

Holger Schmitz & Christina Grubendorfer

## Corporate Responsibility und Leadership Branding Von der „Passion to perform“ zu einer „Passion to transform“

Aktive Corporate Responsibility und nachhaltiges unternehmerisches Handeln werden immer wichtiger für den Erfolg einer Marke. Diesen neuen Herausforderungen gerecht zu werden, bedeutet für viele Unternehmen eine grundlegende Transformation. Leadership Branding hilft, neues Denken im Unternehmen zum Leben zu erwecken und effektiv zu fokussieren - ohne die eigene Markenidentität aus den Augen zu verlieren.



### LEA Leadership Equity Association GmbH

Die LEA Leadership Equity Association GmbH ist ein interdisziplinäres Team aus Experten und Beratern. Wir etablieren ein neues und markenorientiertes Verständnis von Leadership.

Unser Thema heißt Leadership Branding. Machen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter zu Botschaftern Ihrer Marke!



Holger Schmitz  
LEA Associate  
schmitz@leadership-branding.de



Christina Grubendorfer  
Geschäftsführende  
Gesellschafterin  
grubendorfer@leadership-branding.de

Kurfürstendamm 190-192  
10707 Berlin  
www.leadership-branding.de

© LEA Leadership Equity Association  
GmbH, Berlin

### Warum ist Nachhaltigkeit für Unternehmen wichtig?

In der aktuellen Wirtschaftskrise ist der Ruf nach Unternehmen laut geworden, die verantwortungsbewusst und mit Weitblick handeln. Der Wunsch, dass Unternehmen Werte und Nachhaltigkeit nicht der Profitmaximierung unterordnen oder opfern, besteht jedoch schon länger - bei Mitarbeitern, Kunden und verstärkt auch bei Investoren. Mitarbeiter wollen einen Arbeitgeber, mit dem sie sich identifizieren können und möchten stolz auf ihre Tätigkeit sein. Gerade hoch qualifizierte Fachkräfte suchen neben dem Geldverdienen einen tieferen Sinn in ihrer Arbeit. So hat jüngst eine Studie der Wertekommission<sup>1</sup> wieder belegt, dass über drei Viertel der Befragten davon überzeugt sind, dass Werte für die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wichtiger werden. Entsprechend sind die Steigerung von Mitarbeitermotivation und Arbeitgeberattraktivität zentrale Treiber des Corporate Social Responsibility Engagements von Unternehmen. Kunden wollen Produkte kaufen, bei denen sie ein gutes Gewissen haben können. Konsumgüter sollen gerecht und umweltverträglich in Produktion und Nutzung sein. So steigt z.B. der Absatz von Fair Trade Produkten seit Jahren massiv und ist auch im Krisenjahr 2008 weiter gewachsen. Eine Studie von Roland Berger<sup>2</sup> konnte jüngst belegen, dass verantwortliches Handeln von Unternehmen gerade bei attraktiven, kaufkräftigen Zielgruppen relevant für Kaufentscheidungen ist. Investoren greifen immer häufiger zu nachhaltigen Geldanlagen. Menschen, die über Kapital verfügen, werden sich immer bewusster, dass sie mit der Auswahl ihrer Investments eine Verantwortung für die Zukunft der Welt tragen und auch wahrnehmen können. So sind nach einer Studie des Forums nachhaltige Geldanlage<sup>3</sup> von 2006 auf 2007 die Assets in nachhaltigen Investments in Deutschland um über 80% gestiegen. Gerade in der Finanzkrise entwickeln sich die nachhaltigen Finanzprodukte immer mehr zum Krisengewinner. So konnte die

sozial-ökologische GLS Bank im Jahr 2008 ihre Bilanzsumme um über 25% steigern.

Die Anpassung an gesellschaftlichen Wandel ist für Marken und Unternehmen seit jeher überlebensnotwendig. Derzeit ist aber ein gesellschaftlicher Paradigmenwechsel von radikalem Ausmaß im Gange - angetrieben durch Zukunftsfragen wie Klimawandel, zunehmenden Ressourcenmangel oder globale Armut und auch die aktuelle Wirtschaftskrise. Marken sollten sich dies bewusst machen, wenn sie auch in Zukunft das Vertrauen der Kunden haben wollen, für hochqualifizierte Mitarbeiter der Employer of Choice sein möchten und für ethische Investoren attraktiv.

