

# HOT CONTENTS

fischerAppelt



## Nachhaltigkeit zweiten Grades

Wie sich Wirtschaft verändert und was Marketing und Kommunikation jetzt tun sollten.

## Liebe Leserinnen und Leser,

---

kaum ein Thema bewegt die Welt so wie der Klimawandel. Viele unserer Kunden und auch unsere Mitarbeiter\*innen fragen sich, wie sie selbst etwas tun können oder sind schon aktiv. Wir erleben derzeit eine „Nachhaltigkeit zweiten Grades“. Bediente Nachhaltigkeitskommunikation unter dem Label CSR früher oft nur regulatorische Anforderungen, verändern sich die Strukturen in vielen Unternehmen gerade von Grund auf. Neue, nachhaltige Produkte und Services entstehen, digitale Prozesse ersetzen analoge, die Lieferketten werden grüner. Dadurch ergeben sich neue Kommunikations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten.

Marketing und Kommunikation können hier die Treiber sein. Sie können vorangehen, vernetzen, eigene Ideen einbringen. Wir sehen aktuell verschiedene Strömungen, die mitunter gleichzeitig stattfinden: die Suche nach einem stärker gemeinwohlorientierten Businessmodell und die Differenzierung der eigenen Kommunikation – Stichwort Purpose. Hinzu kommt ein besserer Umgang mit der „Ressource Mensch“ im eigenen Unternehmen, Stichwort Employer Branding und New Work.

Wie Digitalisierung ist auch Nachhaltigkeit ein Querschnittsthema. Es geht um gutes Klima im wahrsten Sinne des Wortes. Das Klima außen und innen, das Zwei-Grad-Ziel und das gute Betriebsklima. Die Digitalisierung kann dabei als Werkzeug dienen.

### Unser Hot Content sagt Ihnen, wie Sie das aktuelle Momentum richtig nutzen:

- **Beyond Greenwashing** – Wie Sie nachhaltigen Wandel vorantreiben
- **„Die Jugend“** – Was junge Menschen über Nachhaltigkeit denken
- **Heureka** – Wie Kommunikation nachhaltige Produkte und Services treiben kann
- **Digital Sustainability** – Wie Sie Digitalisierung für Mensch und Umwelt nutzen
- **Fair Work** – Nachhaltiger Umgang mit den eigenen Mitarbeiter\*innen und Employer-Branding-Kommunikation

Lesezeit ca. 20-25 Minuten

Die fischerAppelt-Gruppe versammelt in den verschiedenen Einheiten diverse Kompetenzen, die das Thema Nachhaltigkeit End-to-End erschließen können. Sprechen Sie uns gerne an. Auf der letzten Seite finden Sie passende Ansprechpartner.

Eine anregende Lektüre wünscht  
die fischerAppelt-Gruppe. •



**Wie Nachhaltigkeit Businessmodelle und Kommunikation verändert. Ein Interview mit Merlin Koene.**



## Merlin Koene, Partner bei fischerAppelt, advisors, über nachhaltiges Wachstum, Purpose Driven Communication und was das mit Mülleimern zu tun hat.

**Merlin, als Kommunikations- und Markenstrategie – was ist deine Einschätzung? Wie hat sich das Thema Nachhaltigkeit in den vergangenen Jahren entwickelt?**

Um die 2000er herum hat das Thema Nachhaltigkeit in vielen Wirtschaftssektoren Fahrt aufgenommen. Da ging es um Nachhaltigkeitskultur im Internen und deren Kommunikation nach außen – damals hieß es noch CSR. Es gab Spendenaktivierungen und Mitarbeiteraktionen, um etwas Gutes zu machen. Die nächste Stufe war die strategische Integration des Themas in das Business hinein als Bestandteil der Unternehmensstrategie. 2016 brach dann eine neue Periode an. Jetzt übernehmen Unternehmen Leadership in dem Bereich und gestalten mit ihren Innovationen eine nachhaltige Zukunft.

**Nachhaltigkeit betrifft also alle Bereiche des Geschäftsmodells – von der Forschung und Entwicklung über Produktion und Lieferung bis hin zur Kommunikation?**

Genau. Und sicherlich beschleunigt Greta Thunberg diese – sagen wir mal – regenerative Ära. Es geht darum, neue Arten des Wirtschaftens zu entwickeln. Unternehmen, die hier nicht mitziehen, werden langfristig nicht überleben können.

**Steile These. Was macht dich da so sicher?**

Das sind mehrere Gründe. Auf der einen Seite fordern die Konsumenten Nachhaltigkeit immer stärker ein. Und auch die Mitarbeiter\*innen streben danach. Sie wollen für Firmen arbeiten, die Nachhaltigkeit in ihrer Kultur verankert haben, so wie das auch Franziska später ausführt (S. 26). Auf der anderen Seite verlangen auch Investoren mehr – Thema Purpose. Einer der bekanntesten Venture-Capital-Fonds aus den USA, Andreessen Horowitz, will bis Ende des Jahres 30 Prozent in Start-ups investieren, welche sich den Sustainable Development Goals der UN verpflichtet fühlen. Und zuletzt ist Nachhaltigkeit auch ein Treiber von Innovationen. Und Innovation bedeutet geschäftliches und profitables Wachstum.

**Wie kann so eine Innovation in der Praxis aussehen?**

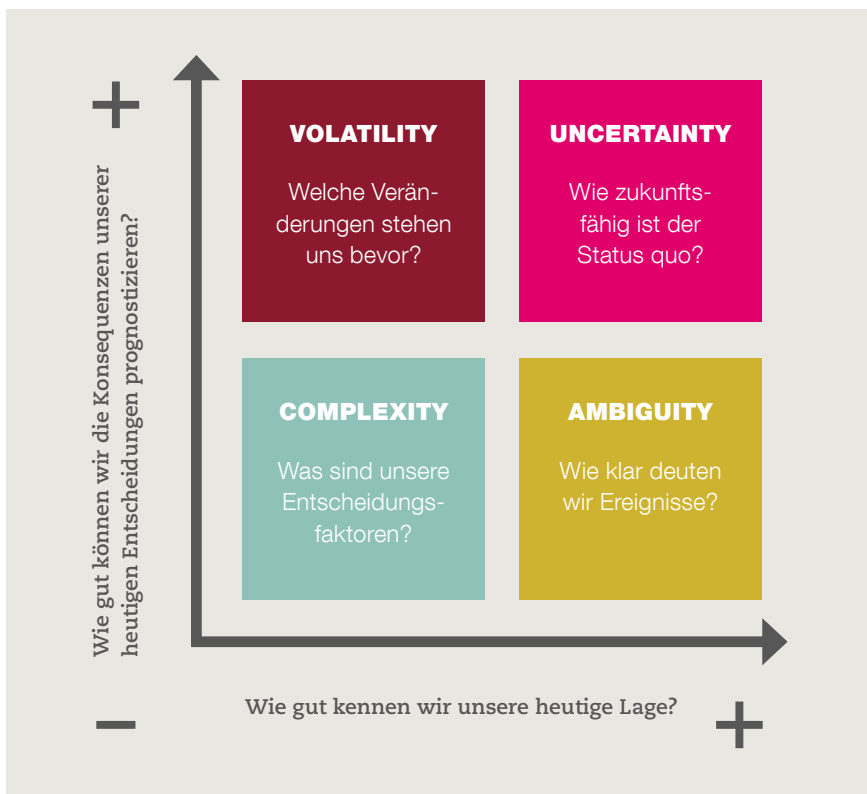
Nehmen wir ein Beispiel aus meiner Zeit bei Unilever, die Marke Dove. Es ging darum, Plastik als Verpackungsmaterial zu reduzieren. Für eine neue Flasche entwickelte man eine Technologie, mit der im Prinzip über kleine Luftbläschen in der Flaschenwand das verwendete Plastik vermindert werden konnte – bei gleichbleibender Stabilität. So lassen sich bis zu 20 Prozent Verpackungsmaterial vermeiden. Das wiederum spart Kosten. Noch ein anderes Beispiel: Investor\*innen wollen gerne wissen, warum Unternehmen neue Hauptquartiere bauen.

Inzwischen sind das Sparprogramme, weil man heute viel energiesparender Bauen kann. Die Rentabilität des neuen Objektes ergibt sich sehr schnell durch die geringeren Energiekosten.

---

*Unternehmen, die hier nicht mitziehen, werden langfristig nicht überleben können.*

## Der VUCA-Nachhaltigkeits-Check



Ein strategisches Management-Workshop-Format von fischerAppelt, advisors

Es geht also nicht nur um ökologische Nachhaltigkeit, sondern auch um die Lieferquellen, die Produktionsbedingungen und den Umgang mit den eigenen Mitarbeiter\*innen. Also um ein qualitativ besseres Wachstum.

Ganz genau. Und um das zu messen beziehungsweise zu stärken, haben wir bei fischerAppelt, advisors, den VUCA-Check entwickelt. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Damit screenen wir die Führungs- und Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und die Struktur auf ihre Belastbarkeit im Sinne der Nachhaltigkeit. Wir schauen uns die gesamte Supply Chain an. Setzt das Unternehmen auf nachhaltige Materialien und regenerative Energien, wie geht es mit seinen Mitarbeiter\*innen um? Als Framework nutzen wir zum Beispiel die Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen. Anhand verschiedener Parameter schauen wir dann, inwieweit wir Nachhaltigkeit weiterentwickeln und als Strategie in das jeweilige Businessmodell integrieren können, um weiteres nachhaltiges Wachstum zu generieren. Davon leitet sich dann die interne und externe Kommunikation ab. Nachhaltigkeit ist kein Kommunikationsthema, sondern eine Businessentwicklung.

