurde diese Auszeichnung eingestellt – über die Gründe dafür ist nichts zu erfahren. Man kann sie nur erahnen. Bereits damals stellte sich die Frage: Reicht eine vorbildlich organisierte Mülltrennung in der Firmenzentrale für eine grüne Positionierung, wenn in der Hauptsache benzingetriebene Autos gebaut werden? Was wäre dann mit Waffen oder Pelzfarmen, deren Produktion CO₂-neutral verläuft?

2019 vermeldete das US-amerikanische Wirtschaftsmagazin Forbes die nachhaltigsten Unternehmen. Ergebnis: Das dänische Unternehmen Hansen Holding auf Platz 1, gefolgt von der Kering SA aus Frankreich sowie drittplatziert die Neste Cooperation aus Finnland (vgl. Forbes 2019). Sie kennen alle drei Unternehmen nicht? Wahrscheinlich macht nahezu jeder Leser diese Erfahrung (Hansen ist ein Biotech-Unternehmen, Kering ist die Holding, hinter der sich so bekannte Publikumsmarken wie Gucci oder Alexander McQueen verbergen und Neste ist eine Ölraffinerie). Die Kriterien, die zu dieser Auszeichnung geführt haben, sind vielfältig: Sie reichen von einem ausgeglichenen Verhältnis von Männern und Frauen in der Führungsetage, dem Bezug von Rohstoffen aus verantwortungsvollen Quellen oder einer technischen Transformation weg von herkömmlichen Methoden, hin zu ressourcenschonenden Maschinen und technischen Lösungen. Auch hier mag Irritation angebracht sein.

Die Kernfrage lautet daher: Wie definiert sich „grün“ in der Wirtschaft? Was genau ist eigentlich ein „grünes“ Unternehmen? Es klingt wie eine simple Frage, gerade auch vor dem Hintergrund, dass sich heutzutage kaum noch ein Unternehmen, unabhängig von seiner wirtschaftlichen Bedeutung, „grünen Werten“ verschließen kann. Inzwischen lesen sich die Who-is-Whos der bedeutenden nationalen und internationalen Umweltpreise wie die Mitgliedliste einschlägiger Markenverbände. Sind SAP, Vaillant oder Otto, Kärcher, Fischer Dübel, Deutsche Telekom, TUI, Tchibo, Procter & Gamble (allesamt Gewinner des deutschen Nachhaltigkeitspreises) wirklich ebenso „grün“ wie beispielsweise ein Alnatura-Biosupermarkt, die GLS Bank oder der biologische Trockenfrüchteanbieter Keimling? Warum wird der alle zwei Jahre vergebene, international angesehene Umweltdesignpreis INDEX vom dänischen Kronprinzen vornehmlich an große multinationale Unternehmen wie Philips verliehen?

Der Wirtschaftswissenschaftler und Gründer des Alternativen Nobelpreises, Jakob von Uexküll, macht darauf aufmerksam, dass entscheidende grüne Innovationen selten ihren Ursprung in Großunternehmen haben. Eher gilt:

„Mittelständische Unternehmen schauen in der Regel viel eher über den Tellerrand hinaus und wirtschaften mit einer längerfristigen Perspektive. Das liegt auch daran, dass die Führung der Unternehmen näher am Menschen ist. Sowohl an der Realität ihrer Mitarbeiter als auch an der des Kunden. Der Druck, jedes Quartal riesige, geradezu irrealer Wachstumsraten präsentieren zu müssen und den ‚Shareholder Value‘ zu steigern, herrscht vor allem bei multinationalen Konzernen. Wichtig ist aber, dass jedes Marketing nur so grün sein kann wie das Produkt, für welches es steht.“ (Peymani 2009, S. 22)

Grüne Unternehmensaktivitäten haben in so manchen Unternehmen auch eine psychologische Rolle für die Mitarbeiterschaft: „Wir machen auch Gutes“ – so kann das klassische, weniger grüne Geschäft ungestört und besseren Gewissens weitergeführt werden. Auch kleine Unternehmen, die als Protagonisten für artgerechte Tierhaltung und chemiefreie Landwirtschaft stehen, müssen nicht per se vollständig gut handeln. Denn es besteht bei so manchem Betrieb ein merkwürdiger Gegensatz zwischen einem hohen „Bioanspruch“ und einer rücksichtslosen Ausbeutung engagierter Mitarbeiter (vgl. Bergmann und Lang 2016).