### Was bedeutet das für Unternehmen?

Die Botschaft ist bei den Unternehmen angekommen. Selbst Wal-Mart will in Zukunft seine komplette Produktpalette mit einem Label versehen, das die Nachhaltigkeit der einzelnen Produkte für den Konsumenten nachvollziehbar macht. Aber die Öffentlichkeit bleibt skeptisch. Viele Unternehmen wirken in ihrem neuen grünen Gewand nicht glaubwürdig. Die aufmerksamen Stakeholder unterstellen eher Greenwashing als einen grundlegenden Wandel in den Unternehmen. Ein ernsthafter Schritt zu mehr Nachhaltigkeit zeigt sich in Taten, nicht in Berichten oder Hochglanzbroschüren. Für Marken, die wirklich als Pionier einer neuen Haltung in der Wirtschaft wahrgenommen werden wollen, reicht es nicht, Kinderarbeit zu vermeiden oder über Cause Related Marketing punktuell einen guten Zweck zu unterstützen. Sie müssen die Zukunftsfähigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen zum Kern ihres Wirtschaftens machen und damit neue Lösungen für morgen als Erste entwickeln. Gute Beispiele hierfür sind der Toyota Prius oder die Kooperation von Volkswagen mit dem Ökostromanbieter Lichtblick, die mit ihrem „Zuhausekraftwerk“ neue Möglichkeiten klimafreundlicher Energieerzeugung und gleichzeitig auch eine ganz neue Produktkategorie schaffen. Marken, die in den vergangenen Jahrzehnten auf Sicherung des Status Quo

und Profitmaximierung gesetzt haben, stehen hier vor einer massiven Herausforderung. Ein Wandel vom Shareholder Value zur Corporate Responsibility erfordert mehr als einen CSR-Beauftragten einzusetzen. Das Commitment der Top-Managements ist notwendig, reicht aber nicht aus. Die gesamte Organisation muss umdenken. Verhaltensmuster und Wertesets, die sich über lange Jahre eingeschliffen haben, müssen sich nun ändern. Die Systeme, die hinter den Marken stehen, müssen sich öffnen und neu orientieren. Dies kann nur funktionieren, wenn auch die Führungskräfte auf allen Ebenen mitziehen und die Sinnhaftigkeit von mehr Nachhaltigkeit für sich persönlich realisieren. So wie es z.B. für LIDL nicht reichen wird, eine für Discounter-verhältnisse ungewöhnlich emotionale Werbekampagne zu schalten, um das angekratzte Image nach dem Bespitzelungsskandal aufzupolieren. Das Image des bösen Arbeitgebers kann LIDL nur dauerhaft und wirksam bekämpfen, wenn sich der Führungsstil innerhalb des Unternehmens grundsätzlich verändert und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den einzelnen Filialen mehr Wertschätzung erfahren und diese dann auch an die Kunden weitergeben - was diese wiederum die Marke positiver erleben lässt.

Um diese grundlegende Transformation erfolgreich durchzuführen, kommt sowohl der Marke als auch den Führungskräften eine zentrale Rolle zu.

**Leadership Branding ist der Weg zu einer neuen Führungshaltung im Unternehmen, die für konsequente Ausrichtung an mehr Nachhaltigkeit wichtig ist .**

#### Welche Rolle spielt Führung bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit?

Führungskräfte stehen vor einer großen Herausforderung: Sie müssen eine größere Komplexität in ihrem Wirkungskreis zulassen, denn mehr Nachhaltigkeit erfordert ein langfristigeres Denken, das auch die Perspektive vieler Stakeholdergruppen außerhalb des Unternehmens wahrnimmt. So werden neue Key Performance Indikatoren eine Rolle spielen müssen. Der ökologische und soziale Impact treten an die Seite der wirtschaftlichen Ertragsrechnung. Die Definition wirtschaftlicher Ziele muss auch die langfristigen Effekte für das eigene Unternehmen mit einbeziehen; ein Thema das ja auch in der aktuellen Diskussion um Manager-Boni eine wichtige Rolle spielt. Wie sollen Führungskräfte in einem so komplexen Zielesystem noch sicher führen? Wie können sie eine klare Richtung

vorgeben, wenn viele Fragen, die sich in die Zukunft richten, sich nicht mit Sicherheit beantworten lassen?