**Angenommen ein Unternehmen hat den VUCA-Check mit euch durchlaufen und dreht an den entsprechenden Schrauben. Wann ist der richtige Zeitpunkt gekommen, um darüber zu kommunizieren?**

Da gibt es den schönen Begriff „Stay humble. Keep striving“. Also demütig bleiben, aber weiter nach vorne streben. Es geht darum, seine Verletzlichkeit im Veränderungsprozess nach außen darzustellen. Offen zu sagen, dass es ein Versuch ist, eine erste Idee. Das man sich auf einer Reise befindet. Die verschiedenen Initiativen lassen sich dann kommunikativ den übergeordneten Businesszielen zuordnen, in die Nachhaltigkeit integriert ist. So hast du die Möglichkeit, auch kleinere Aktivitäten in ein großes Ganzes einzubetten, in eine übergeordnete nachhaltige Unternehmensstrategie. Das zahlt

*Nachhaltigkeit ist kein Kommunikationsthema, sondern eine Businessentwicklung.*

**Richtig angegangen, kann das ja außerdem den Austausch der Mitarbeiter\*innen fördern – Stichwort New Work.**

Exakt. Da gibt es auch ein interessantes Beispiel. Früher hatten Mitarbeiter\*innen bei Unilever Büros mit einem eigenen Drucker. In Zeiten von Open Space gibt es häufig nur einen zentralen. Dadurch drucken die Mitarbeiter\*innen nicht mehr so oft – sie müssen ja hinlaufen – was Papier und Kosten spart. Oder ein zentraler Mülleimer. Dadurch wird nicht nur weniger weggeworfen, sondern die Leute bewegen sich auch mehr, das wiederum fördert den Austausch untereinander, erzeugt Kreativität und so auch das Unternehmenswachstum. Kleine Nachhaltigkeitsinitiativen innerhalb von New Work, die einen großen Einfluss haben können.



## Ehrlichkeit wird von Konsumenten immer belohnt.

dann auch auf den Purpose und die Frage ein: Welchen wertbringenden Beitrag leistet mein Produkt innerhalb des Wirtschaftssektors? Eine nachhaltige Verpackung allein reicht dafür nicht.

### Alle reden über Purpose. Hast du ein Beispiel parat?

Nehmen wir eine Seife. Welche Daseinsberechtigung hat die? Den Körper sauber zu machen. Was aber differenziert dich als Seifenhersteller von anderen? Noch einmal das Beispiel Dove. Dove hat den Bogen geschlagen von Sauberkeit zu Schönheit und daraus die „Initiative für wahre Schönheit“ entwickelt: Jede Frau ist schön, so wie sie ist. Über diesen Purpose, visualisiert über die Werbung ohne Models, leistet Dove nun den Beitrag, das Selbstwertgefühl von Frauen zu stärken. Darunter fallen dann verschiedene Initiativen. Daten belegen klar, dass Marken, die einen klaren Purpose haben und nachhaltigen Grundprinzipien folgen, schneller wachsen als andere.

### Die einen verstehen Purpose als eine Art Gemeinwohl-Purpose – im Sinne von „die Welt verbessern“. Für die anderen ist er ein emotionales Heilsversprechen an den Konsumenten: Schöner Kleidung, mehr Selbstbewusstsein. Wie lässt sich zwischen diesen beiden Polen nun Nachhaltigkeit einbetten?

Du kannst als Unternehmen nicht auf der einen Seite Paulus und auf der anderen Seite Saulus sein. Der Purpose ist die innere Triebfeder, die antreibt auf der Reise,

der Weg auf den man sich als Unternehmen, Marke, aber auch als Individuum begibt. Es reicht nicht, etwas Nettes zu kommunizieren. Es geht um verschiedene Prinzipien. Wie gehst du als Marke mit Menschen um? Kannst du mit deinem Produkt einen gesellschaftlichen Beitrag leisten? Nehmen wir Ben & Jerry's. Die übernehmen mit ihren drei Missionen unternehmerische, soziale und gesellschaftliche Verantwortung. Zum Beispiel dadurch, dass sie die Bauern, die die Milch für ihr Eis liefern, fair bezahlen und in ihre Ausbildung im Bereich Nachhaltigkeit investieren. So können sich diese weiterentwickeln.

### Purpose bezieht sich für dich also klar auf das Gemeinwohl?

Ja. Im Kern geht es darum, dass du mit deiner Marke Entscheidungen triffst, die anderen Menschen in einer Form weiterhelfen. Other people do matter. Natürlich kannst du nicht an einem Tag die Welt retten. Aber man sollte sich dahingehend weiterentwickeln, Nachhaltigkeit in seinem wirtschaftlichen Handeln zu verankern. Der Verzicht auf Wachstum, wie ihn Greta Thunberg fordert, alleine kann es nicht sein. Denn er bedingt einen Zielkonflikt. Wachstum ist nötig, um bessere Gehälter zahlen zu können. Du musst also wirtschaftlich aktiv sein – aber eben nachhaltig.

### Ich denke, Greta bietet einen Denkanstoß, mit dem sich viele Unternehmen auseinandersetzen.

Greta bewegt sehr viele in den Köpfen, aber führt auch zu Veränderung. Sie kann, mit etwas Glück das größte Wirtschaftsförderprogramm der kommenden Jahrzehnte sein. Dafür müssen aber alle an einem Strang ziehen und raus aus ihrer Komfortzone. Sonst kann Greta auch als das größte Wirtschaftszerstörungsprogramm der vergangenen Jahrzehnte gesehen werden, wenn Unternehmen nicht auf die Forderungen eines großen Teils der Gesellschaft eingehen. Ein „weiter so“, wie bisher, wird es nicht geben. Die VUCA-Welt zeigt da die Grenzen auf.

### Angenommen der Purpose steht. Wie schaffen es Unternehmen über Kommunikation nun Vertrauen beim Konsumenten aufzubauen?

Purpose ist eine Sache der Unternehmenskultur, die von den Mitarbeiter\*innen und von der Führungsetage getragen werden muss. Ziehen die Führungskräfte nicht mit, funktioniert es nicht. Kommunizierst du etwas nach außen, was du intern nicht lebst, fliegst du in Zeiten von Social Media schnell auf. Heißt auch hier: Setze auf Offenheit und Transparenz. Zeige den Weg auf, den du gehst, dass du heute noch nicht alle Antworten parat hast, aber daran arbeitest. Ehrlichkeit wird von den Konsumenten immer belohnt. •

Das Gespräch führte Christian Clawien, Director Digital Strategy, fischerAppelt.

# „Diese Jugend...“



Was junge Menschen über Nachhaltigkeit denken



**V**or mir sitzt eine 12. Klasse eines Hamburger Gymnasiums. Wir entwickeln mit den Schüler\*innen eine fiktive Kampagne, die ihre Eltern überzeugen soll, nachhaltig zu leben. Ich sage, wir könnten das auch mit euch als Zielgruppe machen, aber dann gibt es vielleicht gleich ein Dilemma, weil ihr mit dem Flugzeug für 19,98 Euro verreist. Die Schüler\*innen und Lehrer\*innen lachen. Ertappt: Es geht im Herbst mit der Schule mit einem Billigflieger nach Mailand.

Natürlich finden alle Nachhaltigkeit wichtig. Von den zwölf Schüler\*innen meldet sich aber nur eine, die sagt, sie mache bei „Fridays for Future“ (FFF) mit. Die Prüfungen sind wichtiger. Ist die Medienprojektion „der bewegten Jugend“ vielleicht doch nicht so eindeutig, wie man denkt?

„Die Jugend“ – kann man sie überhaupt so nennen? Bei uns auf dem Schulhof konnte man schnell einordnen. Nach Hip-Hoppem, Punkern, Sportfreaks, Normalos oder den „Politischen“. Heute suchen sich viele ihre Idole und Interessen im Netz. Die Auswahl ist schier unendlich. Nischen finden neue Heimaten. Der Mainstream globalisiert sich. Musik oder politische Präferenzen als alleinige Bindekraft schwinden. Patchwork ist angesagt.

Bücher mit dem Namen „Generation ABC“ sind seit Jahrzehnten Bestseller. Und auch wir lesen in der W&V oder der Horizont über die „Generation Instagram“.

Was bewegt junge Menschen? Wie denken sie über das Thema Nachhaltigkeit?

### Fest steht, dass nichts feststeht.

Probieren wir es mal mit ein paar Zuschreibungen, die man immer wieder lesen kann.

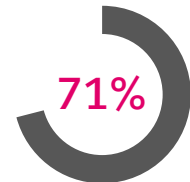
Unkonzentriert, antriebslos, konsumsüchtig? Ist das die heutige Jugend? Oder doch eher wertorientiert, gemeinschaftlich, engagiert? Was stimmt nun?

Ein Blick in die Shell-Jugendstudie, die nach vier Jahren Pause just neu erschienen ist. Der Schutz von Klima und Umwelt (71 Prozent) ist Jugendlichen heute wichtiger als ein „hoher Lebensstandard“ für sich selbst. 41 Prozent der Jugendlichen bezeichnen sich als „politisch interessiert“. Das größte Vertrauen genießen aber nicht Parteien, Unternehmen oder Kirchen, sondern die Polizei und Menschenrechts- und Umweltschutzgruppen. Die größte Angst (ebenfalls 71 Prozent) haben die Jungen vor Umweltverschmutzung – noch vor Terror und Klimawandel.

Eine aktuelle Umfrage des Bundesumweltministeriums zeigt aber auch, dass Einstellung nicht gleich Handeln ist. Mehr als 80 Prozent der jungen Deutschen sagen, sie sind umweltbewusst, verhalten sich aber anders.