1.1 Grüne Artenvielfalt

Unter dem Begriff „grün“ scheint ein Vielerlei unterschiedlicher Vorstellungen zu existieren. Die Farbe steht diffus für: gut zur Umwelt, zu den Pflanzen und Tieren. Und: darauf bedacht, die Umwelt möglichst wenig zu belasten. Was genau das impliziert, bleibt strittig. Sicher, auch große Unternehmen haben in den vergangenen drei Jahrzehnten „grüne Markenpolitik“ betrieben und maßgeblich zur verstärkten Durchsetzung umwelt- und menschenfreundlicher Technologien und Herstellungsmethoden beigetragen, und doch offenbart die zuvor unternommene Zusammenstellung äußerst unterschiedlicher „grüner“ Firmen die große Spannweite nachhaltiger Markenpolitik. Das Problem: Wenn heute mit grün, ökologisch oder nachhaltig so viel Verschiedenes ausgedrückt wird, dann resultiert daraus im Effekt eben kein klares öffentliches Bild und keine eindeutige kollektive Vorstellung über den Sachverhalt Grün. Dies ist umso erstaunlicher, weil grünes Gedankengut inzwischen in der gern herbeizitierten „Mitte der Gesellschaft“ angekommen ist und zum „guten Ton“ gehört. Oftmals bleibt es langfristig

auch nur beim „guten Ton“ oder, wie es ein Geschäftsführer in einer Klausurtagung formulierte: „Je dicker der Nachhaltigkeitsbericht, desto mehr Dreck dahinter ...“. Klar ist: Nachhaltigkeitsberichte sind immer Legitimationsschriften. Die Geschäftsführerin eines Milliardenunternehmens formulierte es einmal so: „Umweltschutz ist heute ein Hygienefaktor ...“ – nicht nur in Hinblick auf die Öffentlichkeit, sondern auch als ernstzunehmender Faktor für den sog. „War of Talents“, d. h. die Mitarbeitergewinnung, da das gleichsam zertifizierte Bekenntnis, ein nachhaltiges Unternehmen zu sein, eher sozial erwünscht ist und potenzielle (junge) Mitarbeiter anzieht als Unternehmen, die einen zweifelhaften Ruf haben.

Und doch: 2016 beschloss die Vollversammlung der Vereinten Nationen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, die bis 2030 in unterschiedlichen Bereichen (Frieden, Ernährungssicherheit, Klimawandel und Umwelt) die Leitlinien für Politik und Wirtschaft definieren – mit flankierenden Förderungen und wirtschaftlichen Anreizen.

Der sog. „grüne Umbau der Gesellschaft“ wird auch auf europäischer Ebene politisch forciert: Im Dezember 2019 verkündete EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen den „European Green New Deal“. Kernpunkt: Europa wird bis 2050 ein klimaneutraler Kontinent, indem regenerative Energieträger, eine hoch innovative Grundlagenforschung und der Schutz regionaler Ökosysteme Leitmotiv von Wirtschaft und Politik sind – durch Förder- und Investitionsprogramme kräftig unterstützt. Auch wenn die Auswirkungen der Corona-Pandemie diese Ankündigungen in unmittelbarer zeitlicher Folge wieder abgeschwächt und den Zeitplan verschoben haben, so bleibt der „Deal“ als solcher weiterhin erklärtes Ziel.