Wahres Leadership ist natürlich gerade in komplexen Umbruchsituationen gefragt, in denen alte Sicherheiten ihre Geltung verlieren und neue Werte aufkommen. Aber jede einzelne Führungskraft braucht dafür die Unterstützung durch eine Transformation in der Unternehmenskultur. Es ist eine betriebsinterne Wertewelt gefragt, die nicht maximale Profite belohnt, sondern den Mut, klare Wertvorstellungen zu verfolgen und Ideen zu entwickeln, wie diese realisiert werden können. Nur wenn Querdenker mehr Reputation erlangen als Bewahrer, werden Innovationen vom Kaliber eines Toyota Prius häufiger; also Neuerungen, die wirklich neue Möglichkeiten wie den Hybridantrieb erschließen, statt das Alte zu verbessern, wie z.B. die Effizienzsteigerung von Benzinmotoren. Letztere können auch umweltfreundlich sein, werden einer Marke aber nicht den Differenzierungsvorteil bringen, der sie zum Strahlen und Leuchten bringt. In einem Unternehmen, das auf Transformation zu mehr Nachhaltigkeit setzt, ist es für Führungskräfte wichtig, eine erkennbare Haltung zu beziehen und dabei z.B. selbst den Mut zu unorthodoxem Handeln aufzubringen. So demonstrieren sie ihren Mitarbeitern als Role Model, dass Veränderung gewünscht ist und schaffen so Freiräume, in denen Neues entstehen kann. Führungskräften fällt die Aufgabe zu, neue Werte und Entscheidungskriterien für ihre Teams anschlussfähig zu machen und im alltäglichen Handeln zu etablieren. Dies erfordert die Änderung von etablierten Gewohnheiten und Prozessen. Wie können Unternehmen und Marke einen so weitreichenden internen Transformationsprozess zu mehr Nachhaltigkeit umsetzen, ohne dabei ihre Funktionsfähigkeit zu gefährden? Hier spielt die Marke eine zentrale Rolle.

#### Warum unterstützt eine starke Marke die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit?

Eine fundierte und authentische Markenidentität ist von Dauer und gibt einem Unternehmen langfristige Orientierung, worauf es seine Aufmerksamkeit konzentrieren sollte und worauf nicht. Insofern bewahrt eine klare Markenidentität Unternehmen und auch ihre Führungskräfte davor, auf beliebige nachhaltige oder grüne Themen aufzuspringen, die gerade in Mode sind, aber nicht zum Wesen der Marke passen. Denn gerade im aktuellen „Green Hype“ ist Differenzierung besonders wichtig. Da sehr viele Marken sich mehr Umweltfreundlichkeit auf die Fahnen schreiben, muss jede Marke in diesem Feld ihren spezifischen Weg finden. In einer Transformation zu ernsthafter Corporate Responsibility, die mehr Nachhaltigkeit anstrebt, ist es entsprechend wichtig für

ein Unternehmen sich nicht zu verstellen, sondern sich glaubwürdig zu transformieren. Es gilt, die Identität der Marke weiter zu entwickeln ohne ihren Kern aufzugeben. Denn in den Werten und Versprechen einer Marke spiegeln sich ja auch ihre Relevanz in Bezug auf die zentralen Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern wieder. Diese gilt es auch weiterhin im Blick zu behalten, wenn auch im Kontext einer Welt, die sich verändert, neu zu interpretieren. So zeigt die Markenidentität als Leitstern die Richtung auf, wie sich Nachhaltigkeit für ein Unternehmen konkret glaubwürdig, differenzierend und relevant interpretieren lässt.

#### Leadership Branding und Nachhaltigkeit

Die Führungskräfte als zentraler Transmissionsriemen der Transformation und eine klare Markenidentität als Leitstern für die Richtung der Veränderung sind der Schlüssel für den erfolgreichen und ernsthaften Wandel eines Unternehmens hin zu mehr Corporate Responsibility und Nachhaltigkeit. Leadership Branding stärkt die Führungskräfte in ihrer Haltung und Integrität, die notwendig ist, um Corporate Responsibility glaubwürdig zum Leben zu erwecken. So hilft markenorientierte Führung eine überzeugende und differenzierende Markenpositionierung ins Unternehmen zu transportieren. Sie schafft bei den Mitarbeitern Stolz auf die Marke und motiviert sie, über sich und ihren Job als Mitglied einer Markengemeinschaft nachzudenken. Sie regt die Mitarbeiter an, sich an einem Transformationsprozess hin zu mehr Nachhaltigkeit zu beteiligen und diesen Weg mitzugehen. Leadership Branding vermittelt den Mitarbeitern, welchen Beitrag sie zum Markenversprechen leisten können und wie sie ihre Rolle als Markenrepräsentanten ganz individuell ausfüllen können. Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitern vermitteln können, wie ihre Marke Nachhaltigkeit interpretiert und wo sie hin will. Sie sollten den Schwung des Aufbruchs als Role Model vorleben. So wird ein Unternehmen zusätzliche Kraft gewinnen - und mit dieser Kraft die Potenziale von Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility auch wirklich für den eigenen Erfolg und die eigene Zukunftsfähigkeit nutzen können.

#### Literatur / Quellen

Bucksteeg, M., & Hattendorf, K. (2009); Führungskräftebefragung 2009; Wertekommission  
 Roland Berger (2009); Sozial verantwortliches Management und Nachhaltigkeit - Potenzial für Hersteller und Händler?  
 Forum nachhaltige Geldanlagen (2008); Statusbericht Nachhaltiger Anlagemarkt 2008.