Doch es tut sich etwas. Das zeigt das gerade veröffentlichte Prophet-Ranking der 50 relevantesten Marken der Deutschen. Darin sind gleich mehrere Unternehmen vertreten, die sich der Nachhaltigkeit verschrieben haben: dm, Weleda und Alnatura. Mehr als drei Viertel der Deutschen kaufen Bio ein. 50 Prozent gelegentlich, 25 Prozent häufig und drei Prozent ausschließlich. Laut einer Greenpeace-Umfrage sagen 30 Prozent, dass sie Produkte boykottieren wollen, wenn Unternehmen bei der Herstellung nicht auf Umweltschutz oder Menschenrechte achten.

*Heute suchen sich viele ihre Idole und Interessen im Netz.*



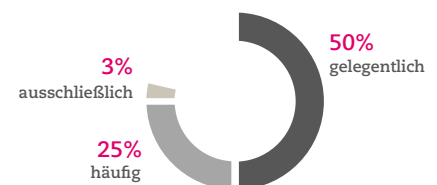
### WIE WICHTIG IST DER JUGEND KLIMASCHUTZ?

Für 71 Prozent der Jugendlichen ist der Schutz von Klima und Umwelt heute wichtiger als ein „hoher Lebensstandard“ für sich selbst.



### WIE BELIEBT IST GRETA?

Mehr als jeder Zweite der 18- bis 29-Jährigen (55 Prozent) konnte ihrer Klima-Rede vor der UN Positives abgewinnen.



### WIE OFT KAUFEN DIE DEUTSCHEN BIO?

Mehr als drei Viertel der Deutschen kaufen Bio ein. 50 Prozent gelegentlich, 25 Prozent häufig und drei Prozent ausschließlich.



## Wer „echte“ Nachhaltigkeit verkauft, wird punkten

„How dare you!“ – Greta Thunberg polarisiert, zwischen jung und alt, zwischen Anhängern verschiedener politischer Ansichten. Wie verhält sich „die Jugend“ zu ihr? Richtig, die Jugend gibt es ja nicht. Und so sind auch nicht alle jungen Menschen Thunberg-Fans.

Doch ist die Zustimmung zu ihrer Rede vor der UN unter Jüngeren besonders hoch: Mehr als jeder Zweite der 18- bis 29-Jährigen (55 Prozent) konnte der Klima-Rede Positives abgewinnen, so eine Umfrage von Civey.

Fest steht: Die FFF-Proteste werden von jungen, gut gebildeten Menschen und sehr stark von jungen Frauen getragen. 63 Prozent sind der oberen Mittelschicht zuzuordnen, so eine der ersten Studien zur „Fridays for Future“-Bewegung der Böll-Stiftung. Eine sehr wichtige Zielgruppe.

### Halten wir also fest:

1. Die eine Jugend gibt es nicht, sondern sehr viele verschiedene Lebensstile
2. Nachhaltigkeit wird immer wichtiger, aber noch nicht immer wird auch entsprechend gehandelt
3. Von Nachhaltigkeit überzeugte Jugendliche sind „Trendsetter“ und oft kaufkräftiger
4. Marken und Kommunikation, die echte Nachhaltigkeit einfach und bequem anbieten, werden bei jungen Menschen punkten

Umfragen und Studien helfen für eine erste Einordnung. Für wirklichen Mehrwert in Kommunikation und Marketing bei der Ansprache junger Zielgruppen müssen wir tiefer graben.

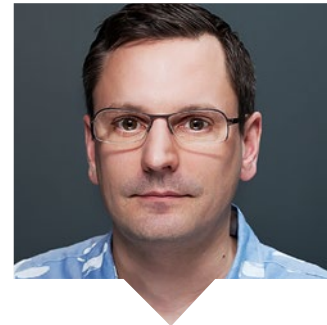
Das zeigt dieses Beispiel von zwei Personen: im gleichen Jahr in Deutschland geboren, im Fernsehen aktiv, Brillenträger, männlich. Beide sehr populär. Die Soziodemografie könnte nicht ähnlicher sein. Es handelt sich um Philipp Amthor (CDU) und Pietro Lombardi (DSDS). Nach alten Maßstäben die gleiche Zielgruppe, aber

total unterschiedlich.

Die demografischen Methoden stoßen also an ihre Grenzen. Gemeinsame Einstellungen und Haltungen finden sich heute altersübergreifend. Deswegen arbeiten wir zum Beispiel verstärkt mit der Lebensstil-Studie des Zukunftsinstituts. Sie unterteilt die Gesellschaft in 18 Lebensstile und zeigt uns so ein ausdifferenziertes Bild der Menschen und ihrer Bedürfnisse – auch beim Thema Nachhaltigkeit.

Ein Thema, das die Chance hat, Generationen und Gruppen zusammenzuführen. Denn je bedrohlicher die Bilder, desto mehr steigt der Handlungsdruck. Unternehmen verändern sich, organisieren ihre Produktion neu. Neue, nachhaltige Produkte und Services entstehen. Kommunikation und Marketing sollten sich hier mit an die Spitze stellen. Wenn sie auf die richtigen Insights setzen. Und auf junge Menschen zugehen.

Neben moderner Persona-Entwicklung oder Stakeholder-Workshops, die wir dafür nutzen, möchte ich zum Schluss noch eine Sache empfehlen: Laden Sie junge Menschen in Ihr Unternehmen ein, kooperieren Sie mit ihnen, binden Sie junge Mitarbeiter\*innen ein! Das ist ungeheuer bereichernd und weitet den Blick. Das hat mir auch meine Schulstunde im Hamburger Gymnasium gezeigt. Wir helfen dabei gerne. •



**CHRISTIAN CLAWIEN**

Unser Director Digital Strategy liebt alles, was neu ist: neue Mobilität, neue Arbeit, neue Technologien. Im Team sucht er Schnittmengen zwischen Marken und Zielgruppen.



Kurzinterview

**3 Fragen an Hans Oppermann, Vorstand und Chefredakteur von Öko-Test**



**Stichwort Nachhaltigkeit: Wie wichtig ist es Verbrauchern, dass Unternehmen ihre Anstrengungen auch glaubhaft vertreten?**

Sehr wichtig. Verbraucher schauen immer genauer hin, wie nachhaltig die Produkte sind, die sie kaufen. Und dementsprechend haben sich auch viele Unternehmen bewegt und bieten nun umweltverträglichere Produkte an. Andere hingegen schreiben nur aufwendige Nachhaltigkeitsbroschüren und verleihen ihren Produkten einen grünen Anstrich. Öko-Test untersucht hier genau: Was ist bloß „Greenwashing“ und welches Produkt können Verbraucher guten Gewissens kaufen?

**Wie wichtig sind Siegel oder Label für Verbraucher?**

Es gibt sehr viele verschiedene Label und Zertifizierungen – einige wenige sind seriös, viele andere helfen eher den Unternehmen als den Verbrauchern. Verlässliche Siegel hingegen bieten den Verbrauchern eine wichtige Orientierung im Alltag. Wir wissen aus unabhängigen Marktforschungen, dass das Öko-Test-Label auf einem Produkt die Kaufbereitschaft signifikant erhöht.

**Welche Kriterien sind für Ihre Tests heute besonders wichtig?**

Öko-Test ist streng. Wir legen hohe Maßstäbe an die Produkte. Zunächst einmal interessiert uns: Ist das Produkt schadstofffrei, also unbedenklich für den Verbraucher? Und: Wie umweltverträglich wurde es produziert? Je nach Produkt sind auch soziale Kriterien oder das Tierwohl entscheidend für unsere Bewertungen. Im Laufe der letzten 35 Jahre haben wir unsere Testkriterien daher ständig weiterentwickelt und angepasst. •

# Zeitenwende

## Warum Konsumenten auf dem unumkehrbaren Weg Richtung Nachhaltigkeit sind

**2**007 war das Jahr, in dem Utopia gegründet wurde. Es war auch das Jahr, in dem das Marketingthema „LOHAS“ (Lifestyles of Health and Sustainability) seinen Höhepunkt erlebte.

Damals wurde intensiv diskutiert, ob sich Märkte aufgrund nachhaltiger orientierter Konsumenten fundamental verändern werden.

Zwölf Jahre danach wissen wir mehr. Der Anteil der Konsumenten, die Nachhaltigkeit berücksichtigen, ist laut GfK-Consumer-Panel weiter stark gestiegen: auf über 30 Prozent der Konsumenten. Auch die enormen Wachstumsraten in zahlreichen Konsumbereichen (Bio-Lebensmittel, Veggie, Ökostrom, Naturkosmetik) sprechen eine deutliche Sprache. Nachhaltiger Konsum ist ein unumkehrbarer Trend.

Haupttreiber ist eine neue Generation bewusster Konsumenten: vor allem die 14- bis 39-Jährigen. Sie sind konsumfreudig mit der Lust, Neues auszuprobieren, haben aber gleichzeitig ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein und stellen ethisch hohe Anforderungen an Unternehmen. Und sie sind mehr als jede andere Altersgruppe prinzipiell bereit, höhere Preise zu bezahlen für ein Mehr an Nachhaltigkeitseigenschaften bei Produkten – selbst wenn ihre individuelle Zahlungsfähigkeit es noch nicht immer hergibt.

Für Unternehmen liegt hier eine große Chance: Wer dieser Konsumenten-Zielgruppe überzeugende Alternativen zu konventionellen Produkten anbietet – am liebsten an gewohnten (konventionellen) Kauforten –, der wird mit Nachfrage honoriert. Vorausgesetzt, Qualität und Preis überzeugen ebenso wie die Nachhaltigkeitseigenschaften der Produkte. Und vorausgesetzt, die nachhaltigen Mehrwerte werden glaubwürdig und zugleich einfach und plakativ kommuniziert.