Exakt die beschriebene Vielschichtigkeit der Vorstellungen von „Grün“ ist Fluch und Segen zugleich. Zum einen führt die hohe Bandbreite der Vorstellungen über eine grüne Welt dazu, dass Unternehmen diesbezüglich nicht mehr tun können, was sie wollen. Die umweltgesetzlichen Regelungen der letzten 30 Jahre lassen heutzutage zumindest in Europa offiziell kaum noch Schlupflöcher für umweltschädliches Verhalten. Es ist zu einem feststellbaren institutionalisierten Kulturwandel gekommen. Umweltwirkungen sind eben nicht mehr Privat- oder Unternehmenssache, sondern müssen sich heute auch mit den sensibel geschärften Vorstellungen der Kundschaften und der Öffentlichkeit auseinandersetzen – manchmal sogar mit ungerechtfertigten Öko-Hysterien: Selbst einige der von den Medien als böse identifizierten Unternehmen können dem Beobachter bei einer ausufernden „Empörungswelle“ tatsächlich leidtun. Psychologisch ist dies nur noch mit einer kollektiven Verschiebung eines individuellen schlechten Gewissens an einen externen Akteur zu erklären.

Zudem macht die individuelle Bandbreite innerhalb der Vorstellungen deutlich, dass aktuell nahezu jeder von sich behaupten kann, er betreibe ein „grünes Unternehmen“ – vielleicht schon deshalb, weil es täglich Biogemüse in der Betriebskantine gibt. Der VW-Skandal um manipulierte Abgaswerte hat offenbart, wie sehr „grüne Gedanken“ genutzt werden, um Marktvorteile zu erringen – ohne aber tatsächlich „grün“ zu agieren (im kurz vor Offenlegung des Skandals erschienenen Nachhaltigkeitsbericht schrieb VW, als Zielsetzung bis 2018 der nachhaltigste Automobilhersteller der Welt werden zu wollen). Mit der Konsequenz, das innerhalb von Generationen mühsam erarbeitete Markenvertrauen verantwortungslos aufs Spiel zu setzen. Bei asiatischen Zulieferern von europäischen Unternehmen ist es Mode, sich ein „Eco“ vor den Namen zu schreiben, das Logo grün zu färben oder zumindest ein possierliches Tierchen in die werbliche Gestaltung zu integrieren. Es ist bekannt: Das mag der europäische Einkäufer. Was man in Europa als „Greenwashing“ bezeichnet, wissen findige asiatische Unternehmer sehr gut auf ihre eigene umsatzfördernde Weise umzusetzen.

Kurzum: Grün steht heute für alles und ist somit eine Nullaussage. Beispielsweise wenn McDonald's urplötzlich seit 1968 rot unterlegtes M-Logo auf Grün umschaltet. Oder wenn sich AIDA Cruises als „Green Cruising“-Unternehmen bezeichnet, obwohl nur eines von 13 Schiffen von Schweröl auf (Fracking-) Gas umgestellt wurde. Oder auf den Plastiktüten der Firma Tengelmann plötzlich „I'm green“ steht. H&M-Manager „produzieren“ mit Selbstverständlichkeit Stanzsätze wie „Nachhaltigkeit ist kein Trend, sondern das Wesen von H&M“ und bieten begleitend dazu ihre in Bezug auf PR perfekt ausgeschlachtete „Conscious Exclusive Collection“ in 150 der 3500 H&M-Filialen an ... ein Tröpfchen Grün. Ähnliches unternimmt der öffentlich stark ob seiner „Nachhaltigkeits- und Sozialpolitik“ gebeutelte Konzern KiK: Neben Nachhaltigkeits- und Sustainability-Berichten wird ohne Ironie auf den CO₂-neutralen Versand der Firmenpost hingewiesen. Auch die Umrüstung von 50 Filialen in sogenannte „Green Buildings“ (von insgesamt 3200 Filialen) soll öffentlichkeitswirksam verdeutlichen, dass die Marke einen massiven Veränderungsprozess einleitet. Gerne mag man diese Form der Argumentation als dubiose Spitzfindigkeiten abtun, aber die Diskussion um genverändertes Saatgut macht die Zielkonflikte deutlich: Ist es „grün“, wenn genverändertes Saatgut resistenter gegenüber Krankheiten wird, was zu einer Reduktion von beispielsweise Fungiziden in der Landwirtschaft führen würde?