„Ein gutes Leben“, das anderen keinen Schaden zufügt, ist für die Millennials wichtiger und selbstverständlicher als allen anderen Altersgruppen. Mit dieser Haltung werden sie den nachhaltigen Konsum weiter in den Mainstream treiben. „Bio-Boom“ und „Veggie-Trend“ sind erst der Anfang. •



Mehr erfahren Sie in der Studie  
„Das gute Leben“  
<https://bit.ly/2p2hFh7>

DR. MEIKE GEBHARD  
CEO Utopia



# Heureka

## Businesschancen im Wachstumsmarkt Nachhaltigkeit erkennen und nutzen

**N**achhaltigkeit ist zusammen mit der E-Mobilität eines der großen Wachstumfelder der nächsten Jahre. Gerade die jungen, konsumfreudigen und die gut situierten Konsumenten verändern ihre Lebensgewohnheiten und ihr Einkaufsverhalten.

Allein das Potenzial für Flexitarier – Menschen, die drei Mal in der Woche bewusst auf Fleisch verzichten – wird auf 30 Millionen Menschen in Deutschland geschätzt. Unternehmen wie die Rügenwalder Mühle streben einen Umsatzanteil für vegetarische und vegane Produkte von 40 Prozent am Gesamtumsatz an. 2018 lag dieser Anteil schon bei 27 Prozent. Ein Wursthersteller wird zum Vegetarier. Eine konsequente Neupositionierung heraus aus einem rückläufigen Markt rein in den Wachstumsmarkt Nachhaltigkeit.

Aber nicht nur Unternehmen aus traditionellen Branchen haben Chancen. Auch die Marken, die heute schon im Bereich Veggie oder Bio unterwegs sind, wachsen – durch die Erweiterung ihrer bisherigen Geschäftsmodelle. Ob als Onlineplattform für Green Fashion, als Marktplatz für den grünen Lifestyle oder als Spezialmesseanbieter im Bereich Nachhaltigkeit: Die Möglichkeiten sind vielfältig. Avocadostore, Good Jobs oder die Veggieworld sind Beispiele für diesen Trend. Auch die internationale

Relevanz des Themas wächst. Kompetenzen aus dem B2C-Markt werden in skalierbare digitale B2B-Serviceleistungen verwandelt.

### Start-ups erobern traditionelle Wertschöpfungsketten

Zusätzlich bietet die zunehmende Verpflichtung zur ressourcenschonenden Produktion Raum für neue Werkstoffe und Verarbeitungsmethoden. Statt der Verwendung von Kunststoffen werden natürliche Abfallstoffe (Maisblätter oder Kakaofasern) zu Verpackungen oder Essbestecken. Gerade Start-ups ohne Produktionslasten erobern hier erfolgreich traditionelle Wertschöpfungsketten.

Unternehmen, die sich noch nicht mit ihren zukünftigen Businesschancen beschäftigt haben, sollten jetzt aktiv werden. Denn das Thema Nachhaltigkeit wird getrieben durch die jungen Generationen – ein unumkehrbarer Trend.

---

Antje Dittrich, Partnerin bei fischerAppelt, advisors, ist spezialisiert auf Innovationsprozesse und digitale Geschäftsmodelle. Sie berät verschiedene Unternehmen aus dem Nachhaltigkeitsmarkt. •



ANTJE DITTRICH

Nachhaltige Businessmodelle sind ihr Steckenpferd. Antje Dittrich setzt smarte Strategien für den grünen Wandel um, die Wachstum und Nachhaltigkeit verbinden.



# Die Angst vor der digitalen Bordkarte

## Oder wie Sie digitale Plattformen und Prozesse nachhaltig aufsetzen

**Ein Gespräch mit Arne Hollmann über Customer Selfservices und Websites, die die Umwelt schonen.**

**Arne, du kreierst tagtäglich digitale Produkte und Services für eure Kunden. Ist Digitalisierung eigentlich automatisch nachhaltig?**

Nicht unbedingt. Ganz vereinfacht lässt es sich so erklären: Besonders datenintensive Anwendungen verbrauchen Energie. Schließlich lebt das gesamte Internet von Strom. Strom kommt aus der Dose. Und in die Dose rein kommt der Strom über Kohlekraft, Kernkraft,

whatever. Greenpeace hat errechnet, dass sieben Prozent der globalen Elektrizität in den IT-Sektor fließen. Also verbraucht ein digitaler Service viele Ressourcen – übrigens auch menschliche.

**Sowohl in der Nutzung als auch in der Herstellung?**

Genau. Hinter jeder Website liegt ein System – sei es ein System, über das du Content pflegst oder einen Online-Shop betreibst. Irgendwann kommt das System in die Jahre und du musst es relaunchen. Dann hast du Tausende von Content-Pieces, die du vom alten System per Copy und Paste ins neue System übertragen musst. Content-Migration nennen wir das. Meistens macht das ein Rudel von Werkstudenten und Praktikanten. Das ist nicht nur langweilig, sondern kostet

auch enorm viele Ressourcen, wenig nachhaltig also. Mit unserer Idee, Systeme „Future Friendly“ zu entwickeln, vermeiden wir so etwas von Anfang an.

### **Ihr schaut also genauer, wer auf Kundenseite mit euren Systemen arbeitet, um Nachhaltigkeit zu fördern?**

Wir wollen den Designer\*innen oder Redakteuren\*innen das Leben dort so einfach wie möglich machen. Unser Newsroom von OTTO ist ein gutes Beispiel dafür. Den Mitarbeiter\*innen macht die Arbeit wieder mehr Spaß und sie haben genug Zeit, gute Themen auf die Straße zu bringen. Da sind mit Sicherheit einige Beiträge bei, die sonst nicht das Licht der Welt erblickt hätten.

### **Energie und menschliche Ressourcen effektiver einsetzen – das ist die eine Seite. Wie aber kann die Digitalisierung unseren Kunden explizit dabei helfen, nachhaltiger zu werden?**

Durch die Umstellung von ressourcenfressenden analogen auf weniger aufwendige digitale Prozesse zum Beispiel. Für eine Krankenkasse haben wir uns mal die Frage gestellt: Wie viel Papierkram der Kunden lässt sich digital erledigen – so, dass es für beide Seiten von Vorteil ist? Für den Versicherten ist es am Ende cool, wenn er keinen Brief mehr zur Post bringen muss. Viele Unternehmen können damit Verwaltungsaufwand einsparen, schneller werden – und beliebter.

### **Wir reden also auch von Customer Selfservice, quasi digitaler Selbstbedienung. Ist es nachhaltig, andere – in dem Fall die Kunden – arbeiten zu lassen?**

Als die Hamburger Hochbahn und der HVV Print- und Digitaltickets eingeführt haben, gab es auch Kritik. Ich habe von einigen Fahrgästen gehört, dass sie ja jetzt die ganze Arbeit selbst machen müssten. Heute haben wir uns daran gewöhnt. Das ist für mich – aus Verbraucherperspektive – eine nachhaltige Lösung. Eigentlich ist man heutzutage auch eher genervt, wenn man etwas nicht digital beziehungsweise eigenhändig lösen kann.

Die Umstellung auf digitale Prozesse ist oft ein Gewinn für viele Beteiligte. Sofern



Foto: Proxyclick Visitor Management System (Unsplash)

*Die Umstellung auf digitale Prozesse ist oft ein Gewinn für viele Beteiligte.*

nicht direkt Stellen wegrationalisiert werden, sondern auch Arbeitskraft, die dadurch frei oder anspruchsvoller eingesetzt wird. Die Zufriedenheit der Kunden\*innen steigt, das Unternehmen wird beliebter. Das gilt auf allen Ebenen – nicht nur beim papierlosen Bahnticket, dem Paradebeispiel für Nachhaltigkeit.

Wir sollten viel mehr ressourcenfressende Standardvorgänge einsparen. **Spannend zu beobachten ist das gerade bei der Deutschen Bahn, die den Komfort Check-in einführt. Über die App bestätigt jeder selbst, dass er ein gültiges Ticket hat. Das ist – je nach Blickwinkel – auch sehr nachhaltig. Denn je mehr Menschen das machen, desto mehr Zeit hat das Servicepersonal, Koffer aus dem Gang zu schieben oder kleine Kinder mit Gummi-**



bärchen zu beruhigen. Erstaunlich überhaupt, dass bei mehr als 61 Millionen Smartphone-Nutzern\*innen in Deutschland (laut Statista) überhaupt noch Leute Tickets drucken.

Obwohl: Ich drucke Flugtickets auch manchmal noch aus, obwohl ich ein Wallet auf dem Smartphone habe. Ich habe meistens keine Powerbank dabei und panische Angst davor, dass mein Handy am Flughafen alle ist und ich das Ticket nicht vorzeigen kann.

Deswegen muss so ein Umstieg auch immer kommunikativ oder mit Services begleitet werden. Wie wäre es mit Speed-Recharging vor dem Gate? Fünf Minuten laden und du hast deine Bordkarte wieder.

**Wenn ihr digitale Plattformen auf Nachhaltigkeit optimiert, arbeitet ihr mit Websitecarbon.com. Was ist das für ein Service?**

Websitecarbon.com analysiert URLs und berechnet, wie viel Gramm CO2 ein Klick auf deiner Homepage verursacht. Auf dieser Grundlage lassen sich Websites gut optimieren.

**Das klingt erstmal recht simpel. Ladezeit, Volumen der Seite, wie viele MB nimmt sie in Anspruch – fließt sowas in die Berechnung?**

Genau. Die Site analysiert, was im Hintergrund arbeitet. Gerade Werbeskripte laden ja gerne mal länger. Außerdem wird unter die Lupe genommen, ob es ein grünes Hosting gibt. Viele der abgefragten Parameter sind auch sehr wichtig für SEO.

**Das heißt, Nachhaltigkeit im Website-Betrieb wird gleich vierfach belohnt – von Google, vom User, von der Stromrechnung und vom Kunden, der eine superschnelle Website bekommt?**

Exakt.

**Ein neuer Aspekt der gerade diskutiert wird, ist die Datensparsamkeit. Was bedeutet das?**

OTTO hat mal getestet, ob sie im E-Commerce beim Shopping mit weniger Datenpunkten die gleiche Qualität in Sachen Related-Empfehlungen geben können. Ergebnis: Mit weniger Datenpunkten waren die Empfehlungen an



ARNE HOLLMANN

ist Director bei Fork Unstable Media, Stratege, Pragmatiker, Problemlöser und „genau die Mischung aus Punkrock und Expertise, die Fork ausmacht“ (sagt die Standortleitung).

die User sogar noch besser – [www.otto.de/newsroom/de/technologie/datenminimalismus-klima](http://www.otto.de/newsroom/de/technologie/datenminimalismus-klima). Und: Ab einer bestimmten Datenmenge wurden die Recommendations schlechter. „Small Data“ kann also auch ein cleverer Weg sein.

**Jetzt haben wir verschiedene Beispiele und Themen beleuchtet. Was sind für dich die wichtigsten Punkte beim Thema digitale Nachhaltigkeit?**

Für mich gibt es vier Felder der digitalen Nachhaltigkeit. Erstens das technische Ökosystem, auf dem eine Website basiert. Zweitens die Nachhaltigkeit der eingesetzten Ressource Mensch – vor und hinter dem Back-End. Drittens die Umstellung von analogen auf digitale Prozesse und viertens geht es um eine neue Art von Datensparsamkeit und Ausrichtung auf den User.

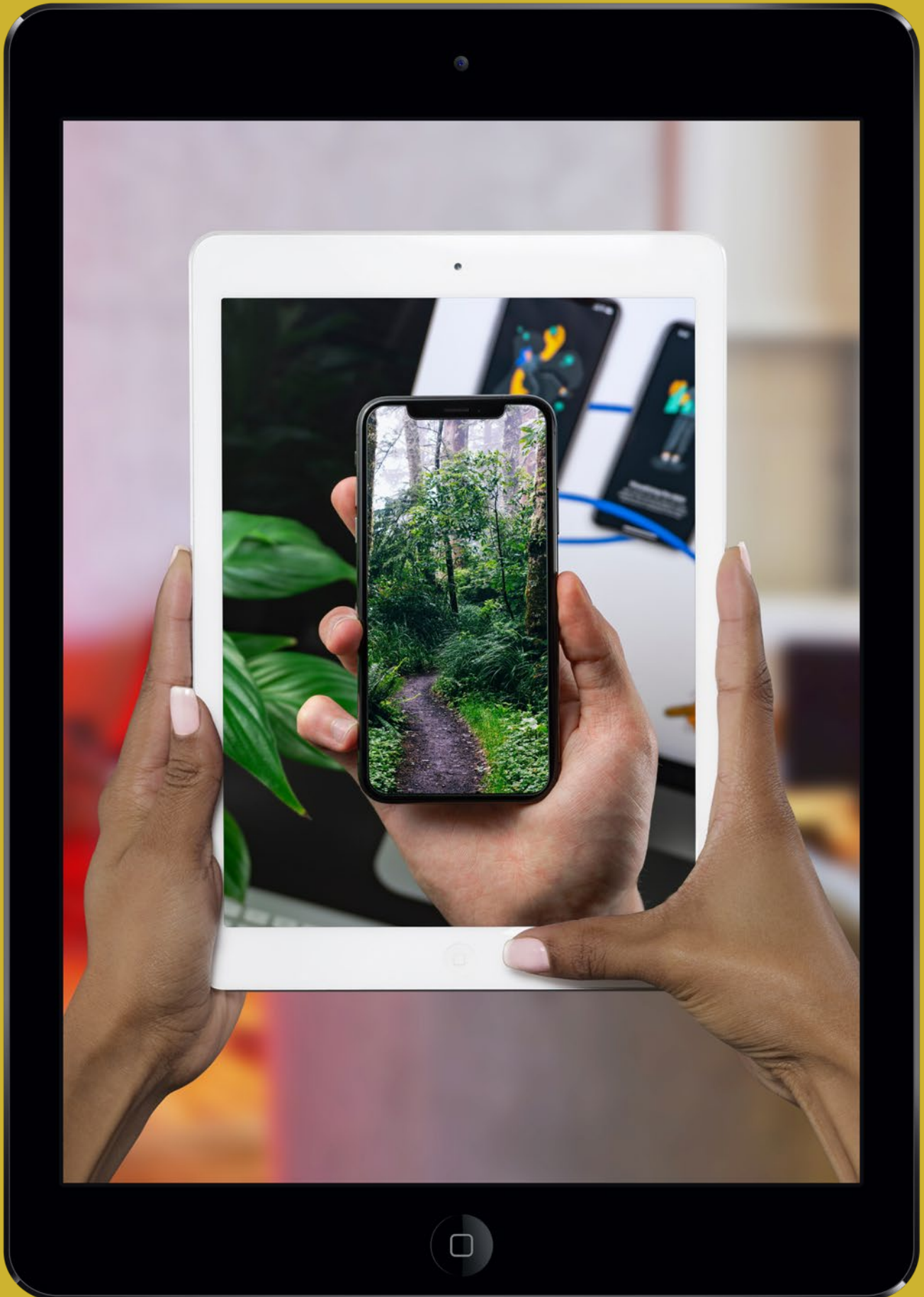
**Neben den langfristigen Aspekten, was macht ihr aktuell bei Fork um selbst nachhaltiger zu werden?**

Wir bewegen uns derzeit in Richtung grünes Hosting. Wir haben dafür zwar einen Partner, sind aber auf der Suche nach einem, der mehr kann, der größer kann. Denn das, was wir hosten lassen, hat besondere Anforderungen. Und sonst versuchen wir einfach intern, Dinge besser zu machen. Wenn Mitarbeiter\*innen vorschlagen, Mehrwegflaschen durch Wasserspender zu ersetzen oder im Hof bienenfreundlicher zu pflanzen – dann passiert das auch. Auch hier sollte man die Ressource Mensch nicht unterschätzen: Hört euren Leuten zu, wenn sie etwas wollen. Genau das sind die Maßnahmen, die auch erfolgreich sind. Und das ist Grundvoraussetzung, wenn wir von Nachhaltigkeit sprechen. •

Das Gespräch führte Christian Clawien, Director Digital Strategy, fischerAppelt.

## Felder der digitalen Nachhaltigkeit

1. Technisches Ökosystem, auf dem eine Website basiert
2. Nachhaltigkeit der eingesetzten Ressource Mensch – vor und hinter dem Back-End
3. Umstellung von analogen auf digitale Prozesse
4. Eine neue Art von Datensparsamkeit und Ausrichtung auf den User



# Webdesign in nachhaltig

Nach einem Tag harter Arbeit vor dem Bildschirm (also E-Mails schreiben, Chat-Nachrichten verfassen, GIFs versenden) kann man es sich schon mal zu Hause gemütlich machen. Vor dem großen Bildschirm: Füße hoch, Netflix an, Smartphone raus, Second Screen, na klar. Automatisch läuft der Trailer zu einer Neuerscheinung: irgendeine Doku über Drogen. Weiter. Was mit Gangstern. Weiter. Eine Doku über den Klimawandel. Das ist gerade aktuell, da muss man sich auskennen. Abspielen. Reden wir mal über Klimawandel.

**S**chöne neue digitale Welt. Alles ist einen Fingertipp entfernt. Früher: mit dem Auto zur Videothek, Videokassette aus Plastik ausleihen, Videokassette ins stromfressende Abspielgerät (aus Plastik) stecken. Dreckig. Umständlich. Wucher. Ineffizient. Das ist heute ja alles viel grüner, oder? Wirklich?

Danke, Internet. Die große Wolke, aus der alles automatisch zu mir runterrieselt. Mit einem Klick auf Abspielen starte ich nicht mehr bei mir zu Hause den Videorekorder, sondern ganz woanders auf der Welt. Durch ein Netz aus Glasfaser-, Kupferkabeln und durch die Luft kommt das Ganze dann zu mir. Dieser Weg kostet Energie und deswegen hängt am Ende des Netzwerks meistens ein Kohlekraftwerk. Je mehr ich anklicke, desto mehr Kohlen fallen in das Feuer. Echter

Hot Content. Und je schneller unsere Leitung, desto dreckiger wird unser Konsumverhalten. Wem soll man es verübeln: Don't hate the player – hate the game! Mittlerweile gehen **fast vier Prozent des globalen CO<sub>2</sub>-Ausstoßes auf Datentransfers zurück**. Je nachdem welche Quelle man befragt, liegt das in der Nähe der Emissionen des Flugverkehrs (um die fünf Prozent).

Wir als Produzent\*innen digitaler Produkte tragen dabei eine Verantwortung. Wir können Einfluss darauf nehmen, wie groß die Datenmenge ist, die sich zwischen Angebot und Nutzer bewegt. Denn im Grunde verhält es sich mit Daten wie mit Autos. Je länger der Motor läuft, desto mehr wird die Umwelt, das Bankkonto, die Atmosphäre belastet. Heißt: Nicht die Karre laufen lassen, nicht weit fahren, unnötige Wege vermeiden.

## Der Weg zur nachhaltigen Website

### 1. Nah am Nutzer sein

Der Server ist so etwas wie das Logistikzentrum für die Informationen, die man verbreiten möchte. Deswegen ist es sinnvoll, dass er in einem Rechenzentrum möglichst nah am Endnutzer steht. Verbindungen, die um die Welt gehen, haben eine Menge Reibungsverlust. Signale müssen immer wieder verstärkt werden. Das kostet Energie. Und die können wir reduzieren. Also gilt auch hier: Kaufe regional – dort, wo deine Nutzer sind. Das spart Energie und verspricht schnellere Ladezeiten. Wenn du jetzt noch sicherstellst, dass dein Hosting-Anbieter auf grünen Strom setzt, betreibst du deinen Server regional und CO<sub>2</sub>-arm. Win-Win.

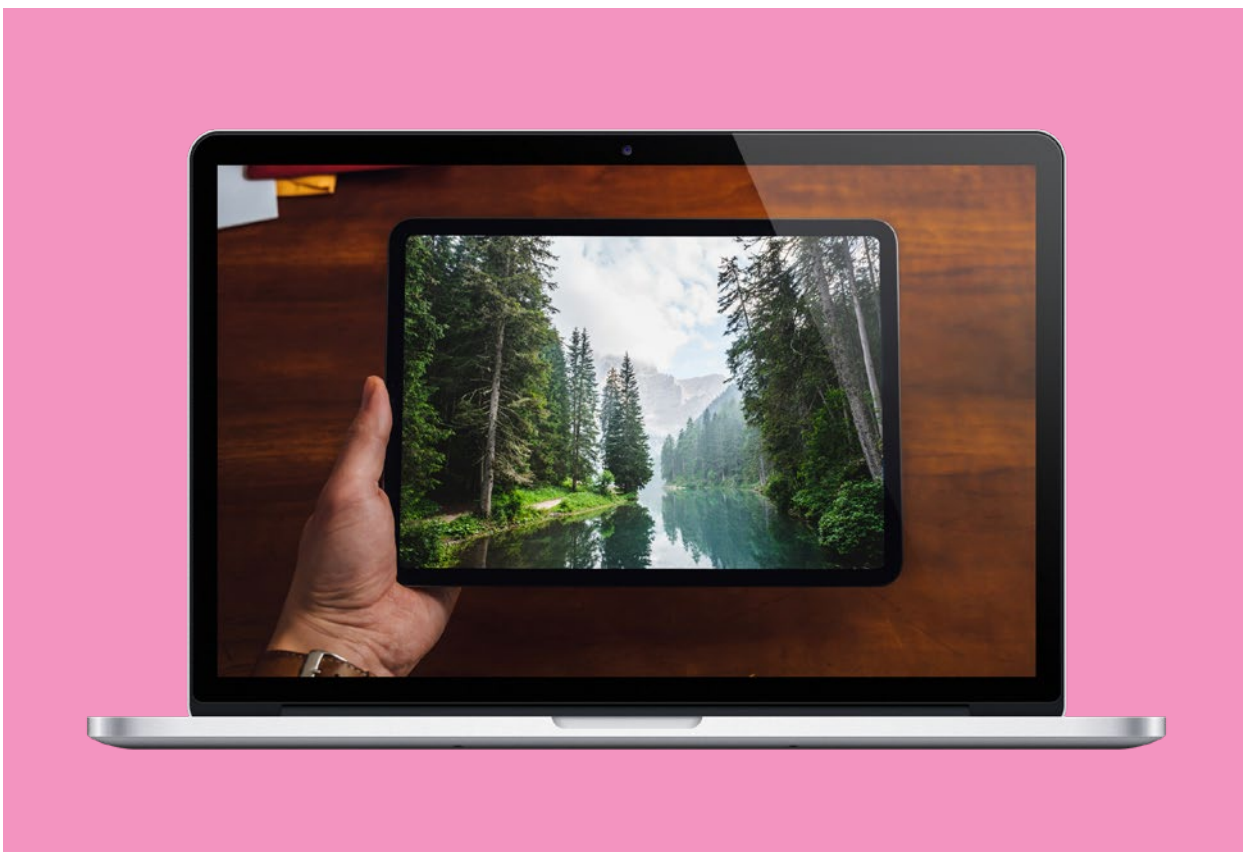


Foto: Luca Bravo/Jackson Hayes (Unsplash)

## 2. Kompression statt Kompromiss

Jetzt, wo deine Website mit grünen Energien läuft, kann es dir ja egal sein, wie viele Daten du verschickst, oder? Nicht ganz. Auch die Übertragung und die Handlungen der User verbrauchen Energie. Also hört deine Verantwortung nicht bei der Wahl des Servers auf. Schicke keine Pakete aus deinem Logistikzentrum, wenn sie niemand explizit angefordert hat. Fahre keine unnötigen Wege und lass die Karre nicht laufen. Hinterfrage jeden Inhalt. Ist er wirklich relevant für den Nutzer? Und: Mit welcher Darstellungsform kann ich die gewünschte Information am effektivsten kommunizieren? Das heißt auf keinen Fall, dass du auf Bilder, Videos oder Audio-dateien verzichten solltest. Im Gegenteil: Multimediale Inhalte können in vielen Fällen sogar das effektivste Kommunikationsmittel sein. Dann achte aber darauf, die Pakete so klein und leicht wie möglich zu packen. Moderne Kompressionsverfahren wirken meist sogar ohne Qualitätsverlust und sparen eine Menge Emissionen ein.

Typische Pakete, die unaufgefordert versendet werden? Das sind zum Beispiel Videos, die automatisch starten. Dadurch werden riesige Datenmengen gesendet, ohne dass der Nutzer danach gefragt hat. Verzichtest du darauf, ersparst du dem User die unangenehme Situation in der Bahn, wenn sein Smartphone plötzlich laut durch das Abteil stöhnt, weil die neue Amazon-Serie jede Menge Sexszenen enthält. Und nebenbei reduzierst du die Emissionen um ein Vielfaches. Das gilt auch für Werbeanzeigen, Banner, Cookies, Tracker und alles, was in die Seite eingebettet ist. Es gilt: „If in doubt, leave it out“.



**MAURICE HOFMANN**

ist Konzepter bei Fork Unstable Media. Redet nicht gerne über sich selbst – lieber über User Experience Design und das Web.



**SUSI HOFFMEISTER**

ist User Experience Designerin bei Fork Unstable Media. Hasst schlechte Laufwege in Museen und Buzzwords. Hütet die Pflanzen bei Fork und versucht das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben.

## 3. So viel wie nötig, so wenig wie möglich

Apropos keine unnötigen Wege fahren. Wie oft bist du schon über Google auf einer Seite gelandet, deren Inhalt dann doch nicht so relevant war, sondern reines „Fishing for Clicks“? Und wie oft hast du danach eine neue Suchanfrage gestartet und gedacht: „Den Anbieter, der mir diesen irrelevanten Text auf Platz eins bei Google serviert hat, finde ich toll!“? Sei nicht dieser Anbieter. Biete nur genau das an, wonach der Nutzer gefragt hat. Nicht mehr und nicht weniger. Ergebnis: Der User ist zufrieden. Wie ironisch, dass dieser Artikel in einem kompletten PDF-Paket daherkommt.

## 4. Die letzte Zuflucht

Was aber, wenn du für Maßnahmen an deinem Angebot keine Zeit hast, aber dein Gewissen dich zerfrisst? Der letzte Ausweg: Ablasthandel für den (Umwelt-)Sünder. An Organisationen spenden, die einen positiven Klimabeitrag leisten, kannst du natürlich immer – auch wenn du kein schlechtes Gewissen hast.

## Nachhaltiges Design ist gutes Design

Eine nachhaltig gestaltete Website ist keine langweilige Website. Im Gegenteil: Eine Website, die nachhaltig gestaltet ist, ist schnell, reduziert und relevant. Um es mit Dieter Rams zu sagen: „Gutes Design ist so wenig Design wie möglich“. Und ach ja, im selben Regelwerk, das Rams schon 1993 verfasst hat, steht auch: „Gutes Design ist umweltfreundlich“. Vielleicht braucht es gar keinen (Klima-)Wandel im (Web-)Design, sondern nur eine Rückbesinnung. Abspann. •



# Von A



MOIA logo and app store icons (Google Play, App Store) at the top.

Unterwegs statt unter Stress.



MOIA holt dich ab.  
Der Ridesharing-Service, der dich entspannt und komfortabel ans Ziel bringt.

MOIA

# nach E



Wie MOIA Mobilität neu definiert

**M**orgens halb neun an der Hamburger Alster. Ein ewiger Strom bewegt sich voran in Richtung City. Mal gemächlich, mal mit Highspeed. Fahrradfahrer auf dem Weg zur Arbeit. Von Jahr zu Jahr werden es mehr.

Und dennoch: Viele Städte sind am Limit, nachhaltige Mobilität ist das Megathema der Zeit. Staus, Lärm, Feinstaub und CO<sub>2</sub>-Ausstoß sind die Stichworte. Dass sich etwas ändern muss, ist den meisten klar, der Weg dahin aber vielfältig. Der ÖPNV wird ausgebaut, das privat genutzte Auto bekommt neue Konkurrenz.

2010 hatten noch knapp fünf Millionen Menschen zwischen 17 und 24 Jahren in Deutschland einen Führerschein, im Januar 2019 waren es nur noch rund 4,4 Millionen. Die Devise: weg vom eigenen Auto hin zu Sharing-Modellen. Die Stadt als Testfeld für neue Mobilität beflügelt die Fantasien vieler Start-ups und auch der Riesen der Branche.

### Mitfahren, Kosten teilen – ein Social Movement auf Rädern

Seit April 2019 ist MOIA, ein eigenständiges Unternehmen der Volkswagen AG, in Hamburg aktiv. Angesiedelt zwischen ÖPNV und Taxi hilft Ridesharing den Individualverkehr zu verringern, die Straßeninfrastruktur in den Städten effizienter zu nutzen, Emissionen zu vermeiden und damit die Umwelt zu entlasten.

Die „MOIAs“, stylische Sechssitzer, komplett elektrisch und mit modernem Design, sind per App buchbar. Bis Ende dieses Jahres sollen es 500 sein, die in der Stadt unterwegs sind. Die Fahrt teilt man sich mit anderen Fahrgästen, die an virtuellen Haltepunkten ein- und aussteigen können. Diese sind nur in der App zu sehen, für Fußgänger sind sie nicht gekennzeichnet. Und das kommt gut an: In nur sechs Monaten nutzten 770 000 Menschen das neue Angebot, eine gute Viertelmillion der Hamburger\*innen hat die App installiert.

Easy, smooth, modern und mehr als ein Fahrservice. Das ist der Weg den Philipp und Keuntje (PUK) zusammen mit MOIA gehen will. PUK, seit kurzem Teil der fischerAppelt-Gruppe, setzt dabei auf die Etablierung des Konzeptes als Teil der Stadtkultur.

*Easy, smooth,  
modern und mehr als  
ein Fahrservice.*

### MOIA für Ihr Business

Sie haben Interesse, Ihre Kunden und Mitarbeiter\*innen per Ridesharing komfortabel und rein elektrisch durch die Stadt zu schicken? MOIA bietet auch Lösungen für Unternehmen an.

*Hier erfahren Sie mehr:*

Nicolas Drössler

B2B & Sales Marketing Manager

MOIA GmbH

E-Mail: [drössler@moia.io](mailto:drössler@moia.io)

### MOIA als Marke positionieren

Die Motive der Einführungskampagne sind zwar im lokalen Umfeld verortet, sparen aber an überflüssigem Lokalkolorit. „Fischbrötchen, Kiez, Hafen – diese Klischees sind schon zu oft gesehen. MOIA ist ein einzigartiges Konzept, das als globale Marke funktionieren muss“, sagt Jörg Becke, Executive Client Service Director bei PUK, der mit seinem Team die Kampagne ins Rollen brachte. Mit einem auffälligen Illustrationsstil sorgen die Motive für Aufmerksamkeit. Die Aktivierung erfolgt über das Online-Marketing. Die Strategie: Awareness durch News-Value. Dabei setzt MOIA auf drei Kernbotschaften:

1. Eigens entwickelte emissionsfreie Elektrofahrzeuge
2. Außergewöhnlich komfortables Fahrgefühl mit Privacy-Sitzen, WLAN und USB-Ladeanschlüssen
3. App-basierte „Mobility on demand“

Mit Blick auf diese Kernbotschaften wird sich die Kampagne weiterentwickeln. Lokal agieren, internationale Klientel anziehen. MOIA ist für alle da. „Als ich bei einer Freundin die Blumen auf dem Balkon goss, saßen vier Rentnerinnen auf dem Nachbarbalkon und sagten ‚Na, dann nimm doch ein MOIA!‘“ erzählt Becke. Nachdem Volkswagen mit dem Käfer und dem Golf das Auto demokratisiert hat, entsteht mit MOIA nun eine neue Mobilitätsmarke. Probieren Sie es doch mal aus, wenn Sie wieder in Hamburg sind:

[www.moia.io](http://www.moia.io) •

Christian Clawien, Director Digital Strategy, fischerAppelt





Fotos: MOIA



**Mit E  
von A nach B.**



**MOIA holt dich ab.**  
Der Ridesharing-Service, der dich  
vollelektrisch ans Ziel bringt.

**MOIA**



# Fair



Foto: Juan Cruz Mountford (Unsplash)



Foto: Marvin Meyer (Unsplash)

# work

„Es geht darum, Teams einen Sinn zu geben“



## Franziska von Lewinski, Vorständin der Agenturgruppe fischerAppelt, über Purpose, die Kraft der Unternehmenskultur und warum der Fisch immer noch vom Kopf stinkt.

**Franziska, der Kampf um die besten Talente hat längst begonnen. Unternehmen überbieten sich mit Kickertischen und Sportangeboten. Wie hat sich der Umgang mit Mitarbeiter\*innen in den vergangenen Jahren verändert?**

Heute geht es darum, das Leben und die Arbeit von Kollegen und Kolleginnen unter einen Hut zu bekommen. Das war noch vor ein paar Jahren überhaupt nicht so. Da ging es nur darum, dass die Mitarbeiter\*innen einen guten Job machen. Wie schaffe ich es, dass sich meine Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen identifizieren und gerne zur Arbeit kommen? Diese Themen stehen heute im Vordergrund. Teams einen Sinn zu geben – darum geht es.

**Der Markt für gutes Personal wird immer kleiner. Erhöht das den Druck, nachhaltigere Arbeitsmodelle anzubieten, die eine Balance zwischen Beruf,**

### **Familie und dem Job herstellen?**

Natürlich. Aus unternehmerischer Perspektive ist es existenziell, gute Mitarbeiter\*innen zu gewinnen. Davon leben wir. Deswegen brauchen wir neue Arbeitsmodelle, mit denen sich Familie und Beruf unter einen Hut bringen lassen – für Mütter und Väter, für Regenbogen- oder Patchworkfamilien. Das Thema Gleichberechtigung im Job war noch nie so aktuell wie jetzt. Immer mehr Väter bleiben für die Kindererziehung zu Hause. Das wiederum führt uns zum Thema Diversity. Wir brauchen diverse Teams. Sie arbeiten innovativer und bringen uns so weiter nach vorne.

### **Du betonst das Thema Familie und Beruf. Aber ist Diversity nicht noch viel mehr?**

Es geht auch darum, kulturelle Diversität herzustellen – durch Teams, die aus Kolleginnen und Kollegen mit unterschiedlichen Backgrounds, aus unterschiedlichen Kulturen, bestehen. Außerdem spielt die fachliche Diversität eine Rolle. Unternehmen, die hier vorangehen, sollten sich viel stärker über Diversity positionieren. Darin sehe ich eine Riesenchance.

### **Gerade junge Menschen fordern nachhaltiges Wirtschaften ein. Und: Sie stellen Anforderungen an eine neue Arbeitswelt. Haben also nicht Unternehmen, die beides zusammenbringen, eine große Chance, die besten Bewerber abzukriegen?**

Es wäre zu kurz gesprungen, sich nur von jungen Bewerberinnen und Bewerbern treiben zu lassen. Nachhaltigkeit zum Thema zu machen, sollte aus dem eigenen Anspruch erfolgen. Egal, auf welcher Ebene – ob in der Produktion oder bei der Frage wie man reist. Das macht ein Unternehmen erst glaubwürdig und nur dann kann es sich auch über das Thema Nachhaltigkeit positionieren – und junge Leute für sich gewinnen.

### **Angenommen ich bin 25 Jahre alt, frisch von der Uni und habe die Wahl zwischen einem Unternehmen, das wahnsinnig viel CO2 ausstößt und sehr hierarchisch geführt wird und**

### **einem Unternehmen mit einem CO2-Reduktionsprogramm und flexiblen Arbeitsmodellen. Dann ist doch klar, wohin ich gehe, oder?**

Genau das meine ich. Jedes Unternehmen muss sich aber unabhängig von der Bewerbersituation mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Im Kern verankert, kann nachhaltiges Wirtschaften dann auch Abstrahleffekte auf das Employer Branding haben. Ansonsten sind wir ganz schnell beim Greenwashing.

### **Apropos Employer Branding. Ist das nicht längst zu einer zweiten Säule der Markenkommunikation geworden?**

Markenkommunikation und Employer Branding rutschen ganz klar näher zusammen. Das hat auch unsere Curiosity-Kampagne für Merck gezeigt, die darauf eingezahlt hat – intern wie extern. Und die auch gezeigt hat, wie wichtig es ist, den Sinn – den Purpose – eines Unternehmens in der Markenkommunikation in den Vordergrund zu stellen.

### **Da schließt sich der Kreis. Nicht jeder Purpose ist durch Nachhaltigkeit geprägt, aber wenn er das ist, lockt er vielleicht noch mehr Bewerber an. Genau.**

### **Was muss ein Unternehmen denn tun, um nachhaltig mit der Ressource Mensch umzugehen? Ist es die gute Bezahlung, die sinnstiftende Arbeit oder die Luftqualität im Büro?**

Den einen Weg gibt es nicht. Es ist eine Mischung aus allem. Unternehmen müssen flexibel auf das Individuum, auf die eine Kollegin oder den einen Kollegen eingehen. Für den einen ist es wichtig, dass er ein paar Tage im Homeoffice arbeiten kann, um Familie und Job unter einen Hut zu kriegen, der andere möchte möglichst schnell die Karriereleiter hochsteigen. Wer hier flexible Modelle

Foto: Mike Kononov (Unsplash)

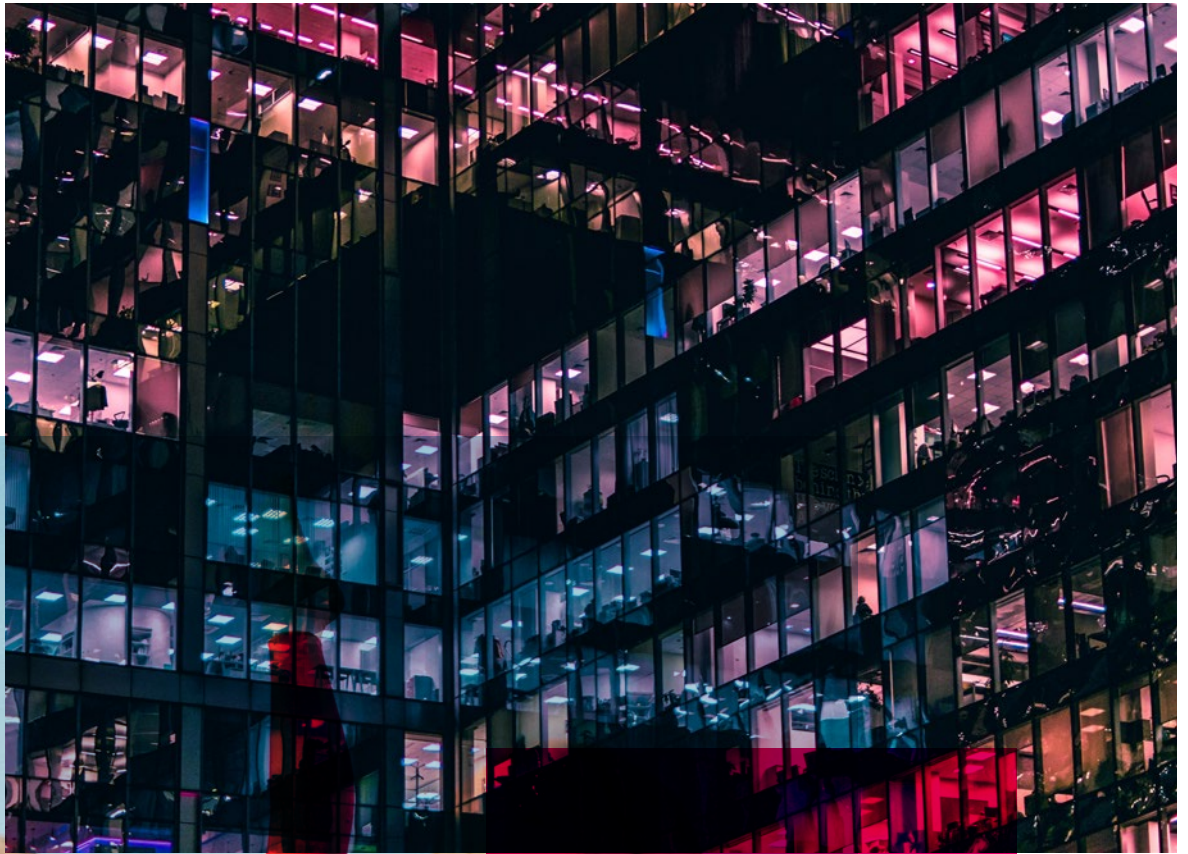


Foto: Wesley Tingey (Unsplash)

strickt, gewinnt. Darüber darf aber nicht das große Ganze vergessen werden. Jedem muss der Gesamtkontext klar sein. Mitarbeiter\*innen müssen wissen, warum und wofür sie ihre Arbeit leisten.

#### **Mitarbeiter\*innen müssen sich also als Teil eines großen Ganzen sehen?**

Unternehmen müssen klar formulieren, welche Vision sie haben, welche Ziele sie verfolgen. Die Identifikation mit der Arbeit wird in der Breite immer wichtiger und stellt eine emotionale Bindung her. Die sorgt dann dafür, dass ich länger bei einem Unternehmen bleibe. Dass ich mich wohler fühle und mehr investiere in die tägliche Arbeit. Der Kickertisch ist gut, der reicht dafür aber nicht.

#### **Es gibt ja auch zwei Arten von Kickertischen. Die, die nur als Deko rumstehen und die, an denen Mitarbeiter\*innen wirklich kickern.**

Da sind wir bei der Unternehmenskultur. Jahrzehntelang unterschätzt, wird sie immer mehr zum Treiber, zum Schmiermittel. Ging es früher um Prozesse, um Effizienz, stellt sich heute die Frage nach dem richtigen Nährboden. Was macht meine Unternehmenskultur aus? Führungskräfte müssen die richtige Kultur vorleben, um am Ende gemeinsam erfolgreich zu sein. Eine moderne Unternehmenskultur muss außerdem das kontinuierliche Lernen der Mitarbeiter\*innen anregen und standort- und abteilungsübergreifendes Arbeiten ohne Silodenke möglich machen.

#### **Ist die Kultur wichtiger als**

#### **Technologie?**

Ich war erst kürzlich auf einer Digital-Konferenz. Da ging es nur am Rande um Technologien. Digitale Transformation ist eine Kulturfrage geworden, weniger eine Technologiefrage. Die Technologie ist ein Werkzeug. Kultur ist das, was wir gestalten müssen, um den Erfolg einer Transformation – getrieben durch die Digitalisierung – sicherzustellen. Das kann bei kleinen Dingen schon anfangen. Zum Beispiel, wenn gemeinsam in Dokumenten oder Präsentationen gearbeitet wird. Hier braucht es eine gemeinsame Kultur, wie man zum Beispiel Dinge ändert. Wir müssen lernen, wie man beim virtuellen Arbeiten miteinander umgeht.

#### **Der Management-Experte Peter Drucker sagte: „Culture eats strategy for breakfast“ Heißt: Du kannst dir die schönste Strategie ausdenken, wenn die Kolleg\*innen auf dem Flur darüber lästern, wird es eh nichts. Welchen Einfluss hat Kultur auf den Erfolg eines Unternehmens?**

Natürlich brauchen Unternehmen eine Strategie, einen Plan. Aber wenn ich die Teams nicht mit auf die Reise nehme, dann bringt auch die beste Strategie nichts. Die Unternehmenskultur kann hier helfen. Wie gehe ich mit Feedback um? Wie lebe ich das vor? Habe ich selbst den Anspruch, konstruktiv mit Kritik umzugehen, oder lasse ich das nicht zu? Fördere ich Andersartigkeit bewusst oder grenze ich aus? Das sind alles Kulturfragen und ganz klar die Schlüssel zum Erfolg in der aktuellen Transformationsphase. Das betrifft sowohl die Digitalisierung als auch den Umstieg auf nachhaltige Geschäftsmodelle.

#### **Wie soll dieser Umstieg gelingen, wenn „von oben“ andere Signale kommen?**

Ich glaube an das Sprichwort „Der Fisch stinkt vom Kopf“. Ein Unternehmen ist stark davon geprägt, wie sich die Führung aufstellt und was sie vorlebt. Heute brauchen wir eine neue Art von Führung, die vorgibt, wohin es gehen soll, aber gleichzeitig mehr Verantwortung in die Teams gibt. Der eine Kopf an der Spitze, der alles weiß und entscheidet, das ist 80er Jahre. Wer seine Teams coacht, enabled und ihnen den Rücken stärkt, gelangt heute zu viel besseren Lösungen.

Das Gespräch führte Christian Clawien, Director Digital Strategy, fischerAppelt

## Executive Summary

Wer sein Unternehmen und seine Marke in die Zukunft führen will, kommt am Thema Nachhaltigkeit nicht mehr vorbei. Doch aufgrund der gestiegenen Transparenz durch Social Media und anderer Entwicklungen ist es wichtiger denn je, alte Fehler des Greenwashings zu vermeiden.

Vier Gründe, warum Sie spätestens jetzt zum Vorreiter des grünen Wandels werden sollten:

- Das Bewusstsein für nachhaltiges Handeln in der Bevölkerung ist über alle Altersgruppen hinweg sehr hoch
- Das verbindliche Einhalten von CO2-Zielen trifft auf breite Zustimmung in der Gesellschaft – über alle Parteigrenzen hinweg
- Mit Nachhaltigkeit können Sie die Profitabilität erhöhen: Für nachhaltige Produkte, die zum Beispiel mit Siegeln werben, zahlen Verbraucher oft mehr. Außerdem kaufen sie diese eher. Clevere Maßnahmen zur Nachhaltigkeit reduzieren auch Kosten – vor allem bei internen Prozessen.
- Konsumenten achten immer stärker auf einen gemeinwohlorientierten „Purpose“ von Unternehmen, der auch in der Kommunikation spürbar sein sollte

In der fischerAppelt-Gruppe haben wir alle Kompetenzen unter einem Dach vereint, die Sie erfolgreich nachhaltiger machen:

- Der VUCA-Nachhaltigkeits-Check bietet eine erste Analyse Ihrer Stärken und Schwächen beim Thema Nachhaltigkeit
- Stakeholder- und Zielgruppenanalysen geben interessante Aufschlüsse darüber, was wirklich interessiert und was die Bedürfnisse Ihrer Kunden sind
- Wir haben Erfahrung beim Aufbau nachhaltiger Geschäftsmodelle und können viele lohnende Kontakte herstellen
- Wir realisieren digitale Nachhaltigkeit vom Server bis zum User. •



## Erfahren Sie mehr

Wir zeigen Ihnen, wie Sie die „Nachhaltigkeit zweiten Grades“ für das Erreichen Ihrer Ziele einsetzen können. Kontaktieren Sie uns für weitere Informationen und Insights – abgestimmt auf Ihre spezifischen Markt- und Branchenanforderungen. •

## Kontaktieren Sie uns



### Benjamin Werner

Head of Group Marketing

Benjamin Werner startete als Strategieberater in der Consulting-Unit der fischerAppelt-Gruppe. Heute entwickelt er Kundenlösungen, die es ermöglichen, in der neuen Relevanzlogik des Internets Aufmerksamkeit zu finden.

T 040 899699-969  
hotcontents@fischerappelt.de



### Christian Clawien

Director Digital Strategy

Unser Director Digital Strategy liebt alles, was neu ist: neue Mobilität, neue Arbeit, neue Technologien. Im Team sucht er Schnittmengen zwischen Marken und Zielgruppen.

T 0151 12094978  
christian.clawien@fischerappelt.de

## Follow us

@ [www.fischerappelt.de](http://www.fischerappelt.de)

✉ [info@fischerappelt.de](mailto:info@fischerappelt.de)

📷 Instagram

📺 YouTube

f Facebook

X Xing

in Linked In

🐦 Twitter

### Impressum

fischerAppelt AG, Waterloohein 5, 22769 Hamburg  
Tel.: +49 40 - 899 699-0, Fax: +49 40 - 899 699-30

**Konzept** Christian Clawien, Benjamin Werner

**Redaktion** Jenny Filon, Christian Clawien

**Cover & Layout** LIGALUX

**[www.fischerappelt.de](http://www.fischerappelt.de)**

